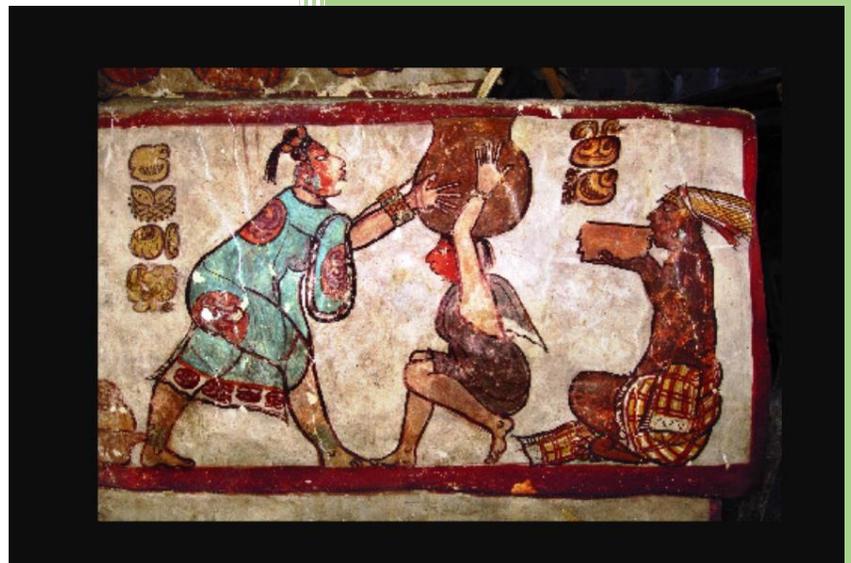


2019

Proyecto: Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en
Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche
Evaluación expost



Saúl E. Angel Carrillo

27-11-2019

Foto de portada (Autor Anónimo):

Mural en Estuco del Periodo Preclásico Calakmul (400-200 A.C.),
Edificio 1 Acropolis Norte, Calakmul, Campeche, Mexico

Indice

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. PROYECTO	3
1.1. Descripción del Proyecto	3
1.2 Pertinencia y Objetivo de la Evaluación	4
1.3 Breve descripción de los actores del Proyecto.....	5
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO	7
EJE TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
Procedimientos de evaluación.	10
Conceptos teóricos centrales del proyecto	11
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN CAMPO	17
Procedimientos e indicadores	17
Instrumento de campo: entrevista semi-estructurada.	21
CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DE METAS.....	33
3.1. Valoración de Congruencia y Coherencia.....	35
Meta 1.1. Tercera generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, dirigida a los Consejeros de los CT y a Público en General.....	35
Meta I.2. Formados 94 Consejeros Microregionales y Temáticos de Calakmul (un titular y un suplemente por cada Comité (agua, turismo, agrícola, mujeres, jóvenes y pueblos originarios).	40
I.3 Presentados y validados ante los Consejos Microrregionales y el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable los Acuerdos Temáticos de los Pueblos Originarios de Calakmul.	41
II.1. Fortalecido el Círculo de Organizaciones Aliadas a través de la realización de 2 reuniones directivas y 6 reuniones operativas.....	42
II.2. Elaborados por parte de los Comités Temáticos 12 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola, jóvenes, mujeres y pueblos originarios), con el apoyo del Círculo e Instituciones Aliadas.....	43
III.1 Realizados el 2do y 3er Encuentro Anual de Gobierno Abierto entre los representantes del sector público y Comités Temáticos.....	43
IV.1. Distribuidos 100 carteles, 300 folletos de la serie Los frutos de la tierra y 500 ejemplares del libro y el video: La planeación socioterritorial en Calakmul	44
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	47
4.1. Muestreo de Actores para Entrevista.....	48
4.2. Resultados generales de la evaluación de procesos.	49
4.3. Resultados Generales por Categorías.....	50
4.4. Resultados Generales por Ámbitos	52

4.5. Resultados Generales por Variables.....	53
4.6. Resultados Generales por Indicadores.....	56
Análisis Individual de Indicadores.....	61
4.7. Resultados Generales por Actores.....	109
4.8. Resultados Generales por Género.....	111
4.9. Conclusiones a la Evaluación 2019.....	113
Conclusiones sobre la valoración de Metas.....	114
Sobre la valoración de procesos.....	114
4.10. Recomendaciones a la Evaluación 2019.....	115
Recomendaciones sobre la evaluación de metas.....	115
Recomendaciones sobre las valoraciones de proceso:.....	115
CAPÍTULO 5. COMPARATIVO DE VALORACIONES TRIANUALES DEL PROYECTO.....	119
5.1. Comparativo Trianual de Categorías.....	121
5.2. Comparativo Trianual por Ámbitos.....	123
5.3. Comparativo Trianual por Variable con referencia a sus indicadores.....	124
5.3.1. Variables con valoración creciente sostenida.....	124
5.3.2. Variables con valoración fluctuante.....	125
5.4. Conclusiones Trianuales.....	126
5.5. Recomendaciones trianuales.....	128
CAPITULO 6 PLAN DE MEJORA.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	136

Indice de Tablas

TABLA 1. CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE METAS.....	33
TABLA 2. CATEGORÍAS, VARIABLES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN.....	47
TABLA 3. AGRUPAMIENTO DE VARIABLES Y VALORACIÓN DE LAS CATEGORÍAS.....	50
TABLA 4. AGRUPAMIENTO DE INDICADORES Y VALORACIÓN DE VARIABLES, ORDENADAS DE MAYOR A MENOR.....	53
TABLA 5. VALORES DE LOS INDICADORES EN EL TERCER AÑO DEL PROYECTO.....	57
TABLA 6. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.1. PROCESOS DE GOBERNANZA.....	62
TABLA 7. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADA POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.2. COHESIÓN SOCIAL.....	65
TABLA 8. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADA POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.3. INCIDENCIA POLÍTICA.....	67
TABLA 9. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADA POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.4. COHESIÓN TERRITORIAL.....	70
TABLA 10. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.5. LIDERAZGOS.....	74
TABLA 11. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.6. ACUERDO MUNICIPAL DEL AGUA.....	76

TABLA 12. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.7. ACUERDO MUNICIPAL DE TURISMO.....	78
TABLA 13. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.8. ACUERDO MUNICIPAL AGRÍCOLA.....	81
TABLA 14. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.9. ESCUELA DE GOBENANZA.....	84
TABLA 15. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.10. PARTICIPACIÓN INTERGENERACIONAL.....	87
TABLA 16. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR T.11. EQUIDAD DE GÉNERO.....	89
TABLA 17. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.1. DEMOCRATIZACIÓN CIUDADANA.....	92
TABLA 18. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.2. TRABAJO COLABORATIVO ENTRE ACTORES TERRITORIALES.....	94
TABLA 19. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.3. CONTRIBUCIÓN A LA SUSTENTABILIDAD.....	97
TABLA 20. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.4. RECONOCIMIENTO A LA DIVERSIDAD CULTURAL.....	99
TABLA 21. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.5. RECONOCIMIENTO DEL CMDRS.....	102
TABLA 22. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.6. GOBIERNO ABIERTO.....	104
TABLA 23. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.7. FUNCIONALIDAD DE LOS CONSEJOS MICRORREGIONALES.....	105
TABLA 24. PORCENTAJE DE AFIRMACIONES DADO POR ENTREVISTADOS A PREGUNTAS FORMULADAS PARA VALORAR EL INDICADOR I.8. UTILIDAD DE LOS CONSEJOS TEMÁTICOS.....	106
TABLA 25. VALORACIÓN DE LOS INDICADORES POR GÉNERO.....	111

Indice de Figuras

FIGURA 1. VISIÓN EVALUATORIA DEL AEI-IDESMAC	7
FIGURA 2. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS (EJEMPLO)	8
FIGURA 3. MARCO PROCEDIMENTAL PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO	10
FIGURA 4. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES EN EL ARCO DEL CONO-BASE	20
FIGURA 5. COMPARATIVO DE CUMPLIMIENTO DE METAS	34
FIGURA 6. EVOLUCIÓN GENERAL ANUAL DE PROCESOS DEL PROYECTO (2017-2019)	50
FIGURA 7. VALORACIONES DE LAS VARIABLES	53
FIGURA 8. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE INDICADORES	59
FIGURA 9. VALORACIONES DEL PROYECTO, SEGÚN TIPO DE ACTOR	109
FIGURA 10. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES ANUALES DE LOS INDICADORES TANGIBLES, SEGÚN GÉNERO	112
FIGURA 11. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES ANUALES DE LOS INDICADORES INTANGIBLES, SEGÚN GÉNERO	113
FIGURA 12. COMPARACIÓN DE LAS VALORACIONES ANUALES AL SISTEMA DE INDICADORES DEL PROYECTO	120
FIGURA 13. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES ANUALES DE LAS CATEGORÍAS	121
FIGURA 14. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES ANUALES DE LOS ÁMBITOS	123
FIGURA 15. COMPARACIÓN ENTRE LAS VALORACIONES ANUALES DE LAS VARIABLES	124

RESUMEN EJECUTIVO

Para la realización de esta evaluación ex post, se recuperan 3 conceptos fundamentales: gobernanza, cohesión y participación, los cuales se ven complementados por nociones conceptuales que describen las dinámicas y los procesos socio-políticos que se han desarrollado en el territorio de Calakmul. Tales conceptos se redefinieron como categorías, al integrarse al referente teórico-conceptual “Cono de Desarrollo de Base” que guía el diseño y ejecución de la evaluación del proyecto y en correspondencia con las categorías de “campo potencial”, “campo próximo” y “campo actual” de la “Teoría de los Campos de Vigotsky.

También se definieron 6 variables: 1) Fortalecimiento de las Estructuras Locales; 2) desarrollo Sustentable; 3) Unidad Socio-Territorial; 4) Empoderamiento de Actores Locales; 5) Participación Ciudadana y 6) Fortalecimiento Institucional. Coligados con los mismos, también se definieron 19 indicadores para evaluar el proyecto en su ejecución a lo largo de tres años; 11 de ellos tangibles y 8 intangibles.

Para el análisis y sistematización de entrevistas semi estructuradas a profundidad, metodológicamente esta evaluación retoma los principios de la Teoría Fundamentada. La guía de estas entrevistas se enfocó a resolver una serie de preguntas relacionadas a cada indicador, a cuya respuesta se le asignó un valor predeterminado, que mediante una ecuación matemática derivó en la ponderación individual de cada indicador, dentro del sistema de indicadores. Con ello, se pudieron valorar las variables y las categorías ligadas a las dinámicas territoriales y a los avances de las acciones y estrategias del proyecto para este periodo de su ejecución.

La evaluación de metas se realizó por medio de la revisión de los documentos emanados del Comité Técnico y proporcionados al evaluador por el IDESMAC, de los cuales se hizo un análisis orientado, por una parte a cuantificar su cumplimiento respecto a los productos comprometidos en las metas y, por otro lado, cualificar su congruencia y coherencia con las metas. A este procedimiento analítico se sometieron y confrontaron los productos presentados con lo que se informa en el documento Informe Año III.

Aplicando lo anterior, la valoración general de metas de un 73 %.

Para el análisis de proceso se realizó la valoración en dos secciones: una valoración cuantitativa de los 19 indicadores, una valoración por variables, categorías, ámbitos, actores y por género; y un análisis cualitativo de los resultados y los discursos emanados de las entrevistas aplicadas. Se aplicaron 27 entrevistas a actores con cuatro perfiles: actores locales (temáticos y territoriales), miembros del equipo técnico, actores gubernamentales, y a integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil que forman parte del colectivo de organizaciones o Circulo de Aliadas.

La valoración general del proceso del proyecto es del 65 %.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se presentan los resultados de la tercera evaluación proyecto “Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en nueve Microrregiones de Calakmul”, en la que se realiza un análisis de los resultados obtenidos durante el último año de su ejecución, comparándolos con los obtenidos durante el primer (2017) y segundo año (2018) del proyecto.

Las tres evaluaciones se han realizado por consultores externos, quienes por norma se han apegado a una metodología desarrollada a lo largo de los últimos años dentro del Área Independiente de Evaluación del Instituto para el Desarrollo sustentable en Mesoamérica (AIE-IDESMAC) que, como principio, destaca la perspectiva de *procesos*, por sobre la de *productos*.

Entre otras ventajas, la perspectiva de *procesos* se traduce, en la práctica, en que las evaluaciones intermedias detectan sus aspectos fallidos y sus aciertos, posibilitando a los ejecutantes retroalimentar y reorientar estrategias de ejecución sin tener que esperar a que el proyecto termine; con ello, se posibilita incrementar sus impactos positivos. Es así que, de las dos evaluaciones intermedias, se desprendieron recomendaciones que lo retroalimentaron; con esa misma lógica, por ser ésta la última evaluación sus recomendaciones se han pensado en el sentido de servir de criterio para nuevos proyectos. Otra de las ventajas de la metodología es que, a través de la definición de indicadores, variables y categorías, permite realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos en cada uno de los años de ejecución del proyecto.

La información que permitió hacer una valoración de los procesos del proyecto se obtuvo a través de entrevistas semiestructuradas, aplicadas a sus principales actores: Consejeros Municipales, Consejeros Microrregionales, miembros del equipo técnico, autoridades y representantes territoriales, sociales y políticos. Dado que las preguntas fueron pre-establecidas, las respuestas se sistematizaron en una base de datos alas que se dio un procedimiento estadístico, que permiten valorarlas mediante índices, ligados a los indicadores, variables y categorías previamente definidas a partir de los instrumentos teóricos metodológicos.

El presente documento se ha organizado de la siguiente forma:

Al inicio se presenta una descripción del proyecto.

Después se describe la propuesta teórica-metodológica de la evaluación, abarcando los referentes conceptuales del proyecto, los conceptos teóricos que le dan sustento a la metodología de evaluación y al diseño de herramientas y el diseño del sistema de indicadores.

Como un Capítulo aparte se aborda la evaluación de metas, en el que se analizan los resultados de la revisión documental de los productos generados durante el periodo evaluado, complementando con una valoración de la congruencia y coherencia de estos productos.

En otro Capítulo presentan los resultados de la evaluación de procesos, la cual consta de dos partes: i) una valoración cuantitativa del sistema de indicadores tomando como referencia para su cálculo el índice establecido *ad hoc* para cada uno de ellos; ii) el análisis del discurso de los actores entrevistados.

Por último, se establecen las conclusiones generales y las recomendaciones.

CAPÍTULO 1. PROYECTO

1.1. Descripción del Proyecto

Los antecedentes del proyecto que se evalúa se remontan al año 2011, cuando el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. inició el proyecto *Fortalecimiento e Innovación Institucional participativa para la Gestión Territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán*, con el propósito de contribuir al Desarrollo Regional. En dicho proyecto fueron propuestos mecanismos de intervención con el desarrollo de tres ejes estratégicos: 1) fortalecimiento de Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable; ii) elaboración de Planes Estratégicos de Desarrollo Municipales; iii) articulación de los Consejos Municipales a través del establecimiento de Comunidades de Aprendizaje con la formación y profesionalización de Agencias de Desarrollo Sustentable. Como parte del proyecto se elaboraron cinco Acuerdos de Colaboración Temáticos: Agua, Agrícola, Turismo, Jóvenes y Mujeres.

Terminada la etapa de ejecución de este proyecto, a fin de dar seguimiento y continuidad a los procesos de fortalecimiento e innovación institucional en el Municipio de Calakmul, en 2014 el IDESMAC propone el proyecto que aquí se evalúa, que tiene como fin el fortalecimiento de los liderazgos, la participación ciudadana, la gestión social y financiera. Su contexto territorial son nueve microrregiones del municipio de Calakmul: Xpujil; Nueva Vida; Manuel Castilla Brito; Ricardo Payró; Ley de Fomento Agropecuario; Josefa Ortiz de Domínguez; José María Morelos y Pavón; Puebla de Morelia y Constitución.

Este nuevo proyecto tiene como objetivo, el establecimiento de un mecanismo de gobernanza y cohesión socioterritorial, a fin de implementar los Acuerdos de Colaboración Temática (ACT): Agua, Agrícola, Turismo, Jóvenes, Mujeres y de Pueblos Originarios; y fortalecer los liderazgos y participación ciudadana en la toma de decisiones a través de cuatro componentes:

I) Comités Temáticos (CT) y Microrregionales (CM), mediante la implementación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, en la que se realiza la socialización de los ACT.

II) Circulo de Organizaciones Civiles (OSC) Aliadas por Calakmul, cuyo propósito es la integración y ejecución de una Agenda-plataforma de colaboración de las OSC en el territorio municipal.

III) Alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas, a través de la implementación de un mecanismo de Gobierno Abierto, basado en la aplicación de protocolos que fortalezcan el Consentimiento Libre e Informado (Convenio 169 OIT, Nagoya, entre otros) de los pueblos y comunidades locales, 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.

IV) Sistematización y visibilidad, por medio de la edición de una serie de carteles y folletos relativos a los ACT de agua, turismo, agricultura, jóvenes, mujeres, pueblos originarios, un vídeo y libro que sistematice la experiencia de Planeación socioterritorial en Calakmul y el uso de redes sociales como Facebook, YouTube, ISSUU, entre otros.

El acompañamiento a los comités territoriales (Microrregionales) y temáticos estructurados alrededor del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) como elementos de integración territorial, busca fortalecer este órgano de consulta y toma de decisiones, incentivando el surgimiento de nuevos líderes y la renovación de los cargos a través de un proceso formativo que incremente la capacidad de agencia de los diversos actores territoriales.

La importancia del CMDRS radica en que es una estructura formal para la toma de decisiones en el Municipio, constituido con representación de los sectores productivos y sociales en el que se encuentran el comité de agua, turismo, agrícola, jóvenes y mujeres, posteriormente y durante la ejecución del primer año del proyecto surge la necesidad de la conformación del comité de Pueblos Originarios para que este sector social tenga representación de sus intereses, incidencia y voto en la toma de decisiones colectivas.

Cada uno de estos sectores cuenta con representación territorial en cada microrregión, es por esta razón que las acciones del proyecto están pensadas en este nivel.

El componente de capacitación tiene como finalidad la formación de las y los consejeros a fin de fortalecer al CMDRS y a través de los Encuentros de Pueblos Originarios y de Gobierno Abierto promover un Estado transparente y participativo donde gobierno y ciudadanos colaboren en el desarrollo colectivo de soluciones a los problemas de interés público, a través de la implementación de plataformas de gestión de información e interacción social.

1.2 Pertinencia y Objetivo de la Evaluación

La iniciativa de desarrollar una evaluación participativa entre el AIE-IDESMAC y el equipo ejecutor del proyecto que se evalúa surge por la necesidad de darle seguimiento a las acciones y estrategias a largo plazo implementadas por IDESMAC desde el año 2011 en el Municipio, así como, valorar la atención dada a las recomendaciones hechas en la evaluación del proyecto que le precede.

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. Muchas veces, estos mecanismos de evaluación externa ofrecen luces acerca de la necesidad de un replanteamiento de los objetivos iniciales como respuesta a los alcances obtenidos, y el análisis tangible representa una línea base a partir de la cual se continuará el proceso.

Por encontrarse al *final* del proceso, se podría argumentar que la presente evaluación no es similar a sus dos predecesoras, en el sentido de no se encuentra *dentro* del proceso del proyecto; no obstante, se puede afirmar que es posible seguir aplicando el enfoque de evaluación de procesos, en tanto que el proyecto se conciba anidado dentro de un proceso más amplio. Es decir, que si bien a escala del proyecto esta evaluación se considera como *expost*, no se debe de perder de vista que este proyecto forma parte de un proceso de intervención más amplia de IDESMAC en Calakmul, cuyos objetivos últimos tienen que ver con fortalecer su gobernanza y su cohesión socioterritorial.

De la misma forma que las evaluaciones intermedias precedentes, la presente evaluación tiene como finalidad mostrar los alcances, logros, avances del proyecto, pero también sus aspectos fallidos y los retos por venir al haber culminado la tercera y última etapa de su ejecución. Su propósito final es sentar las bases para establecer estrategias articuladas que coadyuven a enfrentar los desafíos que ya se vislumbran en el horizonte del futuro inmediato; sobre todo previendo que se materialice un escenario en el cual el gobierno federal concreta el megaproyecto regional denominado “Tren Maya”, que por su magnitud significará una fuerza que trastoca la institucionalidad hoy establecida, así como de su orientación y peso específico en la conformación de la gobernanza y cohesión socioterritorial actual de Calakmul. Esto es, con efectos desestabilizadores tanto en la institucionalidad gubernamental como, sobre todo, en la institucionalidad social local por la que tanto se ha empeñado en fortalecer el IDESMAC, mediante proyectos como éste que se evaluará.

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

Equipo Técnico del proyecto

Durante la ejecución del período evaluado (2019), el proyecto tenía asignados como equipo técnico una Directora y una Coordinadora de la Escuela de Gobernanza, quienes contaban con el apoyo logístico del Coordinador de la Oficina Xpujil, una técnica de campo, dos promotores comunitarios y dos estudiantes en servicio social. Cada uno de ellos con tareas específicas. Durante el periodo, parte de este equipo se fue desincorporando, por diversos motivos, de tal suerte que un mes antes de que culminara el periodo de evaluación estaban incorporadas solamente las dos primeras y los dos últimos de los enlistados.

Circulo de Organizaciones Aliadas (OSC)

Es una iniciativa de intercambio de experiencias, coordinación y convergencia del trabajo de doce OSC que desarrollan su actividad en el Municipio de Calakmul, Campeche: Iniciativa DICOS; Pronatura; Fondo para la Paz; Fundación Haciendas del Mundo Maya; el CRIPX; Save the Children; PNUD; SUR VERDE; Reforestemos México; IDESMAC; Promazahua y U Yich Lu'um. El propósito de esta alianza es la integración y ejecución de una Agenda-Plataforma de colaboración en el territorio para dar cumplimiento a los Acuerdos de Colaboración Temáticos (ACT).

Actores Locales (Consejeras y Consejeros Temáticos y Territoriales)

Los actores sociales que constituyen el enfoque central de las acciones de las estrategias de gobernanza y cohesión son los actores locales, que incluyen a las Consejeras y Consejeros Territoriales (integrantes del CMDRS y de los Consejos Microrregionales) y a las Consejeras y Consejeros Temáticos (que forman parte de los comités temáticos del agua, agrícola, mujeres, turismo, jóvenes y pueblos originarios).

Por un lado, el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable es un órgano colegiado de participación incluyente, plural y democrática con representación territorial en el Municipio de Calakmul; su objetivo principal es servir como espacio institucional idóneo para generar acuerdos en la planeación, acompañamiento gestión y asesoramiento para el desarrollo rural.

Las y los Consejeros Microrregionales fungen como voceros directos de las necesidades y decisiones de los habitantes de las comunidades que forman parte de cada una de las 9 microrregiones atendidas.

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. Tiene su representatividad en los Consejos Microrregionales o en el CMDRS.

Actores Gubernamentales

Los actores gubernamentales son aquellos funcionarios de los tres niveles de gobierno que de alguna u otra manera tienen participación en los procesos que forman parte de los principios propios de la gobernanza en el Municipio. Su participación es importante, en especial la del Presidente Municipal, los Directores que atienden los temas del agua, agrícola, turismo y mujeres; también la de representantes federales y estatales con competencia en temas centrales de la región como la Reserva de la Biósfera de Calakmul, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas o la SEMARNAT, entre otros.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

EJE TEÓRICO CONCEPTUAL

La presente evaluación se rige por los principios metodológicos que han sido establecidos por el Área Independiente de Evaluación del IDESMAC (AIE-IDESMAC), cuyo objetivo es el de “sistematizar, reorientar y mejorar de manera colaborativa procesos a través de la valoración cuantitativa y cualitativa de metas y objetivos, así como analizar el impacto en la sociedad y el territorio constituyendo un banco de aprendizajes y buenas prácticas”¹.

De manera esquemática, se muestra la visión evaluatoria de la AEI-IDESMAC en la Figura 1, dentro de la que se puede destacar que el foco central de la misma se encuentra en el impacto territorial, al cual se conducen los procedimientos establecidos para realizar dos tipos de valoraciones: cuantitativa y cualitativa, a través de lineamientos teórico-metodológicos particulares.

Figura 1. Visión Evaluatoria del AEI-IDESMAC



Fuente: AEI-IDESMAC

La VALORACIÓN CUANTITATIVA está relacionada con la verificación del cumplimiento de las metas comprometidas en el proyecto y se realiza mediante una revisión documental al detalle aquellos documentos que dan constancia de que éstas fueron cumplidas; en este caso para este tercer año del proyecto (2018-2019).

La VALORACIÓN CUALITATIVA, implica una valoración de los procesos del proyecto en el territorio y se logra mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas aplicadas a una muestra de los actores del proyecto: los miembros del equipo técnico, autoridades y representantes territoriales, sociales y políticos.

Una buena síntesis para definir el marco teórico conceptual del AEI-IDESMAC, especialmente en lo que se refiere a la evaluación de procesos (que es donde se encuentran las especificidades de esta

¹ . Puede confrontarse esta información en <http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>

metodología) la dan Arreola A. et. al (2009), quienes refiriéndose a un esquema original que se adapta en la Figura 2 y señalando como fuente original de la metodología a Blauert y Zadeck (1999), la explican de la siguiente manera:

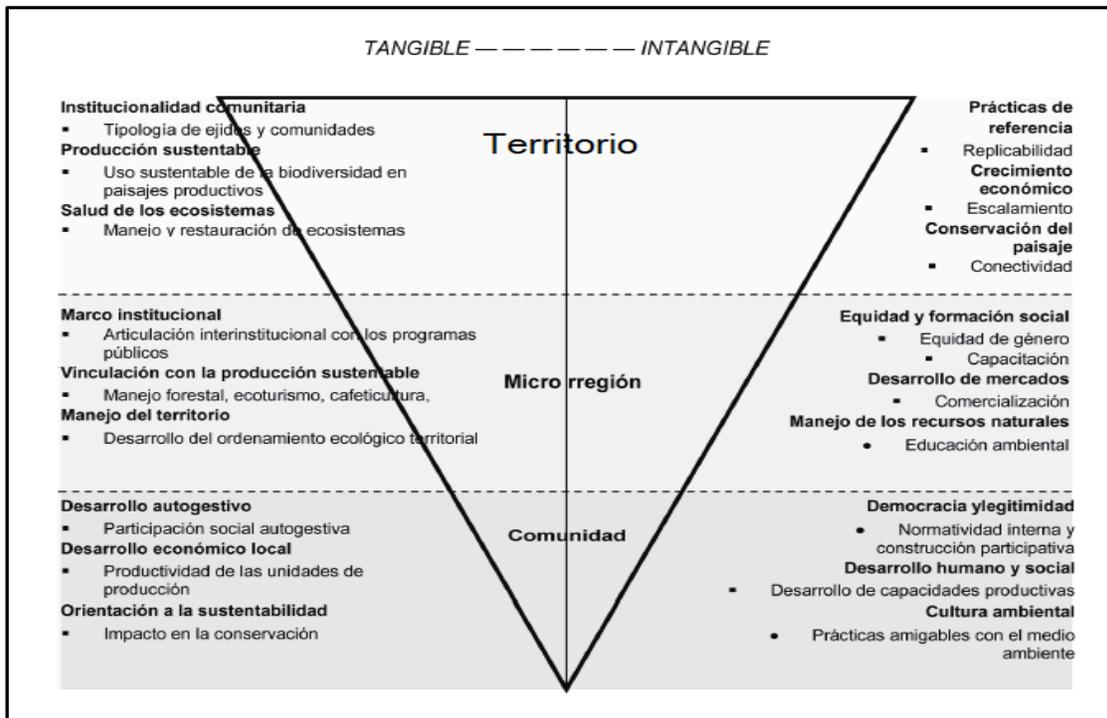
“Concretamente, la estructura de este tipo de evaluación es codificar la experiencia práctica, en el sentido de que el desarrollo sustentable produce resultados en tres niveles: beneficios directos a las comunidades; fortalecimiento de las regiones, y un impacto más amplio a nivel estatal o nacional. Estos resultados son tangibles e intangibles. Tangible se refiere a los resultados materiales que se pueden contar, medir y corroborar por evidencia directa. Los resultados intangibles son las ganancias o pérdidas que se pueden observar e inferir pero que son difíciles de medir directamente

Tal estructura presenta tres escalas y dos tipos de impacto, los cuales forman seis ventanas que engloban los principales tipos de resultados que pueden ser observados y documentados.

Dentro de cada ventana se proponen tres categorías: sociales, económicas y ambientales, las cuales están definidas por un conjunto de variables. La lógica del modelo de evaluación de procesos es avanzar desde categorías y luego variables hasta el nivel de indicadores específicos...”

Arreola A. et. al (2009)

Figura 2. Modelo para la Evaluación de Procesos (ejemplo)



Adaptada de Arreola et. al. (2009)

La Figura 2, como se señala, es un ejemplo para evaluar el proceso de otro proyecto, pero se ha retomado porque resulta muy claro, especialmente poniendo mayor atención en los textos que se encuentran en

negritas, que corresponde a variables más generales que se aplican a proyectos relacionados con la sustentabilidad (los textos que no están en negritas, son más específicos para el proyecto ejemplificado).

En última instancia, el marco metodológico conceptual que se aplica en esta evaluación es producto de varios años de desarrollo metodológico, hecho desde el IDESMAC, que retoma y adapta modelos de varios autores, enriqueciéndolos con sus aportaciones. Así, por ejemplo, además de Blauert y Zadeck (1999), abreva también de Marion Ritchey Vance, autora original de la idea del Cono y del “Marco de Desarrollo de Base”, cuyas siguientes líneas se consideran complementarias para la explicación que merece este apartado:

“...Dos premisas fundamentan el cono. La primera es que 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. La segunda premisa es que los efectos menos tangibles, tales como el auto-respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la visión, son tan importantes al éxito a largo plazo como las mejoras concretas en producción, vivienda o ingresos...”

...En el extremo angosto del cono están los resultados más directamente evidentes in situ, en el núcleo del proyecto. El cono se ensancha hacia arriba para abarcar lo que sucede en el nivel organizativo y llega hasta la esfera de las políticas y prácticas que han o no cambiado como consecuencia del proyecto. Da igual peso a los productos tangibles y los aspectos intangibles. Las seis “ventanas” del cono surgieron no de la teoría sino de las historias de cientos de organizaciones. Variables específicas desglosan cada una. Por ejemplo, las normas comunitarias están reflejadas en los valores, las actitudes y las relaciones... Estas interacciones complejas entre los beneficios sociales y el progreso material, y entre los diferentes niveles, son cosas que el personal experimentado sobre el terreno entiende bien, pero que son difíciles de expresar con palabras...”

Ritchey Vance (s/f)

Los tres campos (actual, proximal y potencial) que postula Vigotsky en su Teoría Sociocultural (Carrera B. y C. Mazzarella, 2001) son analogados a los tres niveles del Cono Base de Ritchey Vance, aportando elementos que complementan el bagaje teórico de la metodología, aportando una perspectiva desde el enfoque de los modos de aprendizaje. La Teoría Fundamentada² (Grounded Theory) se incorpora también a la propuesta metodológica de investigación cualitativa, como herramienta teórica para fundamentar la aplicación y el análisis de las entrevistas semi estructuradas a los actores; esto es, para analizar el discurso de los entrevistados.

². De acuerdo con una de sus más reconocidas creadoras, “La Teoría Fundamentada se compone de:

a) Conceptos creados a partir de los datos que se agrupan en categorías (o conceptos de más alto nivel).

b) El desarrollo de categorías en términos de sus propiedades y dimensiones.

c) La integración de categorías y niveles más bajos de conceptos en un marco teórico que ofrece información sobre un fenómeno o una serie de fenómenos y que da pistas para la acción. Esta integración final es la que lleva los hallazgos de la investigación de la descripción a la teoría.

Los datos de la Teoría Fundamentada vienen de entrevistas, observaciones, documentos y también de videos u otras fuentes de información con datos cualitativos, o que se consideran datos cualitativos.”

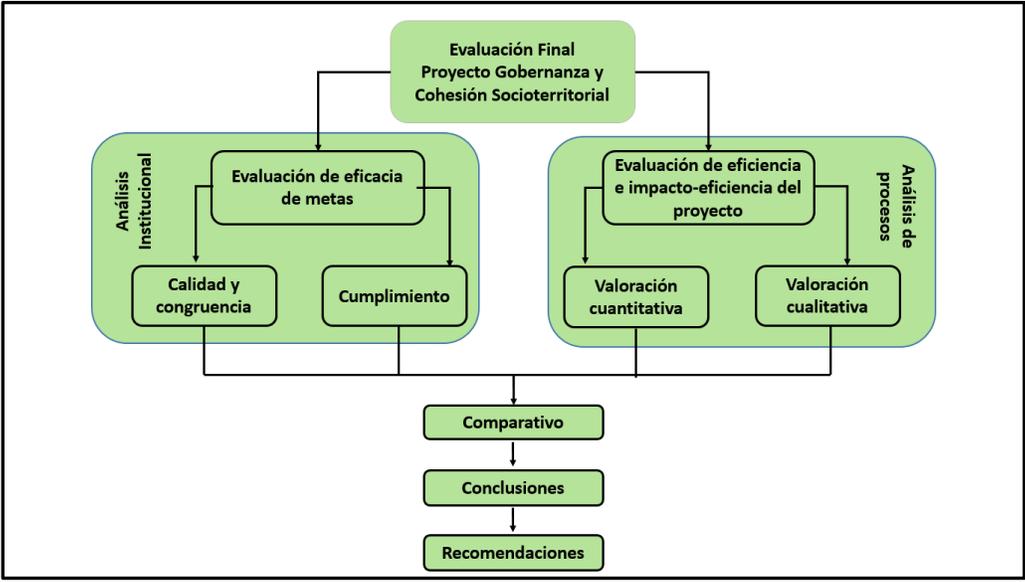
(Corbin, 2016)

En síntesis, la evaluación de procesos que se hace en la presente evaluación combina dos herramientas metodológicas de investigación social: i) evaluación cuantitativa del sistema de indicadores, tomando como referencia para su cálculo el índice establecido *ad hoc* para cada uno de ellos; ii) análisis del discurso de los entrevistados, para confrontar sus ideas y sus percepciones respecto al proyecto, así como los impactos y aprendizajes más evidentes de su aplicación.

Procedimientos de evaluación.

En virtud de las consideraciones expresadas en el apartado anterior, se retoma la misma ruta de trabajo propuesto para la segunda evaluación intermedia realizada a este proyecto; la cual, sin embargo, se esquematiza de una manera alternativa, como se muestra a continuación, en la Figura 3.

Figura 3. Marco Procedimental para la Evaluación Final del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse en este esquema la presencia de dos ejes de trabajo que rigen la evaluación: uno de análisis de eficacia y otro de análisis de eficiencia e impacto-eficiencia. El primero de ellos se identifica con la *evaluación de metas* y emplea como instrumento teórico-metodológico la revisión documental; el segundo se identifica con la *evaluación de procesos* y emplea como instrumento teórico-metodológico la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a una muestra de actores microrregionales. Tanto uno como otro instrumento están ligados a indicadores concebidos para las dos evaluaciones previas de este proyecto. Conceptualmente, el primer tipo de análisis fue concebido con el objetivo de valorar, con relación a las metas: i.i.) calidad y congruencia; i.ii) cumplimiento; del mismo modo, el segundo tipo de análisis fue concebido con el objetivo de hacer dos tipos de valoraciones: ii.i) cuantitativa; ii.ii) cualitativa.

Conceptos teóricos centrales del proyecto

Gobernanza

En la actualidad, existe un consenso general respecto a que hablar de gobernanza es hablar necesariamente de participación social, transparencia y rendición de cuentas, ya que estos elementos son constitutivos esenciales de la misma y sin ellos dejaría de ser lo que es.

Desde luego, dependiendo del tipo de entidad a la que nos estemos refiriendo –por dar ejemplos: una empresa, una institución civil, una institución gubernamental, una institución religiosa, un partido político o un territorio- se definirán tanto el tipo de participantes que concurren como el enfoque de Gobernanza más aplicable; esto es, que para cada caso ni serán las mismas arenas donde se libran las confrontaciones de intereses de los actores, ni serán los mismos actores, ni el planteamiento de cualquier posibilidad de alcanzar un acuerdo entre los actores en conflicto tendrá las mismas reglas. Influye incluso el modelo de “desarrollo” imperante en el contexto de las políticas públicas, ya que en uno de perfil neoliberal la gobernanza empresarial tendrá entre sus objetivos últimos el buscar un ordenamiento interno de las partes que favorezca la toma de decisiones a los administradores de la empresa para que ésta pueda obtener las máximas ganancias posibles por el capital invertido, aún a costa de sacrificar algunos derechos básicos de los trabajadores asalariados. Por contraparte, en uno de perfil más populista (dicho este calificativo sin el juicio peyorativo que le dan los neoliberales), se favorece la toma de decisiones más democrática, por ejemplo desde la base de un colectivo, con tal de garantizar la distribución más equitativa de los beneficios económicos obtenidos, antes que buscar optimizar la ganancia o la especulación.



Dicho de otra forma: hay formas de gobernanza donde se da mayor capacidad de empoderamiento a quienes llevan el gobierno y hay otras que dan esa mayor capacidad de decidir a quienes son gobernados. Es en este último caso, en el que gobernanza se entiende como un concepto que implica la participación social activa durante todas las etapas de formulación, instrumentación y evaluación de

las políticas públicas, lo que yo concibo como “una gobernanza generada desde abajo”³. Concepto que, sin embargo, por mucho no es el concepto de gobernanza más extendido ni en el ámbito de la administración pública ni -un tanto sorprendentemente- en el ámbito académico⁴. Más bien, el enfoque que predomina es el contrario, “la gobernanza desde arriba”⁵, en el cual se da mayor peso a los intereses del Estado.

Por lo que respecta al ámbito de la administración pública, si bien es posible encontrar países en una etapa de consolidación democrática tal que es posible encontrar enfoques de “gobernanza desde abajo”, la realidad es que en la mayoría de los países y por antonomasia en la totalidad de los que históricamente han sido sujetos de la colonialidad occidental, los enfoques de “gobernanza desde arriba” son los que siguen predominando. Y no podría ser de otra forma, en la medida que estos enfoques se alinean con los lineamientos político-económicos impuestos por los organismos internacionales que sirven como instrumento al proyecto neoliberal globalizador, como el Banco Mundial (BM)⁶, el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁷, e incluso de organismos que se supone debieran ser más neutrales, como los incorporados en la estructura de la Organización de las Naciones Unidas⁸.

El concepto de gobernanza que aquí se define es el siguiente: *“Gobernanza determina quien tiene el poder, quien hace las decisiones, como otros actores hacen oír su voz y cómo son rendidas las cuentas.”*

Tal concepto lo derivo del que nos ofrece el Canada Institute on Governance pero he utilizado la palabra *actor* en vez *jugador*, que es la utilizada en el concepto original⁹, porque considero que para poder plantear una “gobernanza desde abajo” resulta de mayor pertinencia aplicar el enfoque centrado en el actor, tal cual lo plantea Long (2007).

Una definición también adecuada para la aplicación de las ideas centrales sobre la “gobernanza desde abajo”, así como sus enfoques metodológicos, es la que hace Jiménez (2014), para quien:

³.- La Organización de las Naciones Unidas denomina socio-céntrica a este tipo de gobernanza (United Nations Economic and Social Council, 2006).

⁴.- Una explicación posible de que aún en la academia se tenga una visión de este tipo (pej. Aguilar Villanueva, 2007) estaría relacionada con el hecho de que la mayor parte de los financiamientos a la investigación sobre gobernanza proviene precisamente de grupos hegemónicos que buscan fundamentar las líneas o enfoques de gobernanza en las que predomine la decisión de administradores privados o públicos, por sobre la decisión de otros actores.

⁵.- La Organización de las Naciones Unidas denomina Estado-céntrica a este tipo de gobernanza (United Nations Economic and Social Council, 2006).

⁶.- Desde principios de los años noventa, el Banco Mundial definió la gobernanza como "...el método (sic) a través del cual el poder es ejercido en el manejo de los recursos políticos económicos y sociales de un país, para el desarrollo" (IBRD (WB), 1994).

⁷.- Al terminar la Guerra Fría, el uso del término (gobernanza) fue revitalizada por las agencias donadoras, notablemente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), y los países occidentales urgieron a los países de la ex- URSS y a los países del mundo en desarrollo a llevar a cabo reformas políticas, económicas y administrativas y a practicar lo que dieron en denominar “la buena gobernanza” (United Nations Economic and Social Council, 2006).

⁸.- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su documento político de 1997, define la gobernanza como "el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para manejar los asuntos del país a todos los niveles. Lo cual comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuáles los ciudadanos y los grupos articulan su interés, el ejercicio de sus derechos legales, conocer sus obligaciones y mediar sus diferencias" (UNDP, 1997).

⁹.- En la página web de este instituto, se encontró la siguiente definición: " *Governance determines who has power, who makes decisions, how other players make their voice heard and how account is rendered.*" (<http://iog.ca/about-us/defining-governance/> consultada el 13/07/2014).

“gobernanza –desde un enfoque normativo- es el esquema sociopolítico en el que distintos actores sociales, gubernamentales y no gubernamentales, en las diversas arenas locales discuten y deciden en conjunto sobre los asuntos públicos (no agotados en el ámbito gubernamental), y donde los derechos ciudadanos, la transparencia y la rendición de cuentas resultan centrales para lograr un esquema consensuado hacia el bien común”.

Lo que fundamentalmente se plantea al hablar de “gobernanza desde abajo” es una manera de abordar conceptual y metodológicamente el reto de crear una gobernanza democrática, en la que se fomente la participación de la sociedad en la construcción de un ambiente favorable a los intereses de todos los sectores de la sociedad, en el que se respeten los valores que éstos posean (sean éstos identitarios, económicos, políticos, etc.), incluso en las minorías. Un acercamiento como éste a la conceptualización de la gobernanza no puede, desde luego obviar considerar los asuntos relacionados con la lucha por el poder, las identidades, los elementos simbólicos e incluso las subjetividades e intersubjetividades individuales y/o colectivas; a más de otros factores culturales, económicos y políticos que se entranan en una red de relaciones que los actores van tejiendo entre sí, inter o intrasectorialmente en multiniveles y en diferentes escalas territoriales, con el aparato de gobierno, las instituciones religiosas o con actores poco visibles que tienen un enorme peso en la toma de decisiones (encarnan a los poderes fácticos), sea por su agencia o capital de origen social, económico, político o incluso por la aplicación de métodos fuera de la ley. Esto es, que construir una “gobernanza desde abajo” implica pasar necesariamente por fomentar la aplicación de procedimientos participativos de todo tipo.

Gobernanza territorial

Para la valoración cualitativa del proceso y para entender la importancia epistémica del lenguaje de los actores y de la información que subyace en sus discursos, es necesario seleccionar un referente teórico que guiará este ejercicio¹⁰. El referente teórico seleccionado durante el diseño de las dos evaluaciones intermedias de este proyecto es el concepto de *gobernanza ambiental* ya que, de acuerdo a la responsable de esas evaluaciones, el criterio aplicado para seleccionarlo parte del hecho que *“el proyecto se desenvuelve en un territorio ecológicamente politizado, con espacios de participación y toma de decisiones influyentes”* (Atencio V.S., 2018).¹¹ Para el caso de la tercera evaluación, se ha decidido ampliar este concepto al de **gobernanza territorial**, en torno al cual se articularán (de la misma manera que en su momento se hizo en torno al de *gobernanza ambiental*) las temáticas de: agua, mujeres, turismo, jóvenes, agricultura y pueblos originarios.

Más allá de que se considera más adecuado y coincidente con los objetivos del proyecto que se evalúa, la razón fundamental por la cual se ha decidido sustituir para esta evaluación el referente conceptual es que el concepto territorio incluye no solamente lo ambiental, sino también lo social, lo económico, lo cultural y lo político. También porque *“el enfoque territorial resulta imprescindible para entender la complejidad de los procesos generadores de las desigualdades de toda índole. Estos procesos no se desarrollan en un espacio abstracto o teóricamente uniforme, sino que a menudo los aspectos territoriales (incluyendo en los mismos los elementos físicos, sociales y culturales de cada territorio) son*

¹⁰ . Según Atencio (2017), *“conocer el uso de los recursos temáticos desde las comunidades para el fomento de la participación local y el uso sustentable de los recursos como requisito indispensable de políticas eficientes. Es la posibilidad de los actores locales para movilizar recursos y relaciones sobre ciertas temáticas, lo que puede entenderse, en el planteamiento de Bourdieu, como la detentación del capital social sobre los temas del proyecto.”*

¹¹ Atencio (2017) entiende por gobernanza ambiental *“el proceso de formulación y refutación de imágenes, diseños y ejecución de los procedimientos y prácticas que configuran el acceso, control y uso de los recursos naturales entre actores diferentes (De Castro et al, 2015 p.18).*

esenciales como factor explicativo en la génesis de dichas desigualdades.” (Fernández Tabales A. *et. al.*; 2009, 161).

Cohesión Socioterritorial

Existe consenso general respecto a que el concepto Cohesión Socioterritorial se incorpora de manera central durante los últimos años del Siglo XX, teniendo como marco histórico institucional la conformación de la Unión Europea, que tras más de cuatro décadas de haberse propuesto¹² tuvo finalmente su alumbramiento al firmarse en 1993 el Tratado de Maastricht. Dentro de dicho Tratado se oficializó el uso del concepto *cohesión social*, que quedó definido en los documentos constitutivos del llamado *Fondo de Cohesión Social*, cuyo objetivo estuvo relacionado con la creación de una bolsa de recursos extraordinarios destinada a canalizar recursos hacia los países con menor grado de desarrollo, para invertirse en proyectos de desarrollo orientados a reducir las brechas económicas y sociales con los países más avanzados del bloque, dado que representaban un obstáculo estructural que dificultaba la unificación económica y monetaria de Europa.

Los 26 años que han pasado desde la firma del Tratado de Maastricht hasta nuestros días (2019) han servido para afinar el concepto de *cohesión*, sobre la sólida base que representa la experiencia de su aplicación como componente de las políticas públicas, por lo que si bien se reconoce que los europeos representan la vanguardia en estos campos no se retoman aquí más que como un referente teórico, en tanto las condiciones históricas, económicas, sociales, culturales, ambientales y políticas de los países europeos y los países latinoamericanos no son, ni remotamente, las mismas¹³. A diferencia de lo que sucede en Europa, en esta región la baja capacidad distributiva del mercado no ha sido atenuada por las políticas públicas sociales compensatorias y redistributivas, reforzando una estructura estable de desigualdad inercial que no se altera significativamente en el largo plazo. Estas diferencias no se limitan al ingreso existen grupos especialmente vulnerables a condiciones de desigualdad, por razón de su raza, género y edad; estas diferencias, de acuerdo a Buitelard (*op.cit.*), son expresiones residuales de modelos coloniales, que se expresan en el limitado acceso a los bienes públicos, a la educación y a la garantía de derechos fundamentales, así como en el acceso a la justicia y al ejercicio político de representación.

De la misma forma, los extremos de la productividad se constituyen en otro de los factores claros de la desigualdad y la asimetría mencionadas, expresando la ausencia de canales de movilidad de las empresas, la informalidad de los mercados laborales. La ausencia de contratos, los derechos laborales limitados, el restringido acceso a la seguridad social y la precariedad de las capacidades de negociación, han hecho que el tema del empleo adquiera una importancia sustantiva, dado que limita en extremo su capacidad como mecanismo redistributivo. En el extremo opuesto se encuentran estructuras de enormes privilegios para una minoría de trabajadores con condiciones particularmente favorables.

¹² . La idea de conformar un gran bloque de países de este continente se remonta a los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando al tratar de unificar a los países que originalmente la conformaron se estudió la mejor forma de establecer políticas públicas orientadas a dar a todos un trato equitativo, a sabiendas que no todos ellos poseían ni el mismo grado de desarrollo ni el mismo potencial para generarlo en el futuro.

¹³ . Son tan diferentes que no se puede pretender hacer comparaciones o plantear hacer equivalentes entre ellas. Por el contrario, hay que confrontarlas partiendo desde las bases epistemológicas mismas del pensamiento occidental *versus* el pensamiento latinoamericano; retomar el pensamiento y las críticas que hacen autores como Arturo Escobar (2014) o Boaventura De Sousa Santos (2011) respecto a los caminos por los que transita la hegemonía intrínsecamente colonialista del pensamiento moderno, para imponerse a las epistemologías del sur, desplazándolas, minimizándolas.



Como expresión sintética de las anteriores desigualdades, existe una expresión territorial; esto es, propensión a la discriminación de territorios particulares, como reflejo de las desigualdades por concentraciones particulares de grupos poblacionales vulnerables, particularmente en regiones predominantemente indígenas o campesinas. Estas asimetrías estructurales también se reflejan en la desigualdad de acceso a los capitales naturales, humanos o sociales que generan modelos bipolares con condiciones extremas en cada una de las puntas de la distribución estadística. (Buitelar, p 19)

Para solventar la duda planteada respecto a la aplicabilidad de los conceptos europeos, tal cuáles sin tamiz, a la conformación de un marco teórico adecuado para la presente evaluación, se recurrió a una revisión bibliográfica sobre los trabajos que, en el marco de la Teoría del Desarrollo, se han escrito en Latinoamérica y en México sobre el tema de *cohesión*. Se destacan, en este apartado, las aportaciones que hacen: i) Ferroni *et. al.* (2007), en una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al tema de cohesión social; Buitelar, R.M. *et. al.* en una publicación de la comisión Económica para América Latina (CEPAL) al de cohesión territorial (2015). En términos genéricos podríase decir que el planteamiento del BID corresponde más bien a un planteamiento hecho “desde arriba”, en tanto que el de la CEPAL tiene un acercamiento a lo que correspondería a uno hecho “desde abajo”.

Cohesión social

La *cohesión* refiere a un sentido de unidad, de equilibrio interno de un grupo o colectivo, refiere a un sentido de solidaridad, de compromisos recíprocos entre sus miembros. La *cohesión* es un atributo de sujeto concreto, y la definición de ese sujeto es clave en la definición de *cohesión*. Una sociedad es cohesionada cuando hay mecanismos operantes de inclusión y sentido de pertenencia de sus miembros que comparten un objetivo común; en este caso, un objetivo de desarrollo. De alguna forma, es una utopía orientadora de las decisiones de las políticas de desarrollo.

La *cohesión* es en sí misma un objetivo adicional del desarrollo, que expresa una voluntad de afirmación como grupo, sociedad, colectivo o *territorio*. Esto se podría expresar en que el crecimiento, la equidad, sostenibilidad y *gobernanza*, se adicionan a la *cohesión* como meta. La expresión de la cohesión puede no ser tan fácil de identificar como las anteriores, pero su aproximación como pertenencia e inclusión, pueden ser un principio clave de seguimiento.

La experiencia europea nos indica que la cohesión es una estrategia desarrolladora del desarrollo. La razón se puede hallar en un modelo de inclusión y pertenencia, que tiene la capacidad de dinamizar los actores sociales y orientarlos en la dirección de un objetivo colectivo, un proyecto colectivo de desarrollo.

Cohesión territorial

La cohesión territorial es un objetivo estratégico de integración de las políticas de desarrollo, que busca el crecimiento económico, la equidad social, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza política de la sociedad, por medio de un equilibrio armónico de los proyectos de desarrollo de cada una de las unidades espaciales que conforman un sistema territorial integrado. Esta concepción implica el reconocimiento de que los objetivos y componentes específicos de la *cohesión territorial* no son diferentes que los definidos para la *cohesión social* y que éstos se expresan como expresión de convergencia de los indicadores de desarrollo económico, social y ambiental. La convergencia implica que la cohesión se exprese como una dinámica en el tiempo, de forma que muestre la forma como la evolución de los indicadores tienden o no a la *cohesión*.

La *cohesión territorial* considera la existencia de sistemas territoriales, no sólo de territorios independientes. Esto implica el reconocimiento escalar del territorio que se expresa en una unidad territorial local, forma parte, con otras similares, de un sistema territorial regional y éste, a su vez, con otras unidades regionales, forman parte de un sistema territorial nacional, lo cual puede continuar hasta los niveles regionales internacionales. Desde esta perspectiva, la cohesión territorial significa o expresa la capacidad de un sistema territorial para garantizar las oportunidades para que cada unidad territorial contenida, alcance los umbrales de desarrollo expresados por su propio proyecto territorial, al tiempo que permita que el proyecto integrador del nivel superior, albergue estas metas diferenciadas. Las estrategias de cohesión territorial permiten la articulación de la eficiencia económica, cohesión, equilibrio ecológico y gobernanza, en un entorno concreto de carácter integral en un sistema territorial.



La *cohesión territorial* tiene una expresión concreta en la forma como se establecen los patrones de concentración o dispersión de la población, de las actividades económicas y de las infraestructuras, en forma de densidades variables al interior de las unidades territoriales, o entre ellas. Pero no son éstas

las que determinan la bondad de un modelo territorial, sino las relaciones funcionales entre las diversas formas de distribución espacial. De ahí que sea tan importante la *articulación física* que proporcione accesibilidad a los distintos componentes de un sistema territorial, convirtiéndose ésta en un indicador clave de la *cohesión territorial*, donde el aislamiento se constituye en la expresión más simple de la no cohesión.

Igualmente la cohesión territorial, como componente de la política pública, implica requerimientos específicos de capacidad institucional para la promoción y regulación de los procesos de integración de los sistemas territoriales y no puede quedar en la libertad absoluta de las reglas del mercado por concretas razones de ineficiencia social.; requiere de una institucionalidad capaz de actuar desde y sobre los territorios, es decir, la *cohesión territorial* exige la existencia fortalecida de instituciones públicas, políticas explícitas e inversiones reales para favorecer los fundamentos de la *cohesión territorial*, lo cual se constituye en otro indicador clave de sus logros.

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN CAMPO

Al igual que la segunda evaluación intermedia del proyecto comparó resultados con la primera, esta tercera evaluación confrontará sus resultados con los de las dos evaluaciones previas. De la misma manera, articuló el análisis de acuerdo a un mismo esquema, que es el siguiente:

- Análisis de Metas (institucional). En términos de EFICACIA.
- Análisis de Procesos. En términos de EFICIENCIA e IMPACTO EFICIENCIA.
- Análisis comparativo respecto a resultados de Evaluación de los años I, II y III

Procedimientos e indicadores

Procedimientos para evaluar metas

La evaluación de metas básicamente consistió en realizar el análisis de los productos documentales que presenta el IDESMAC (actas, memorias, folletos, videos, etc.) como evidencia del cumplimiento de las metas del proyecto.

De la misma manera que en las dos evaluaciones intermedias, se realizó la *revisión de los documentos* que avalan el alcance de las siguientes metas:

I.1. 3era generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, dirigida a los Consejeros de los Comités Temáticos.

I.2. Formados 94 Consejeros Temáticos de Calakmul (un titular y un suplente por cada Comité –agua, turismo, agrícola, mujeres, jóvenes y pueblos originarios).

II.1. Fortalecido el Círculo de Organizaciones Aliadas a través de la realización de 2 reuniones directivas y 6 reuniones operativas.

II.2. Elaborados por parte de los Comités Temáticos 12 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola, jóvenes, mujeres y pueblos originarios), con el apoyo de Instituciones Aliadas.

III.1 Realizado el Tercer Encuentro anual de Gobierno Abierto entre los representantes del sector público y Comités Temáticos.

IV.1. Concluida la realización del libro y el video Los frutos de la tierra: la planeación socioterritorial en Calakmul.

V.1 Presentada la evaluación externa del proyecto.

La evaluación de las metas está regida por la revisión de los documentos producidos por el equipo técnico durante la ejecución del tercer año del proyecto. Esta revisión documental tiene como propósito confrontar , con las metas del proyecto, la congruencia y coherencia de los informes técnicos, las actas, las memorias de los talleres y de las actividades; también de documentos audio visuales y en general todo tipo de producto emanado del proyecto. De esta revisión documental también se recopila información que resulta fundamental para sustentar un marco de referencia y con ello un análisis más sólido.

En este proyecto, son muchos los documentos que cumplen una función de registro y descripción de los eventos, en ese sentido y bajo el principio de que la mera comparación del número de esos documentos con el número de metas no es suficiente para valorar el cumplimiento de las mismas, la revisión se orientó no solamente a verificar su existencia como productos, sino también a revisar la congruencia y la coherencia de sus contenidos. Entendida la congruencia como la verificación de que los temas tratados en los documentos se ajustaron a la definición de la meta y la coherencia en la verificación de que el texto no presente problemas para su comprensión por el lector. Es decir, una revisión documental ligada a una cualificación de la congruencia de tales productos con las metas y objetivos del proyecto, así como a la coherencia del contenido de esos productos¹⁴.

Procedimientos para evaluar procesos

Por lo que se refiere a la evaluación de procesos, en esta evaluación se retoma el mismo sistema de indicadores, de variables y de categorías que sirvieron de base para diseñar y aplicar las entrevistas semiestructuradas durante la primera y la segunda evaluaciones (Atencio, 2017, 2018), tal cual se muestran en la Las tres categorías fueron definidas en base a la Teoría Sociocultural de Vigotsky (Carrera B. y C. Mazzarella, 2001), referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto promueve ejercicios de colaboración y pluralismo para el primer año de ejecución, es por eso que la primera categoría es la de **participación**, seguida por la categoría de **cohesión** que corresponde al campo próximo del proyecto; por último, la categoría de **gobernanza** concierne al campo potencial, es decir, el objetivo central y final del proyecto.

Este marco procedimental de evaluación se corresponde plenamente con el método definido por el AIE-IDESMAC para realizar las evaluaciones a los proyectos institucionales ejecutados por la misma OSC.

¹⁴ . Se aclara que esta evaluación no se inmiscuyó en revisar detalles de estilo, de ortografía y/o redacción de los documentos presentados como evidencias; pero sí checó que sus apartados y los párrafos tengan una secuencia lógica y que las ideas planteadas en ellos se enlazan correctamente, con tal de darle fluidez y comprensión a la lectura.

Figura 4.

Las tres categorías fueron definidas en base a la Teoría Sociocultural de Vigotsky (Carrera B. y C. Mazarella, 2001), referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto promueve ejercicios de colaboración y pluralismo para el primer año de ejecución, es por eso que la primera categoría es la de **participación**, seguida por la categoría de **cohesión** que corresponde al campo próximo del proyecto; por último, la categoría de **gobernanza** concierne al campo potencial, es decir, el objetivo central y final del proyecto.

Este marco procedimental de evaluación se corresponde plenamente con el método definido por el AIE-IDESMAC para realizar las evaluaciones a los proyectos institucionales ejecutados por la misma OSC.

Figura 4. Clasificación de Indicadores en el arco del Cono-Base



Fuente: Atencio, S. (2017)

En base en sus principios teóricos y metodológicos, es decir partiendo del diseño logrado mediante la aplicación del Cono Base, se establecieron tres categorías: *gobernanza*, *cohesión* y *participación* y seis variables: 1) Fortalecimiento de las Estructuras Locales; 2) desarrollo Sustentable; 3) Unidad Socio-Territorial; 4) Empoderamiento de Actores Locales; 5) Participación Ciudadana y 6) Fortalecimiento Institucional. Todas ellas definidas en las evaluaciones previas. Cada categoría está compuesta de tres variables y cada variable está compuesta por varios indicadores, tal y como se detalla en los párrafos siguientes:

Categoría Gobernanza

Variable 1.- Fortalecimiento de las Estructuras Locales, que tiene que ver con el aumento de la funcionalidad, incidencia, legitimidad y el robustecimiento de las acciones emanadas de los sujetos colectivos comunitarios y las redes organizativas democráticas, y que incluye los indicadores: T1. *Procesos de Gobernanza*, T3. *Incidencia Política*, I7. *Funcionalidad de los Consejos Microrregionales* y I.5 *Reconocimiento del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable*.

Variable 2.- Desarrollo Sustentable, relacionado con las estrategias de conservación y de distribución y uso de los recursos en garantía del equilibrio de la naturaleza, la cultura, la economía y la sociedad. Esta variable abarca los indicadores T.7.-*Acuerdo Municipal de Turismo* y I.3.-*Contribución a la Sustentabilidad*; ya que el plan en la materia busca articular a todos los actores interesados en el desarrollo sustentable de la región, en el ejercicio de un turismo alternativo en respeto de los lineamientos ambientales de la Reserva Ecológica (T7), al tiempo que examina las estrategias de promoción, conservación y recuperación de los recursos naturales de Calakmul (I3).

Categoría Cohesión

Variable 3.- Unidad Socio-Territorial, en referencia a uno de los enfoques principales del proyecto que es la cohesión socio-territorial como instrumento que coadyuve al avance en la construcción de procesos de gobernanza en el territorio. A esta variable le corresponden 3 indicadores: el *T2.-Cohesión Social*, el *T4.-Cohesión Territorial* y *T6.- Acuerdo Municipal del Agua*, ya que para su elaboración se detonaron procesos de participación y cohesión social a través de mecanismos de toma de decisiones y planificación.

Variable 4.- Empoderamiento de Actores Locales, a través de la participación democrática, la incidencia en la toma de decisiones de todos los actores del territorio y el reconocimiento y respeto a la pluralidad, lo que permite contribuir a adquirir poder e independencia. A esta variable corresponden los indicadores: *T10.-Participación Intergeneracional*, *I2.-Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales* y *I4.- Reconocimiento a la Diversidad Cultural*.

Categoría Participación

Variable 5.- Participación Ciudadana como pieza fundamental de un sistema democrático. A través de esta variable es posible la medición de los procesos de diálogo constructivo e incluyente, es por esto que los indicadores correspondientes son: *T.5.- Liderazgos*, *T.11.- Equidad de Género*, *I.1.- Democratización Ciudadana* y *I.6.- Gobierno Abierto*.

Variable 6.- Fortalecimiento Institucional, relacionada con la mejora consistente de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones comunitarias como los consejos, los agricultores o los comités temáticos; por esta razón corresponde a esta variable los indicadores *T.9.- Escuela de Gobernanza*, *T.8.- Acuerdo Municipal Agrícola* e *I.8.- Utilidad de los Consejos Temáticos*.

Para cada indicador se formuló una serie de preguntas que se agregaron a una guía de “entrevista semiestructurada”, la cual se aplicó a actores territoriales, círculo de organizaciones aliadas, actores gubernamentales y equipo técnico; la información obtenida de esa forma se analizó y sistematizó apegándose a los principios de la Teoría Fundamentada, con tal analizar su discurso y obtener una visión de sus percepciones respecto a los efectos que ha tenido (o no ha tenido) el proyecto sobre la realidad socioterritorial y, con ello, construir una visión hermenéutica del proyecto. Paralelamente, para cada indicador (serie de preguntas) se definieron índices con los que se parametrizaron las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas. La manera como se parametrizaron fue aplicando silogismos y fórmulas matemáticas al conjunto de respuestas dadas para cada indicador, auxiliándose de una hoja de datos, con lo cual se obtuvo la valoración promedio de cada indicador.

Instrumento de campo: entrevista semi-estructurada.

Importa subrayar, en primera instancia, que el instrumento de trabajo que es la Guía de la Entrevista semi-estructurada tiene una relación íntima con la estructura orgánica diseñada para las categorías, variables e indicadores de evaluación. Partiendo de dicho principio, la guía de entrevista se divide en tres ítems principales, que tienen su referencia en las tres categorías de indicadores: *Gobernanza*, *Cohesión* y *Participación*

Las entrevistas se aplicaron buscando siempre crear un ambiente propicio para promover un diálogo franco con los entrevistados, bajo la premisa de que un instrumento aplicado en un ambiente relajado reditúa generalmente en la obtención de mayor espontaneidad expresiva del entrevistado y en mayor cantidad de datos subyacentes en su discurso. Y es que la aplicación de la entrevista semiestructurada

como instrumento de obtención de información de campo no solamente se orienta a la medición cuantitativa que se desprenda de los índices de los indicadores, sino al estudio de los conceptos y categorías obtenidos a través de la Teoría Fundamentada y del Análisis del Discurso.

Para todas estas categorías se han retomado, sin modificarlas, las preguntas diseñadas para la segunda evaluación intermedia, para medir los índices correspondientes a los seis indicadores: dieciocho preguntas para la categoría de Gobernanza, destinadas a medir seis indicadores; veinte para la categoría de Cohesión, orientadas a otros seis indicadores y veintiocho para la categoría de Participación, para medir siete indicadores. Cabiendo destacar aquí que la entrevista semiestructurada aplicada durante la segunda evaluación fue diseñada para realizar quince preguntas en lo que se relaciona con la medición de la segunda categoría (cohesión) pero para esta tercera evaluación el número de preguntas se ha elevado a veinte, pues aunque las quince originales han sido retomadas a cabalidad, se han complementado con otras cinco destinadas específicamente a valorar el indicador T.4.

Señalado lo anterior, en las páginas siguientes se reproducen los cuadros diseñados por Atencio (2018) para guiar las entrevistas; en tanto que las preguntas y las fórmulas que serán empleadas para valorar el indicador T.4.

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Fortalecimiento de las Estructuras Locales	T.1.- Procesos de Gobernanza	Desarrollo de una alternativa para el ejercicio del poder y la toma de decisiones, llevada a cabo por los actores locales de Calakmul. La gobernanza se refiere a los mecanismos para el fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía, mediante la participación y el uso sustentable de los recursos ⁵ .	Coexisten por lo menos 4 instrumentos o mecanismos multinivel propios de la Gobernanza en Calakmul	<p>-¿Tiene usted alguna parcela? ¿la trabaja?...</p> <p>-¿participa en las asambleas comunitarias?</p> <p>-¿ha participado en el Consejo Microrregional?...¿y en el CMDRS?</p> <p>-¿tiene acceso a los servicios básicos por parte del ayuntamiento?...¿de cuáles?...¿de cuáles no?</p>	<p>1: si se mencionan por los menos 4 instrumentos propios de la gobernanza</p> <p>0.5: Si se mencionan >2 instrumentos o mecanismos de gobernanza</p> <p>0: si no se cumple con los supuestos anteriores</p>
	T.3.- Incidencia Política	Conjunto de acciones políticas llevadas a cabo por la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en la toma de decisiones políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas encaminadas a atender los problemas en el ámbito público ⁶	Se reconocen por lo menos 4 espacios de intervención funcional en la construcción de una política pública participativa.	<p>-¿Conoce el ordenamiento territorial?, ¿participó en su elaboración?</p> <p>-¿Se realizaron foros o consultas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?, ¿participó?, y en los POAs?</p>	<p>1: si responde afirmativamente a todas las preguntas</p> <p>0.5: si responde afirmativamente por lo menos a 2 preguntas</p>

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
				-¿Existen mecanismos de consulta ciudadana?, ¿Ha participado en alguno?, ¿para qué se realizó?...tuvo incidencia?	0: si no cumple con ninguno de los supuestos anteriores
	I.7.- Funcionalidad de los C. Microrregionales	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregionales de Calakmul.	Un 50% de los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregionales en la realización de acciones con impacto territorial.	-¿Existe CMR en su microrregión?...¿considera que se han resuelto problemas gracias a su trabajo?...¿cuál? -Podría mencionar 3 características del CM de su Microrregión	1: si se responde afirmativamente y coherente a la primera pregunta y por lo menos dos características funcionales en la segunda 0.5: si se responden coherente a la primera y por lo menos una característica coherente en la segunda pregunta 0: si no se cumple ninguno de los supuestos anteriores
	I.5.- Reconocimiento del CMDRS	El CMDRS es identificado en el Municipio como un espacio de articulación de las comunidades y por ende de las acciones que se espera tenga a bien el municipio realizar para mejorar las condiciones en estas ⁷	Los actores del proyecto identifican al menos tres aspectos concretos de la importancia del CMDRS.	-¿conoce el trabajo del CMDRS? -¿Qué asuntos atiende? -¿Se han resuelto problemas gracias al trabajo del Consejo?... por ejemplo - ¿Qué es lo más importante que realiza el CMDRS?	1: si responde afirmativamente en la primera y menciona tres elementos funcionales y concretos en las demás 0.5: Si menciona por lo menos dos elementos funcionales y concretos de reconocimiento del CMDRS

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
					0: si no cumple con los supuestos anteriores.
Desarrollo Sustentable	T.7.-Acuerdo Municipal de Turismo	Consolidación de Calakmul como un referente del turismo alternativo sustentable a través de la mejora de servicios, programas y proyectos culturales y naturales en colaboración entre autoridades municipales y la comunidad.	Se hace referencia a avances en las líneas estratégicas establecidas en el Acuerdo en materia de turismo en el Municipio.	<p>-¿Existen espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística?...¿cuáles?</p> <p>-¿Qué avances significativos ha habido en el turismo en Calakmul?</p> <p>-¿Quiénes y cuales servicios turísticos se ofrecen en Calakmul?</p>	<p>1: se responde suficientemente a la primera y se mencionan por lo menos 3 avances en líneas estratégicas en la segunda y/o la tercera.</p> <p>0.5: Se mencionan por lo menos dos avances en las líneas estratégicas.</p> <p>0: no se cumple con ninguno de los supuestos anteriores</p>
	I.3.- Contribución a la Sustentabilidad	Equilibrio entre los elementos sociales, ecológicos y económicos. Es la garantía de la reproducción material y cultural con una visión de largo plazo en un marco de equidad que deviene de un ejercicio participativo propio de cada lugar ⁸	Percepción de que las actividades que se desarrollan en el proyecto aseguran el manejo, la protección y la restauración del patrimonio natural local.	<p>-acerca del proyecto de gobernanza... ¿considera usted que lleva a cabo alguna acción hacia la sustentabilidad?</p> <p>-¿conoce alguna actividad del proyecto para la conservación de la biodiversidad?</p> <p>-¿Sabe si el proyecto impulsa acciones para conservar el agua?...y el suelo?</p>	<p>1: se mencionan por lo menos 3 acciones.</p> <p>0.5: Se mencionan por lo menos dos acciones</p> <p>0: se menciona sólo una o ninguna acción .</p>

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Unidad Socio-Territorial	T.2.- Cohesión Social	Nivel de vinculación de los ciudadanos de Calakmul en una matriz socio-cultural propia que permita la participación activa en la sociedad y un acceso seguro al bienestar material, seguridad y protección social ⁹ .	Existen en Calakmul las características propias de la cohesión social establecidas por la CONEVAL	<p>¿Cuál es su principal grupo de interacción social?</p> <p>-¿Ha recibido recientemente el apoyo de algún grupo o persona para la resolución de un problema?</p> <p>-¿se siente identificado con su comunidad?, ¿se involucra en sus problemas?</p> <p>- ¿participa en algún grupo o proyecto comunitario?</p>	<p>1: si menciona por lo menos 5 características de la cohesión social</p> <p>0.5: Si menciona por lo menos 3</p> <p>0: si menciona menos de 3 características de cohesión social</p>
	T.4.- Cohesión Territorial	Representatividad de lazos, alianzas o redes entre los miembros del territorio de Calakmul encaminadas a la configuración de un proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad ¹⁰	Grado de centralidad y conectividad de alianzas y redes entre los actores territoriales. Se evidencia un avance en las representaciones territoriales gracias a las acciones del proyecto.	INFORMACIÓN EN MAPAS Y BASE DE DATOS DE REPRESENTACIÓN DE CONSEJEROS MICRORREGIONALES y temáticos	<p>1: las 9 microrregiones atendidas por el proyecto tienen representación territorial y temática y participan dentro del CMDRS</p> <p>0.5: un 75% de las microrregiones han tenido un avance en la representatividad</p> <p>0: no se cumplen los supuestos anteriores</p>
	T.6.- Acuerdo Municipal del Agua	Contribuir al desarrollo regional con el fortalecimiento de actores sociales clave a través de herramientas participativas que detonen procesos de cohesión social e innovación	Se reconoce que el proyecto ha contribuido al cumplimiento de las líneas	-¿Conoce el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica?...¿sabe quién lo realizó?	1: Responde afirmativa y coherentemente a la primera y la mención de por lo menos

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
		institucional con una visión y acción estratégica a largo plazo , a través de la creación de estructuras y mecanismos de planeación acordes a la realidad del municipio ¹¹	estratégicas del Acuerdo Municipal del Agua de Calakmul.	-¿Ha habido espacios de educación, discusión y participación sobre el tema del agua? -Mencione 3 medidas que se han llevado a cabo para resolver el problema del agua en el Municipio	3 líneas estratégicas de acción del Acuerdo. 0.5: Responde afirmativamente a la primera y la mención de por lo menos dos líneas estratégicas de acción del Acuerdo. 0: No se cumplen con los supuestos anteriores.
Empoderamiento de Actores Locales	T.10.- Participación Intergeneracional	Espacios de relación y cooperación entre personas de distintas edades, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento personal y grupal de manera activa contribuyendo a la cohesión socio-territorial ¹² .	Se reconocen 3 relaciones de cooperación entre personas de distintas edades en los espacios de gobernanza.	- ¿reconoce la existencia de líderes jóvenes?, ¿participan los jóvenes en la toma de decisiones comunitarias? -¿existe representación de los jóvenes en el CMDRS y en los CMR? -¿reconoce el intercambio y colaboración entre jóvenes y adultos en los espacios de participación y toma de decisiones?	1: las tres explicaciones son suficientes 0.5: dos explicaciones son suficiente 0: No se cumplen los anteriores
	I.2.- Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales	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 ¹³ .	Se reconoce ampliamente la existencia de relaciones de cooperación, redes y alianzas entre los actores territoriales.	-¿Existen alianzas entre la sociedad civil y el ayuntamiento?...¿conoce alguna? -¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración?...¿conoce algún trabajo que hayan hecho en conjunto?	1: si responde afirmativamente a las tres 0.5: si sólo responde afirmativamente a dos 0: ninguno de los supuestos anteriores

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
	I.4.- Reconocimiento a la Diversidad Cultural	Reconocimiento y respeto a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades que forman parte del Municipio de Calakmul ¹⁴	Los actores reconocen que el proyecto ha contribuido al reconocimiento de la diversidad cultural y el valor del intercambio y el diálogo intercultural en Calakmul.	<p>-¿conoce alguna red de colaboración o alianza aquí en su comunidad?</p> <p>-¿Se enteró del encuentro de Pueblos Originarios?...¿participó?</p> <p>-¿considera que el evento promueve el reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural?...¿de qué manera?, me podría mencionar dos elementos.</p> <p>-¿Considera que en Calakmul existe un diálogo participativo y equitativo entre indígenas y no indígenas</p>	<p>1: responde afirmativa y suficientemente a todas las preguntas</p> <p>0.5: responde afirmativamente a por lo menos a dos preguntas y suficientemente a una</p> <p>0: no cumple con los supuestos anteriores</p>
Participación Ciudadana	T.5.- Liderazgos	Reproducción y fortalecimiento de los diferentes tipos de liderazgos como agentes de acción en el territorio ¹⁵	Se identifican características propias de liderazgos innovadores en el territorio y se reconocen los resultados de su trabajo.	<p>-¿existen líderes en su comunidad?...¿cómo llegan a serlo?</p> <p>-¿Tienen reconocimiento comunitario?</p> <p>-¿son colaborativos?, ¿es útil su trabajo, se han logrado resultados gracias al trabajo del (los) líder(es)?</p> <p>-¿hay algún mecanismo para alentar el surgimiento de nuevos liderazgos en el territorio?</p>	<p>1: se responde afirmativamente a las 4 preguntas</p> <p>0.5: Se responde afirmativamente a 3 de las 4 preguntas</p> <p>0: se responde afirmativamente a menos de 3 preguntas.</p>
	T.11.- Equidad de Género	Se hace visible la situación, condición y posición de las mujeres en el Municipio	Se reconoce el esfuerzo del proyecto en la mejora de las	-¿Existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres?	1: Se responde afirmativamente a las cuatro preguntas.

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
		de Calakmul desde una perspectiva de equidad de género.	condiciones de las mujeres en Calakmul	<p>-¿qué avances hay en la participación de las mujeres en la toma de decisiones?</p> <p>-se han aprobado proyectos en el CMDRS presentado por las mujeres?</p> <p>-¿Las mujeres toman decisiones sobre el uso de la tierra?</p>	<p>0.5: Se responde afirmativamente a tres preguntas.</p> <p>0: ninguna de las anteriores</p>
	I.1.- Democratización Ciudadana	Participación ciudadana activa y protagónica en la toma de decisiones y el consenso colectivo en relación con las políticas públicas, estrategias territoriales y manejo de recursos ¹⁶	Existe la percepción de que la toma de decisiones, las políticas públicas y el manejo de recursos está en manos de los ciudadanos de forma democrática.	<p>-¿Usted cree que en los espacios de participación, se respeta a quién piensa diferente?...¿cómo?</p> <p>-Mencione como se garantiza la participación "equitativa" de mujeres, jóvenes y PPOO.</p> <p>-¿Todas las decisiones que se toman están orientadas al bien común?</p> <p>-A la hora de tomar una decisión ¿cree que es la votación el último recurso para hacerla efectiva?</p>	<p>1: Se cumple adecuadamente con la mención de 3 prácticas democráticas</p> <p>0.5: Se cumple adecuadamente con la mención de dos prácticas democráticas.</p> <p>0: No se cumple con los supuestos anteriores</p>
	I.6.- Gobierno Abierto	Impulso y consolidación de la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno ¹⁷ .	Existe la percepción de la existencia de Gobierno Abierto a través de la transparencia y el acceso a la información.	<p>-¿Se enteró usted del evento de Gobierno Abierto llevado a cabo en Xpujil?</p> <p>-¿Participó en el evento?</p> <p>-¿Cuál es su opinión en relación con la temática del evento?</p>	<p>1: Respuesta afirmativa y suficiente de las 3 preguntas</p> <p>0.5: Se responde de manera afirmativa a la primera y suficiente a la última.</p> <p>0: no se cumple ningún supuesto anterior.</p>

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Fortalecimiento Institucional	T.9.- Escuela de Gobernanza	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 ¹⁸ .	Identifican , la utilidad, los conocimientos y habilidades adquiridos por la participación en la Escuela de Gobernanza	-Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela - Mencione un ejemplo de cada uno de estos conceptos -mencione dos aspectos positivos que resulten de su participación en la escuela	1: se cumple completamente con todas las respuestas 0.5: Se cumple por lo menos con una mención cada pregunta 0: ninguna de las anteriores
	T.8.- Acuerdo Municipal Agrícola	Fortalecer al sector agrícola incrementando su producción, estableciendo estrategias que contribuyan a la organización, infraestructura, productividad, comercialización, asistencia técnica y nuevas tecnologías que necesitan los productores ¹⁹	Los actores territoriales reconocen el avance en las líneas estratégicas establecidas en el Acuerdo Municipal Agrícola de Calakmul.	-¿La agricultura en Calakmul es mejor, igual o peor desde hace dos años? -¿Quién toma las decisiones sobre este tema? -¿existen foros, talleres o espacios de información, participación y toma de decisiones sobre el tema agrícola en Calakmul? -¿Quiénes tienen acceso a la tierra y a los financiamientos o programas de apoyo y ayuda en el tema? -se comercializan los productos agrícolas?...¿quién lo hace?	1: por lo menos 4 respuestas se refieren a avances en las líneas estratégicas del acuerdo. 0.5: por lo menos dos respuestas refieren a avances en las líneas estratégicas del acuerdo. 0: no se cumplen los supuestos anteriores.
	I.8.-Utilidad de los Consejos Temáticos	Fortalecimiento de los comités temáticos de nivel comunitario en los temas específicos que les fueron	Los actores entrevistados reconocen expresamente la eficiencia, utilidad y	-¿Conoce los comités temáticos...cuales conoce? -Considera que los comités temáticos son democráticos y participativos?	1: afirmativa y suficiente en por lo menos 4 preguntas, con mención de los comités temáticos que atiende el proyecto.

Fuente: Atencio, 2018

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
		asignados: agua, agrícola, mujeres, jóvenes, turismo, pueblos originarios ²⁰ .	naturaleza democrática de los Comités Temáticos atendidos por el Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> -¿conoce los avances en los temas que tratan?, en cual si en cual no?- ¿considera que son útiles? - ¿cuál comité temático ha tenido avance en el último año y cual se ha quedado rezagado? - ¿conoce el papel de IDESMAC en el fortalecimiento de los comités temáticos?...¿en cuál? 	<p>0.5: Afirmativa y suficiente en por lo menos 3 preguntas</p> <p>0: no se cumplen ninguno de los supuestos anteriores</p>

Fuente: Atencio, 2018

Por las razones que se señalaron en el apartado Gobernanza Territorial, del Capítulo 2, se formularon preguntas específicas para valor el indicador T.4. *Cohesión Territorial*. Las cuáles se han sintetizado a un número de cinco, que se muestran en el cuadro siguiente:

VARIABLE	Indicador	Definición	Índice	Pregunta	Fórmula
Unidad socio-territorial	T.4.- Cohesión Territorial	Capacidad de un sistema territorial para garantizar las oportunidades para que cada unidad territorial contenida alcance los umbrales de desarrollo expresados por su propio proyecto territorial, al tiempo que permita que el proyecto integrador del nivel superior, albergue estas metas diferenciadas.	Percepción de que las actividades que se desarrollan en el proyecto contribuyen que los consejeros y los asistentes a la Escuela de Gobernanza tengan mayor conocimiento respecto a la importancia que tienen para las microrregiones: i) la articulación física por redes de transporte; ii) el acceso equivalente a equipamientos y servicios; iii) un desarrollo económico equilibrado; iv) el aprovechamiento equitativo del capital territorial; v) la identificación y pertenencia ciudadana con su municipio.	<ul style="list-style-type: none"> • Acerca del proyecto de la Escuela de Gobernanza... ¿Considera Usted que ha llevado alguna acción para.... i) fomentar que haya un acceso equivalente a equipamientos y servicios?; ii) que los recursos económicos (incluyendo los naturales) sean aprovechados de manera equitativa por los habitantes de las microrregiones? • ¿Cree usted que en Calakmul se esté dando un desarrollo económico equilibrado entre sus microrregiones? Argumente su respuesta. • ¿Cree usted que las personas de la microrregión donde usted vive sientan orgullo de ser de Calakmul? ¿Cree usted que de alguna manera la Escuela de gobernanza ha incidido en eso o no tiene nada que ver? 	<p>Articulación física por redes de transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 = Si responde afirmativa, coherente y consistente a las 5 preguntas • 0.5 = Si responde afirmativa, coherente y consistente a 3 preguntas (parcialmente) o 2 (con buenos argumentos) y sin que se perciban en su discurso tendencias disgregadoras, separatistas o de falta de identificación con su territorio • 0 = Si la mayor parte de sus respuestas son negativas y/o se perciben en su discurso tendencias disgregadoras, separatistas o de falta de identificación con su territorio.

Fuente: Elaboración propia

En el caso concreto de los indicadores de cohesión territorial, descritos en la última de las anteriores Tablas, se ha buscado que queden planteados los siguientes tópicos específicos que se desprenden de su conceptualización como idea-fuerza, la cual por ser compleja y abstracta se formula con preguntas más sencillas, acotadas y abordables, que permitan medir los siguientes conceptos subsidiarios:

- Articulación física por redes de transporte
- Acceso equivalente a equipamientos y servicios
- Desarrollo económico equilibrado
- Aprovechamiento del capital territorial
- Tendencias disgregadoras
- Ausencia de separatismo
- Identificación y pertenencia ciudadana a escala microrregional (sin perder de vista que se trata de un territorio en fase de cohesionarse).

A partir del análisis de su discurso, se valorará si los entrevistados distinguen al municipio como su unidad territorial, en la que se integran las microrregiones.

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DE METAS

Tabla 1. Cuadro Resumen de la Evaluación de Metas

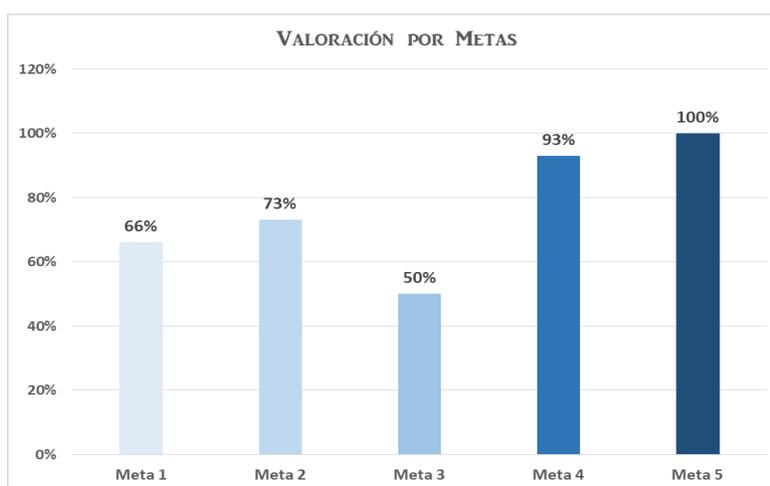
Metas comprometidas	Comentarios	Evaluación
I.1. 3era generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socio-territorial, dirigida a los Consejeros de los Comités Temáticos.	Se deriva de que: 1) el cumplimiento de productos ofrecidos (15 de 16): 94% (muy satisfactoria); ii) la congruencia y coherencia se valora en 52% . (satisfactoria)	73%
I.2. Formados 94 Consejeros Microrregionales y Temáticos de Calakmul (un titular y un suplente por cada Comité (agua, turismo, agrícola, mujeres, jóvenes y pueblos originarios-).	Esta baja calificación se está derivando que no se recibieron evidencias, hasta hoy, de las metas específicas 1.2.2. y 1.2.4.	25%
I.3 Presentados y validados ante los Consejos Microrregionales y el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable los Acuerdos Temáticos de los Pueblos Originarios de Calakmul.	Sin observaciones	100%
II.1. Fortalecido el Círculo de Organizaciones Aliadas a través de la realización de 2 reuniones directivas y 6 reuniones operativas.	Solamente hay tres constancias (25%) de reuniones con OSC este año	63%
II.2. Elaborados por parte de los Comités Temáticos 12 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola, jóvenes, mujeres y pueblos originarios), con el apoyo del Círculo e Instituciones Aliadas.	Entregaron doce archivos, con proyectos; pero dos no corresponden a los que se señalan	83%
III.1 Realizados el 2do y 3er Encuentro Anual de Gobierno Abierto entre los representantes del sector público y Comités Temáticos.	No hay evidencia; aunque sea de la Convocatoria	50%
IV.1. Distribuidos 100 carteles, 300 folletos de la serie Los frutos de la tierra y 500 ejemplares del libro y el video: La planeación socioterritorial en Calakmul.	Los materiales están casi completos, pero no se han difundido los productos impresos	93%
V.1 Presentada la evaluación final del proyecto.	Se considera que se entregó	100%
	Total	73%

Fuente: Elaboración propia

Esta parte de la evaluación se orienta a valorar el cumplimiento de las cinco metas comprometidas para el tercer año de ejecución del proyecto (2019). El procedimiento principal es la revisión de las evidencias documentales que acompañan al Informe Narrativo Anual que presenta la instancia ejecutora, a la instancia financiadora del proyecto, para reportar los resultados logrados durante el periodo. La evaluación recurre también a revisar la solicitud de donativo a la financiadora¹⁵ en la que la instancia ejecutora (IDESMAC) estableció los compromisos con la Fundación Kellogg.

Los resultados de las valoraciones obtenidas para cada una de la metas se sintetizan de manera gráfica en la Figura 7, que se muestra a continuación:

Figura 5 Comparativo de Cumplimiento de metas



Meta 1. Facilitar el cambio social de la participación confrontativa a la organización colaborativa, fortaleciendo la inclusión étnica, de género y generacional.

Meta 2. Consolidar las plataformas de las OSC e Instituciones Públicas y Privadas Aliadas.

Meta 3. Impulsar un gobierno abierto a través de la implementación de protocolos para el Consentimiento Libre e Informado en la implementación de los Ciclos de proyectos anuales y multi-
nacionales.

IV. Visibilizar y sistematizar la experiencia de planeación socioterritorial a través de la realización de los Encuentros Regionales de Gobernanza Territorial.

V. Presentada la evaluación externa del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la Meta 5 se refiere a la entrega de la presente evaluación y, como tal, no forma parte del proyecto, estas conclusiones enfatizan el cumplimiento de las otras cuatro metas, que representan acciones operativas del mismo. En ese sentido, se destaca en avances la meta 4, con un 93%. 1 se cumple a través de tres metas específicas y la Meta 2 a través de dos metas específicas. Las otras tres metas no tienen esta característica.

Los documentos que respaldan como evidencia las afirmaciones vertidas en Informe Narrativo Anual fueron presentados al evaluador en diversos formatos electrónicos y vínculos a páginas web; consisten principalmente de escritos y videos. En total se recibieron por parte del equipo técnico un total de noventa documentos/productos¹⁶: i) correspondientes a la meta I.1, veinte; ii) correspondientes a la meta I.2,

¹⁵ . El número de referencia de esta solicitud es el P3034296.

¹⁶ . Se recibió una diversidad de documentos, entre los que se destacan: Memorias y listas de asistencia de los Módulos de la Escuela de Gobernanza (tanto en su modalidad tradicional como en la microrregional; Actas de Asambleas del CMDRS; Minutas de Reunión de las OSC; proyectos elaborados en el seno de los Consejos Municipal y Mirorregionales; versión digital del libro “La Planeación Socioterritorial en Calakmul”; archivos gráficos, digitales y audiovisuales derivados de las

cinco; iii) para la meta I.3, cuatro; iv) en la meta II.1, cinco; v) para la meta II.2, doce; vi) para la III.1, uno; vii) para la IV.1, trece; viii) para la V.1. treinta

3.1. Valoración de Congruencia y Coherencia

La evaluación de congruencia y coherencia de los documentos probatorios parte de los siguientes criterios:

- Muy Satisfactorio 100% Posee ambas cualidades con perfil destacado.
- Notablemente Satisfactorio 75% Posee las dos cualidades, una regular y otra destacada
- Satisfactorio 50% Posee las dos cualidades, de manera regular
- Insatisfactorio 25% Solamente posee de manera regular alguna de las dos cualidades.
- Muy Insatisfactorio 0% No posee ninguna de las dos cualidades

En base a las consideraciones expuestas en los párrafos anteriores, el procedimiento para dar una valoración al cumplimiento de cada meta se obtiene promediando su valoración general de cumplimiento cuantitativo con la valoración general cualitativa de los documentos en cuestión; es decir el cumplimiento en número de productos comprometidos en cada meta y el cumplimiento en congruencia y coherencia de los mismos.

Meta 1.1. Tercera generación de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, dirigida a los Consejeros de los CT y a Público en General.

La valoración de esta meta: 73% (notablemente satisfactoria) ; lo cual se deriva de que: 1) el cumplimiento de productos ofrecidos (15 de 16): **94%** (muy satisfactoria); ii) la congruencia y coherencia se valora en **52%**. (satisfactoria)

Puesto que en esta evaluación de metas únicamente se reflejan los cumplimientos en la entrega de productos, las valoraciones señaladas en el párrafo anterior no deben analizarse aisladas de las valoraciones que se obtuvieron en el indicador *T.9. Escuela de Gobernanza*, durante la evaluación de procesos. Esto es, que por un lado, durante las revisiones hechas a las Memorias se detectaron problemas de coherencia en algunas; por otro lado, en la evaluación de procesos se encontró que los asistentes a la Escuela de Gobernanza manifestaron, en general, encontrarse muy satisfechos con el aprendizaje obtenido en esta instancia.

Debido a que el enfoque de esta evaluación es para todo el proyecto, no fue posible entrar a más detalles relacionados con la Escuela de Gobernanza; pero por los resultados anteriores y reconociendo la importancia central que tiene como componente de este proyecto, se recomienda hacer una evaluación específica a la escuela.

Para esta meta se recibieron 15 archivos digitales, en formato PDF, clasificados de la siguiente forma:

7 Memorias¹⁷ derivada de sendos realizados en la Escuela de Gobernanza;

8 Memorias, para igual número de Sesiones Microrregionales.

1 archivo denominado “Sistematización de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial”.

actividades de difusión de los logros del proyecto. Se incluyen en la valoración de la última meta los archivos de audio de las entrevistas de esta evaluación.

¹⁷ . Las memorias de los módulos son documentos donde se sistematizan las experiencias y aprendizajes de los espacios de formación de la Escuela.

También se recibieron 4 archivos digitales, en formato Word, conteniendo sendas Cartas descriptivas de los Módulos.

1.1.1 Realizados 7 módulos de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial

La valoración de esta parte de la meta: 71% (Notablemente satisfactoria), lo cual se deriva de que: i) el cumplimiento de productos ofrecidos (7 Módulos) se valora en **100%**. (Muy satisfactorio); ii) la congruencia y coherencia se valora en **43%**. (Satisfactoria, con algunos problemas de coherencia).

Memoria del 1er Módulo “Propedéutico. De los Conceptos a las Acciones Colectivas” Este módulo se llevó a cabo el 24 y 25 de enero de 2019; su Memoria se presenta en un documento en formato PDF que consta de 27 hojas, que contienen los siguientes tópicos: Resumen, Bienvenida, Presentación, Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, Escuelas Sociales, Perfil de Estudiantes, Análisis de Contexto, Línea de Tiempo del Municipio de Calakmul, Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, Conceptos y Evaluación; además de los anexos: “Perfil de Estudiantes”, “Respuestas de la Evaluación” y “Listas de Asistencia”.

Para la impresión del evaluador, el documento tiene un diseño y una presentación buenos, que se complementan con buenas fotos; no obstante, se centra predominantemente en aspectos conceptuales del curso, lo cual está bien como una exposición del bagaje teórico que respalda al módulo, pero pudo haberse presentado más resumidamente. En cuanto a estilo, debido a ese énfasis por el concepto, más que en la descripción de lo realizado, no parece tanto una relatoría del evento, sino más bien un documento base para el facilitador; se considera que faltaron de describir las dinámicas de la sesión, pero es acertado que haya un apartado donde quedan registrados los problemas comunitarios que los asistentes consideran prioritarios.

Por lo dicho en los párrafos previos y en consideración a los parámetros establecidos de congruencia y coherencia se valora satisfactoria: 50%

Memoria del 2do Módulo: “Ciudadanía Proactiva y Municipalidad”. Este módulo se llevó a efecto los días 20 y 21 de febrero de 2019. La memoria que presenta el equipo operativo cuenta con una extensión de 19 hojas, en las que se tratan los siguientes tópicos: Resumen, Presentación, El Municipio, El Origen del Municipio, Funciones de las Autoridades Municipales, Democracia y Gobernanza, Organización Comunitaria y Participación Ciudadana, Práctica, CMDRS, CMR Y CT, Acuerdos Municipales, Evaluación, Anexo. Listas de asistencia

El documento, se valora con 75% (notablemente satisfactorio), por encontrarse que es un documento congruente con la definición de la meta, con coherente en su contenido y bien estructurado (aunque todavía es un poco difuso, especialmente en cuanto a la vinculación de los temas). El punto donde deja dudas (que no son fundamentales) es que del facilitador nada más se menciona la institución donde labora, pero no describió ni su perfil profesional, ni su *expertise*; tampoco pudo ubicársele en las fotos, pues en ellas no queda claro quién es él.

Memoria del 3er Módulo: “Estrategia y Política Ambiental”. Este módulo se realizó el 20 y 21 de marzo del año 2019, y la memoria que se presenta es un documento con 22 páginas de extensión, donde se abordan los siguientes tópicos: Resumen, Presentación, Toma de Decisiones en la Planeación, Instrumentos de Política Ambiental, Conceptos del Ordenamiento Ecológico, Conceptos del Programa de Manejo de la Reserva de la Biósfera de Calakmul (RBC), Gestión Ambiental, Práctica, Listas de Asistencia.

El documento, se valora con **75% (notablemente satisfactorio)**. Se considera congruente al tema, coherente y bien estructurado; aunque presenta algunos problemas de vinculación de los temas, especialmente entre los aspectos teóricos y las actividades para los estudiantes. Al igual que en la Memoria del Segundo Módulo, es imprecisa la identificación del facilitador.

Memoria del 4to Módulo “Gobernanza, brechas territoriales y motores de cambio territoriales”. Este módulo se llevó a cabo el 11 y 12 de abril. La memoria se presenta como un documento de 27 páginas, con el siguiente contenido: Presentación, Brecha Territorial, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Juego de la Infraestructura, Dispositivos para la Desigualdad, Motores de Cambio, Evaluación, Práctica, Listas de Asistencia

Y si para la Memoria del 1er Módulo se hizo la observación de que daba mayor peso a la parte conceptual que a la práctica, este documento viene a ser su contraparte; es como una “Memoria Práctica”, se echa de menos el manejo de conceptos, pues casi toda la descripción se orienta al quehacer de los estudiantes. Dicho de otro modo, tiene una congruencia regular. Lo positivo del documento es su coherencia, dado que esas actividades se encuentran bien descritas; pero, sobre todo, su diseño es comprensible y está ordenado de manera lógica y amigable (intuitivamente se le encuentra sentido).

Cabe hacer mención que a partir de las entrevistas efectuadas durante la evaluación de procesos se tuvo conocimiento que en esta Módulo se realizaron cambios de última hora, debido a que no llegó la persona que se había programado para hacer la facilitación.

Por lo anterior, si bien la calidad del documento se establece satisfactorio, debido a que la falla de logística detectada afectó la calidad de la capacitación, se valora la calidad de este módulo en: **25%** (insatisfactorio).

Memoria Módulo 5. “Acuerdos Municipales”. Esta memoria corresponde a las sesiones llevadas a cabo los días 23 y 24 de mayo del 2019; tiene una extensión de 23 páginas, en las que se tratan los temas siguientes: Presentación, Acuerdos Municipales para la Gestión Hídrica, Acuerdos Municipales para la Implementación del Turismo Alternativo, Acuerdos Municipales de las Mujeres, Práctica de Campo, Listas de Asistencia

Se trata un documento con una congruencia regular, puesto que se han omitido muchas partes importantes, como son: la presentación de conceptos en la introducción; la contextualización de los Acuerdos en el proyecto, en el CMDRS y en la Escuela de Gobernanza; la intención de las dinámicas grupales, así como su descripción práctica; párrafos que conecten las ideas de sus apartados. Varias de sus páginas se dedican a hablar del viaje de campo, describiendo los lugares visitados, pero tampoco se vincula con objetivos de aprendizaje y los pocos comentarios que se citan de los estudiantes se anotan sin orden aparente; es decir, no se considera con buena coherencia.

Debido a lo anterior, se establece la valoración de este producto en un **25%**, por ser insatisfactorio.

Memoria Módulo 6 “Consentimiento Previo, Libre e Informado”. Este módulo fue impartido los días 26 y 27 de junio de 2019. La memoria tiene una extensión de 12 páginas. El documento contiene información sobre lo que significa el consentimiento previo, libre e informado, así como sus alcances, posteriormente se hace una narración de las actividades y los diagnósticos realizados en la sesión sobre los problemas propios de los pueblos indígenas del municipio. Su contenido es el siguiente: Presentación, Consentimiento Previo, Libre e Informado, Convenio 169 de la OIT, Objetivos de la OIT, Pasos de la Consulta, Repaso del Módulo, Listas de Asistencia

En relación con la congruencia y coherencia del documento, se valora en insatisfactorio con un **25%**, ya que los textos redactados parecieran más bien extraídos de una carta descriptiva. Carece prácticamente de una introducción; resulta muy difícil encontrar la lógica entre actividades y los temas del Módulo (incoherente)

Memoria Módulo 7 “Innovación Ecosistémica y Sustentabilidad”. Este módulo fue impartido los días 24 y 25 de julio del 2019. La memoria tiene una extensión de 28 páginas. El documento contiene información que se apega a los siguientes temas: Introducción, Municipio de Felipe Carrillo Puerto, Centro Ecoturístico Sijil Noh Ha, Felipe Carrillo Puerto, Club de Aves de Felipe Carrillo Puerto, Organización Xyaat Comunidad Señor, Melitz’aak Productos Mayas de Miel, Reflexiones, Lista e Asistencia

No se especifican objetivos de las actividades; las reflexiones se comprenden pero no se explica la manera cómo se obtuvieron ni sobre cómo se relacionan con el módulo. No se explica la razón del viaje, sus objetivos de aprendizaje, su contextualización dentro del curso y dentro de la Escuela de Gobernanza.

En función de todas esas carencias, se considera que este documento es débil en congruencia y en coherencia, por lo que se valora en insatisfactorio con un 25%.

1.1.2 Realizadas tres sesiones en tres bloques de la Escuela de Microrregiones

En base a los mismos criterios de valorar las metas tanto cuantitativa como cualitativamente, aplicados a las Memorias de los Módulos tradicionales de la Escuela de Gobernanza, se valoraron ocho Memorias recibidas en formato PDF, para igual número de Sesiones Microrregionales:

El cumplimiento de productos ofrecidos se valora en **89%** (Más que notablemente satisfactorio)

La calidad y congruencia se valora en **61%**. (Satisfactorio)

La valoración de esta meta: **75%** (Notablemente satisfactorio)

El que no se haya alcanzado el 100% en cumplimiento de productos se debe a que se encontró una faltante, que es la de Castilla Brito. O anterior no quiere decir que no se haya cumplido con el plan de estudios, ya que las memorias de ese bloque reflejan que los temas se concentraron en dos sesiones, en lugar de tres. Llamó la atención que en los asistentes pertenecientes a la microrregión Xpujil no tomaron todas sus clases en un mismo bloque, sino que hicieron itinerante su asistencia entre bloques.

De nueva cuenta. Estos detalles de que, por un lado, se detecta que en un momento dado se decidió concentrar el plan de estudios o no integrar a una microrregión a un bloque específico pero, por otro lado, no fue posible detectar si esto representó un impacto (positivo o negativo) en los aprendizajes recibidos, representa un argumento más para recomendar que se realice una evaluación específica al componente Escuela de Gobernanza.

Bloque 1

Ley de Fomento Agropecuario. Efectuado el 23 de abril de 2019. 21 páginas

Este documento es muy claro (coherente) y se apega muy bien a la definición de la meta (congruente); en general bien elaborado; no sólo por la forma sino porque está bien estructurado. Agrega una introducción breve pero que aclara muchas dudas respecto a que las líneas estratégicas de los acuerdos

fueron elaboradas en otro momento y otro espacio; también deja claras las dinámicas grupales que se emplearon.

Valoración de congruencia y coherencia: **100%** (Muy satisfactorio)

Civalito. Efectuado el 4 de junio de 2019. 17 páginas

Temas: Acuerdo Municipal del Agua

No explica que los acuerdos municipales ya habían sido definidos en sus líneas estratégicas y que éstas no se diseñaron en este taller. Debe hacerse para no crear confusiones al lector.

El documento parece incompleto porque corta abruptamente

Carece de conclusiones el documento.

Valoración de calidad: **25%** (insatisfactorio)

Josefa Ortiz de Domínguez. Efectuado el 2 de Julio de 2019. 12 páginas

Falta contextualizar y describir las actividades en los Módulos. Se pasa directamente a tratar las conclusiones sin describir las dinámicas o ejercicios grupales mediante las cuáles se obtuvo la información de los participantes.

Valoración de calidad: **50%** (satisfactorio)

Bloque 2

Constitución. Efectuado el 25 de abril de 2019. 20 páginas

Al igual que la Memoria del Módulo realizad en el Centro Integrador Ley de Fomento Agropecuario, esta memoria resulta muy clara y coherente. Agrega una introducción breve que aclara dudas respecto a que las líneas estratégicas de los acuerdos fueron elaboradas en otro momento y otro espacio; también deja claras las dinámicas grupales que se emplearon.

Valoración de calidad: **100%** (muy satisfactorio)

Puebla de Morelia. Efectuado el 6 de junio de 2019. 14 páginas

Es una Memoria amigable en su lectura puesto que sus apartados y su redacción sigue una lógica fácil de captar intuitivamente por el lector, pero que debido a que no realiza correctamente el enlace de un párrafo a otro termina teniendo algunas deficiencias en su estructuración

Valoración de calidad: **75%** (notablemente satisfactorio)

Bloque 3

Nueva Vida. Efectuado el 19 de junio de 2019. 18 páginas

No explica que los acuerdos municipales ya habían sido definidos en sus líneas estratégicas y que éstas no se diseñaron en este taller. Debe hacerse para no crear confusiones al lector.

El documento parece incompleto porque corta abruptamente

Carece de conclusiones el documento.

Valoración de calidad: **25%** (insatisfactorio)

Castilla Brito. Efectuado el 19 de julio de 2019. 14 páginas

Falta contextualizar y describir las actividades en los Módulos. Se pasa directamente a tratar las conclusiones sin describir las dinámicas o ejercicios grupales mediante las cuáles se obtuvo la información de los participantes.

Valoración de calidad: **50%** (satisfactorio)

Xpujil. Efectuado el 1 de julio de 2019. 11 páginas

Esta última microrregión se incorporó a estos módulos como una especie de elemento itinerante, dado que fue integrada a otros módulos sin formar un bloque con las microrregiones que lo conforman, sino participando en una sola sesión, para después hacer otra sesión con otras microrregiones. Pero uno de los módulos sí se hizo en Xpujil.

De tal sesión se encontró un poco confusa su Memoria, por cuanto a que incorpora participantes de las Microrregiones Constitución y Puebla de Morelia; pero cuando uno confronta las listas de asistencia asienta asistentes de las localidades Conhuás, Pablo García, Emiliano Zapata y General Álvaro Obregón; desconociendo la ubicación de estas dos últimas dentro del territorio municipal de Calakmul.

Por cuanto a la estructura del documento, más que una memoria parece una buena versión estenográfica de varias conversaciones, un tanto desarticuladas unas de otras, que se desarrollaron durante este evento.

Valoración de calidad: **25%** (insatisfactorio)

Meta 1.2. Formados 94 Consejeros Microregionales y Temáticos de Calakmul (un titular y un suplente por cada Comité (agua, turismo, agrícola, mujeres, jóvenes y pueblos originarios).

Esta meta es la que recibió la más baja valoración de todas las que se comprometieron por parte de la instancia ejecutora, para este tercer año de ejecución del proyecto. Su valoración de **25%** refleja el hecho que no se presentaron evidencias del cumplimiento de las metas específicas 1.2.2. y 1.2.4., lo cual se considera desafortunado, en tanto que sobre todo en el 1.2.2. se trata de Actas y/o Minutas donde conste que se realizaron las reuniones que se comprometieron.

La valoración de la meta 1.2.3. también refleja falta de entrega de Actas y/o Minutas, pues solamente se recibieron la tercera parte de las que deberían haberse recibido.

Por lo que se refiere al 1.2.1., se hace la observación de que las listas de asistencia no se encuentran totalmente cumplimentadas, pues existen espacios en blanco. El problema que esto origina es que obliga al evaluador a cotejar los nombres que hay en esas listas de asistencia con otras listas donde se registran los nombres de los Consejeros, especialmente cuando lo que se omite anotar es el cargo. Otro detalle que se observó en las listas de asistencia es que no existe una presencia regular, más que de unos cuantos alumnos; esto es, que hubo algunos que solamente asistieron a unas pocas clases. Estas situaciones generan un margen de incertidumbre para valorar. Peor aún, cuando lo que no se anota en la lista es la localidad de origen, ocasiona problemas (en ocasiones serios) para ubicar a estos actores cuando se les busca para las entrevistas evaluatorias.

La recomendación es tener más cuidado en la elaboración y archivamiento de los documentos que sirvan para dar evidencias de que se realizan los eventos. No hacerlo así genera bajas valoraciones en las evaluaciones de metas.

1.2.1 Capacitados 32 Consejeros Temáticos y 45 Consejeros Microrregionales

Se valora el cumplimiento de esta parte de la meta en **67%**.

Esta valoración refiere únicamente a aspectos cuantitativos, pues está basada en la verificación del número de alumnos registrados en las listas de asistencia de la Escuela de Gobernanza; tanto las listas de los Módulos tradicionales como las de los Módulos Microrregionales. Mismos que dan evidencia de la asistencia de 16 Consejeros Temáticos y de 21 Consejeros Microrregionales, así como de 26 asistentes del público en general. Un total de 63 personas de las 94 que se esperaban para cumplir la meta.

1.2.2 Realizadas 12 sesiones microrregionales ordinarias en 6 microrregiones

Esta parte de la meta se valora en 0%.

La valoración se refiere a que no se presentaron evidencias por parte del equipo técnico del IDESMAC.

1.2.3 Realizadas 12 sesiones temáticas en 9 microrregiones del municipio

Esta parte de la meta se valora en **33%**.

Se recibieron de IDESMAC cuatro archivos electrónicos: tres con formato Word, que contienen tres Minutas de reuniones sectoriales (dos de agua y una de pueblos originarios) y un archivo con formato JPEG que contiene una lista de asistencia a otra reunión de pueblos originarios.

1.2.4 Acompañamiento para la realización de 3 Planes Operativos Anuales Temáticos (Mujeres, Agua y Pueblos Originarios)

Esta parte de la meta se valora en **0%**.

La valoración se debe a que no hay evidencias de ese acompañamiento; es decir, no tienen información respecto a los POA Temáticos a los que hace referencia la meta. Se tienen los Acuerdos, pero esos documentos fueron valorados en otra evaluación del proyecto.

1.3 Presentados y validados ante los Consejos Microrregionales y el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable los Acuerdos Temáticos de los Pueblos Originarios de Calakmul.

Esta meta se valora en **100%**. Se cumplió con la entrega de todos los documentos comprometidos, que por otra parte fueron congruentes y coherentes.

1.3.1 Integrados los Acuerdos Municipales de los Pueblos Originarios de Calakmul.

Esta parte de la meta se valora en **100%**.

Esta valoración se hace sobre la revisión de dos documentos electrónicos que hizo llegar IDESMAC:

- Plan de Pueblos originarios (99 páginas); en formato Word.
- Resumen de los Acuerdos de Pueblos Originarios (23 páginas); en formato Power Point

Los cuáles son congruentes y Coherentes.

1.3.2 Presentadas las líneas estratégicas del Plan de Pueblos Originarios en el CMDRS

Esta parte de la meta se valora en **100%**.

La valoración se hace a partir de revisar dos documentos y un vínculo electrónico que hizo llegar el IDESMAC:

- Acta de Asamblea del CMDRS en el que se asienta la presentación de las líneas estratégicas del Plan de Pueblos Originarios, por parte del IDESMAC (en formato JPG).
- <https://www.youtube.com/watch?v=y7ohxqp0U2U>

El vínculo lleva a un video en el que, dentro de un evento oficial celebrado en Xpujil, el representante de Pueblos Originarios de Calakmul (Felipe Juárez) hace entrega del Plan de Pueblos Originarios al Presidente de la República.

II.1. Fortalecido el Círculo de Organizaciones Aliadas a través de la realización de 2 reuniones directivas y 6 reuniones operativas.

Esta meta se valora en **63%**. Lo cual se deriva de que se presentaron al 100% las evidencias de que se realizaron las reuniones que en el proyecto se comprometió realizar con el Ayuntamiento; pero solamente una cuarta parte de las evidencias de las reuniones con EL Círculo de Aliadas de las OSC.L

De nueva cuenta, como en el caso de la meta 1.2., la valoración de cumplimiento de metas se ve mermada por no presentar las Actas y/o Minutas a la instancia evaluadora. Llamando la atención de que las que sí se presentan son las de las reuniones efectuadas con el Ayuntamiento; que da pie a pensar que, siendo éste un ente burocrático, pone una atención mayor en elaborar y archivar este tipo de documentos comprobatorios que la que pone el equipo técnico a cargo de este proyecto.

II.1.1 Realizadas 12 reuniones mensuales del Círculo de Organizaciones

Esta parte de la meta se valora en **25%**.

Se presentaron 3 archivos en formato Word con sendas Minutas, correspondientes a las reuniones operativas realizadas las siguientes fechas: 19/02/2019, 19/03/2019 y 13/04/2019.

II.1.2 Realizadas dos presentaciones con la nueva administración municipal

Esta parte de la meta se valora en **100%**.

Valoración establecida después de verificar que dos archivos de Word que se recibieron contienen las evidencias de las reuniones de trabajo realizadas: ambas para tratar el tema del agua, desde diferentes puntos de vista. Una más general, llevada a cabo el 06/03/2019, teniendo las OSC como contraparte únicamente a Directores del Ayuntamiento y la otra efectuada el 10/04/2019, para tratar sobre las necesidades de investigación en torno al agua y teniendo como contraparte a varias dependencias de los tres niveles de gobierno y una institución educativa de nivel medio superior.

II.2. Elaborados por parte de los Comités Temáticos 12 proyectos anuales y/o multianuales priorizados en los ACT (agua, turismo, agrícola, jóvenes, mujeres y pueblos originarios), con el apoyo del Círculo e Instituciones Aliadas.

El cumplimiento de productos ofrecidos se valora en **83%** (Más que notablemente satisfactorio)

La calidad y congruencia se valora en **100%**. (Muy Satisfactorio)

La valoración de esta meta: **92%** (Muy satisfactorio)

Se hicieron llegar 12 archivos electrónicos (5 en formato PDF y 7 en formato Word), que contienen sendos proyectos. Tienen una calidad variable entre buena y muy buena. La valoración de 83% se hace en función de que dos de los proyectos enumerados en el Informe Año III no forman parte de los proyectos que se recibieron; por tanto se considera un cumplimiento de "10/12".

III.1 Realizados el 2do y 3er Encuentro Anual de Gobierno Abierto entre los representantes del sector público y Comités Temáticos.

Esta meta tiene una valoración de **50%**. Misma que se explica porque se recibieron las Memorias del 2do. Encuentro, pero no las del 3ro.

En este caso, no se trata de una mera falta de presentación de evidencias, sino que en realidad no se realizó el tercer encuentro señalado, al menos dentro del periodo analizado por la presente evaluación. No se omite señalar que durante el trabajo de campo se encontraron indicios de que la falta de realización del 3er. Encuentro se deriva de la poca colaboración que hace la nueva administración del Ayuntamiento de Calakmul para con las actividades que se realizan en el CMDRS. Es decir, que la falta de cumplimiento por parte de la instancia ejecutora ha sido influida por ese factor externo, que tiene gran peso en la definición de lugares, tiempos y demás aspectos logísticos que requiere para ser efectuado.

Ha venido a complicar el escenario institucional, el hecho de que las dependencias federales se encuentran muy distraídas en atender los asuntos que tienen que ver con la consulta para la construcción del tren Maya.

Es decir, que tanto a nivel municipal como a nivel federal, existen coyunturas políticas que devienen en generar condiciones desfavorables para que se realice el evento de Gobierno Abierto. Para el caso del gobierno municipal, se recomienda es promover el diálogo con los Consejeros del CMDRS, con tal de ir eliminando problemas de comunicación y comprensión entre las partes. Para el caso del Gobierno Federal, resulta indispensable realizar un plan de acercamiento a los funcionarios clave en la zona, pues es la coyuntura de cambio de sexenio se han perdido o deteriorado canales de comunicación que la instancia ejecutora ya había logrado establecer con los funcionarios del sexenio anterior.

III.1.1 Convocatoria a 30 instituciones dependencias gobierno federal, estatal y municipal

Se proporcionó a la parte evaluadora un archivo JPG de alta definición conteniendo un póster donde se hace una Convocatoria Abierta para asistir a este evento; sin embargo, no se presenta evidencia de que se haya realizado esta convocatoria específica a las 30 instituciones gubernamentales que asistirían en calidad de exponentes.

III.1.2 Realización del 2do Encuentro de Gobierno Abierto Valoración:

Al momento de cerrar esta evaluación no se había realizado el evento, debido a una aparente falta de voluntad política del Ayuntamiento, para dar las facilidades para efectuarlo.

IV.1. Distribuidos 100 carteles, 300 folletos de la serie Los frutos de la tierra y 500 ejemplares del libro y el video: La planeación socioterritorial en Calakmul

La valoración para esta meta es de **93%**.

La parte evaluadora recibió del IDESMAC una serie heterogénea de documentos, por cuanto a su tipo: libro en formato electrónico, liga a video, ligas a documentos en la red social Issuu, documentos de texto, documentos de imagen. Dado su carácter testimonial, a la mayoría de ellos les fue aplicada la doble valoración cuantitativa y cualitativa, tal cual se explica al inicio de este Capítulo.

Las formas de difusión también son heterogéneas, pues en esta meta se ofrecieron como productos desde materiales impresos, para distribuir en el territorio donde se instrumenta el proyecto, hasta materiales electrónicos, para ser distribuidos en redes sociales y página web del IDESMAC. Debido a esa diversidad en cuanto a las vías de difusión, las facilidades para hacerlo han sido diferenciadas y no todos los productos se han podido difundir con el mismo nivel de eficiencia. Así, los que se crearon para difundirse en Internet ya fueron difundidos, pero los creados para difundirse como impresos no se habían difundido. Tal circunstancia se refleja en las valoraciones dadas a cada producto, en específico.

La difusión de los folletos e infografías es de importancia crucial para fortalecer la presencia del proyecto en las localidades del municipio; especialmente en las más alejadas. Se recomienda instrumentar viajes especiales a dichas localidades para distribuir estos materiales; idóneamente convocando a eventos públicos de entrega formal, no únicamente distribuirlos en mano o a través de los representantes.

IV.1.1 Diseñada la infografía de Pueblos Originarios

La valoración de esta parte de la meta: **100%** (muy satisfactorio)

IV.1.2 Impresos los folletos de Mujeres y Jóvenes (Es congruente y coherente): Se valora esta parte de la meta en **50%**; lo cual se deriva de que: i) se presentaron dos infografías sobre esos temas (no es congruente, pero sí es coherente), por lo que se valora cualitativamente en **25%** (insatisfactorio); ii) se valora cuantitativamente: **75%** (producto incompleto)

IV.1.3 Diseñado el borrador del folleto de Pueblos Originarios

La valoración de esta parte de la meta es: **100%** (muy satisfactorio); lo cual se deriva de que: i) se recibió un documento electrónico en formato PPT, para imprimir (es congruente y es coherente) y por ello se valora cualitativamente en **100%** (muy satisfactorio); ii) se valora cuantitativamente: **100%** (producto completo)

IV.1.5¹⁸ Publicados en la página web de IDESMAC los Acuerdos Municipales de los Jóvenes y Pueblos Originarios

¹⁸ . No existe la sección 1.4 de la meta IV en el Informe Año III. Esta evaluación se apegó a su numeración, por lo que tampoco la anota

Se valora esta parte de la meta en **100%**

En el Informe Año III se ofrece la liga <https://issuu.com/idesmac/docs/acjcalakmul> que lleva al documento "Resumen Acuerdos de Colaboración de las y los Jóvenes de Calakmul". Se valora su congruencia y su coherencia en 100%. Se presentó en dos documentos por separado (PDF y PPT) el resumen y el folleto de los Acuerdos de los Pueblos Originarios. Se valora su congruencia y su coherencia en 100%

IV.1.6 Publicados 6 artículos en el Revista Diversidad.

Se valora esta parte de la meta en **100%**

La liga https://issuu.com/idesmac/docs/idesmac_diversidad_xv Lleva al Boletín # 15 de la Revista Diversidad "Los pueblos originarios: identidad y reconstitución en Calakmul" y "Las mujeres de Calakmul: construyendo caminos hacia la igualdad"

La liga https://issuu.com/idesmac/docs/idesmac_revista_xvi Lleva al Boletín #16 de la Revista Diversidad, que contiene los artículos: "Encuentros de Gobierno Abierto", "Agua Segura para las escuelas de Calakmul" y "Proyecto Gobernanza y cohesión socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul: hacia su último año de ejecución",

La liga https://issuu.com/idesmac/docs/revista_diversidad_17 lleva al Boletín #17 de la Revista Diversidad, que contiene el artículo "El Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Calakmul, como mecanismo de gobernanza socioterritorial"

IV.1.7 Publicado en electrónico el libro *La planeación socioterritorial en Calakmul*

Se valora esta parte de la meta en **100%**

Se recibieron dos productos: un archivo PDF y una liga al sitio de la red social ISSUU

https://issuu.com/idesmac/docs/libro_calakmul_sept2019, en ambos se encontró un documento electrónico que contiene el libro: "La planeación Socio-Territorial en Calakmul. Retos y Aprendizajes", de 206 páginas.

IV.1.8 Se realizaron 24 entrevistas a actores clave para el video *La Gobernanza en Calakmul. Una Construcción Permanente*.

Se valora esta parte de la meta en **100%**

Se recibió para su evaluación la liga <https://www.youtube.com/watch?v=5XrlsR4-zrY> que lleva a una página de Youtube, donde se muestra un video titulado "La Gobernanza en Calakmul", que tiene una duración de 30 minutos, producido por el IDESMAC para difundir este proyecto.

V.1 Presentada la evaluación final del proyecto

Se valora esta parte de la meta en **100%**.

Se presentan como evidencias documentales dos archivos de Word, con los Términos de Referencia y con el reporte de la evaluación; 27 archivos de audio de las entrevistas efectuadas; una base de datos usada para la sistematización de información.

V.1 Se elaboraron los Términos de Referencia para la Evaluación.

Se valora esta parte de la meta en **100%**

V.2 Se realizaron 27 entrevistas a actores clave.

Se valora esta parte de la meta en **100%**

V.3 Se redactó el borrador del documento de evaluación

Se valora esta parte de la meta en **100%**

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DE PROCESOS

A fin de comparar los resultados de las tres evaluaciones anuales, se retomaron las mismas tres categorías que se definieron desde el primer año aplicando el marco metodológico¹⁹ de esta evaluación: Gobernanza, Cohesión y Participación. Estas categorías y su relación con las variables y los indicadores que se emplearon en la evaluación de procesos se muestran a continuación, en la Tabla 1.

Tabla 2. Categorías, Variables e Indicadores de la Evaluación

CATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR
GOBERNANZA	Fortalecimiento de las Estructuras Locales	T.1.- Procesos de Gobernanza T.3.- Incidencia Política I.7.- Funcionalidad de los C. Microrregionales I.5.- Reconocimiento del CMDRS
	Desarrollo Sustentable	T.7.-Acuerdo Municipal de Turismo I.3.- Contribución a la Sustentabilidad
COHESIÓN	Unidad Socio-Territorial	T.2.- Cohesión Social T.4.- Cohesión Territorial T.6.- Acuerdo Municipal del Agua
	Empoderamiento de Actores Locales	T.10.- Participación Intergeneracional I.2.- Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales I.4.- Reconocimiento a la Diversidad Cultural
PARTICIPACIÓN	Participación Ciudadana	T.5.- Liderazgos T.11.- Equidad de Género I.1.- Democratización Ciudadana I.6.- Gobierno Abierto
	Fortalecimiento Institucional	T.9.- Escuela de Gobernanza T.8.- Acuerdo Municipal Agrícola I.8.-Utilidad de los Consejos Temáticos

Fuente: Atencio, 2017

La manera como se conciben tanto las seis variables como los 19 indicadores enlistados en la Tabla 1 han sido detalladas en el Capítulo 2 de este documento. El análisis de procesos se estructura en dos partes, de acuerdo a la metodología establecida en el Área de Evaluación Independiente del IDESMAC: i) valoración cuantitativa aplicando el procedimiento metodológico al sistema de indicadores²⁰; ii) valoración cualitativa a partir de analizar el discurso de los entrevistados. El referente teórico establecido para este análisis se ha precisado para esta tercera evaluación la *gobernanza territorial*, como precisión conceptual respecto a la forma como se asumió los dos primeros años, cuando se definió como referente la *gobernanza ambiental*²¹.

La valoración general del avance en el proceso del proyecto es del **65%**, para esta tercera evaluación del proyecto. Porcentaje que representa el promedio general de las valoraciones a los diecinueve indicadores del proyecto de veintisiete actores entrevistados.

¹⁹ . Para conocer detalles, remítase el lector al capítulo 2.

²⁰ . Este sistema de indicadores, categorías y variables surgen de un proceso de análisis. Se hace una discusión del mismo en el apartado del eje teórico-conceptual que guía el proyecto

²¹ . En términos prácticos, esta precisión conceptual no impide la comparación entre las valoraciones a los indicadores hechas en las tres evaluaciones. En el capítulo conceptual metodológico del presente documento se exponen los argumentos para hacer esta redefinición.

De los diecinueve indicadores, diez obtuvieron una mayor valoración que ese 65%; la valoración de otros dos indicadores superó el 60%, por lo que se puede sustentar que el proyecto ha obtenido buenos resultados este año.

La otra faceta de la evaluación de procesos, la del análisis cualitativo, refiere específicamente al análisis del discurso de los entrevistados. Cuando el entrevistador logra configurar un diálogo en confianza, estas entrevistas constituyen una excelente fuente para coleccionar percepciones, vivencias, experiencias y opiniones; sirve de base para la obtención de datos que permiten la medición de los indicadores tangibles e intangibles del proceso²². Al haber sido grabadas, han dado la oportunidad de ser transcritas para retomar algunas citas textuales, que se incorporan en el texto de este documento, con la finalidad de ilustrar y/o argumentar la reflexión que se plantea.

4.1. Muestreo de Actores para Entrevista

Se realizaron un total de 27 entrevistas²³. Los entrevistados fueron actores territoriales (representantes de los CMDRS, representantes de los Consejos Microrregionales, Funcionarios Municipales, Comisarios Ejidales y Comisarios Municipales) y actores de Organizaciones Sociales Civiles, quienes aunque se consideran sectoriales, no se consideran territoriales, por no residir permanentemente en el territorio. El muestreo tuvo la premisa de seleccionarlos buscando un equilibrio en cuanto a su homogénea distribución geográfica, así como en su adscripción sectorial y/o de género.

Algunos de los entrevistados han dejado recientemente sus puestos de consejeros, incluso uno dejó su cargo de funcionarios; pero continuaron siendo alumnos de la Tercera Generación de la Escuela de Gobernanza²⁴. Debido a que las listas de asistencia no fueron llenadas en todos sus campos, por algunos asistentes a los Módulos, para proceder a seleccionar a los candidatos a ser entrevistados, la lista común conformada por alumnos de la Escuela de Gobernanza y Consejeros del CMDRS²⁵ se dividió en dos partes: en la primera parte se incorporaron los datos personales de quienes las llenaron completamente; en la segunda únicamente se definió el perfil (sectorial y/o microrregional) a buscar durante el trabajo de campo. Esa segunda parte de la lista fue siendo cumplimentada a partir de las sugerencias que se pidió dar a los entrevistados de la primera parte de la lista. Por ejemplo, se les solicitó a los entrevistados de la primera lista que proporcionara los datos de personas que fungieran como representante del sector agua, o de las mujeres, o de los jóvenes y que viviera en cierta microrregión (o en la contigua). El resultado de este ejercicio fue que se ratificaron algunos nombres de la primera lista, pero lo más relevante (que se considera que fue muy enriquecedor) es que proporcionaron nombres de personas involucradas en los años anteriores (en algunos casos con un nivel de agencia o influencia muy importante), que por razón de los cambios de cartera habían dejado de participar con la misma intensidad de antes. Siguiendo este procedimiento, se logró completar una lista de 45 candidatos: 27 seleccionadas en gabinete, y 18 para seleccionar en campo; desde otras perspectivas, 33 se seleccionaron como

²² . Aquí entra el análisis de sus expresiones espontáneas o que se percibió que soltaron con alguna intencionalidad.

²³ . La responsable de la segunda evaluación justifica la cantidad de la muestra, partiendo del método de evaluación que se está aplicando, donde *“el tamaño de la muestra no importa... sino la particularidad de los actores y la riqueza de datos provistos, las habilidades de observación y el análisis del equipo evaluador”* (Atencio, 2018).

²⁴ . Se refiere a que los datos colectados en campo fueron analizados en dos planos temporales: uno anual (la evaluación en sí misma) y otro trianual (confrontación de resultados de las tres evaluaciones).

²⁵ Se trata de listas recibidas del personal operativo del IDESMAC, quienes las obtuvieron en los eventos de la Escuela de Gobernanza y del CMDRS realizados durante 2019.

“primera opción” y 12 como “suplentes”²⁶; 23 actores territoriales/sectoriales; 3 operadores del proyecto y 1 representante de OSC. No se omite asentar aquí que, de la lista original de 45 candidatos hubo varios que no pudieron entrevistarse debido a diversas razones: i) no quisieron, ii) no fueron localizados; iii) dijeron querer pero no tenían tiempo; iv) dijeron que sí, pero no se encontraron/presentaron el día de la cita con el entrevistador



En campo, bajo un principio de respeto, siempre se asumió que los candidatos a entrevistar se encontrarían realizando actividades personales al momento de llegar a buscarlos, por lo que no cabía forzar la entrevista en esos momentos; de ahí que los recorridos se organizaron en dos visitas: una de presentación, invitación y acuerdo; otra para la entrevista..

4.2. Resultados generales de la evaluación de procesos.

El resultado final de esta tercera evaluación de proceso obtuvo, para su fase cuantitativa, una valoración de un **65%**; notablemente superior al **43%** obtenido durante la segunda evaluación y al **45%** obtenido en la evaluación del primer año. La diferencia puede explicarse, en parte, a partir de analizar el descenso general que durante la segunda evaluación tuvieron las valoraciones de los indicadores. La comparativa de valoraciones según tipo de entrevistado, que se discute en un apartado específico de este mismo Capítulo es consistente con la explicación dada por la consultora que hizo esa segunda evaluación. Atencio (2018) atribuye tal descenso a que los Consejeros Microrregionales tienen menos posibilidades de acceso a la información que los Consejeros Municipales; por consecuencia hacen valoraciones más bajas (la información mostrada en la Figura 9 apoya esta explicación). Pero a partir del análisis cualitativo se puede argumentar que, de acuerdo a las respuestas que insistentemente dieron los entrevistados, se

²⁶ . Esto último buscando cubrir un perfil equilibrado respecto a tres categorías: la de género, la sectorial y la territorial; dado el caso de requerir ocupar al suplentes, se aplicó el criterio de no cargarlos a una microrregión, sino procurar equilibrar la muestra de entrevistados en cuanto a su distribución espacial. Entre éstos se incluyeron tres operadores del proyecto; pensando en seleccionar tres representantes de las OSC, se añadieron a la parte de la lista destinada a localizarlos en campo; de los que se encontraron, por distintas razones, sólo uno accedió a ser entrevistado.

el incremento de este año tiene mucho que ver la desestabilización de los acuerdos de gobernanza que se habían establecido con las autoridades municipales de la administración anterior.

Figura 6. Evolución General Anual de Procesos del Proyecto (2017-2019)



Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados Generales por Categorías

Bajo la misma lógica de ordenar los indicadores agrupándolos en variables, a estas se les ordena agrupándolas en categorías. Mediante esa forma de estructuración anidada resulta posible hacer las valoraciones tanto de las variables como de las categorías, en la medida en que se obtienen muy fácilmente promediando las valoraciones de los indicadores que quedan comprendidas en ellas, como es el caso de las categorías de esta evaluación, cuya valoración²⁷ se muestran a continuación (Tabla 3).

Tabla 3. Agrupamiento de variables y valoración de las categorías.

CATEGORÍA	VARIABLE
GOBERNANZA (79%)	Fortalecimiento de las Estructuras Locales (84%)
	Desarrollo Sustentable (69%)
PARTICIPACIÓN (60%)	Participación Ciudadana (62%)
	Fortalecimiento Institucional (60%)
COHESIÓN (58%)	Unidad Socio Territorial (69%)
	Empoderamiento de Actores Locales (41%)

Fuente: Elaboración propia

²⁷ . Las valoraciones de las categorías no coinciden con los promedios de las valoraciones de las variables mostradas en la tabla debido a que: i) las valoraciones se presentan en números enteros, que se obtienen mediante el redondeo de decimales; ii) lo que se promedian son los indicadores, que con la aplicación de las fórmulas son obtenidos con *n* número de decimales.

Las valoraciones a nivel categoría reflejan un buen desempeño del proyecto, en general. Corresponde a la Categoría “Gobernanza” la más alta valoración (**79%**) entre las tres categorías definidas por la metodología. En tanto que las otras dos presentan valoraciones muy similares: “Participación” con **60%** y “Cohesión” con **58%**.

Para dar una interpretación general a los resultados observados en la Tabla 3, se debe hacer una relación de las valoraciones con el nivel en el que se encuentran las categorías en el esquema del Cono Base, pues el mayor aprecio por parte de los entrevistados se encuentra en los indicadores que se ubican en las ventanas superiores e inferiores del mismo, que corresponden a las categorías Gobernanza y Participación.

Sin duda, el proyecto “Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Regiones de Calakmul, Campeche” ha sido uno de los más importantes en consolidar los procesos sociales que fortalecen al CMDRS, a la gobernanza, a la cohesión. Pero objetivamente, sería difícil (por no decir imposible) de sostener en un debate que la fortaleza en esas cualidades comunitarias y ciudadanas se deben exclusivamente a este proyecto. De hecho, sería contradictorio decirlo y negar la participación de múltiples actores, pues la participación es una de las esencias de la gobernanza.

La valoración a la Categoría “Participación” (**60%**), es buena y se deriva del valor de las variables “Participación Ciudadana” y “Fortalecimiento Institucional” que la conforman. En el apartado donde se discuten las valoraciones individuales a cada una de estas variables se analiza la existencia de cierta debilidad por el lado institucional y fortalezas en los aspectos ciudadanos; no obstante, no debería de asumirse que en Calakmul existen condiciones idóneas de participación, pues si se confronta en el Cono-Base (Las tres categorías fueron definidas en base a la Teoría Sociocultural de Vigotsky (Carrera B. y C. Mazzarella, 2001), referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto promueve ejercicios de colaboración y pluralismo para el primer año de ejecución, es por eso que la primera categoría es la de **participación**, seguida por la categoría de **cohesión** que corresponde al campo próximo del proyecto; por último, la categoría de **gobernanza** concierne al campo potencial, es decir, el objetivo central y final del proyecto.

Este marco procedimental de evaluación se corresponde plenamente con el método definido por el AIE-IDESMAC para realizar las evaluaciones a los proyectos institucionales ejecutados por la misma OSC.

Figura 4) la calificación de la categoría participación con la de los indicadores que se encuentran en esas ventanas, se observará que solamente el *T.9. Escuela de Gobernanza* posee muy buena valoración; el resto de los indicadores han obtenido valoraciones que los colocan en la parte inferior de la Tabla 4, donde se les ordena de mayor a menor.

Aunque no se puede decir que la valoración otorgada a la Categoría Cohesión sea baja por sí misma, en el contexto de las valoraciones a las tres categorías, pareciera ser una contradicción a la afirmación común de que en Calakmul hay un alto grado Cohesión. En realidad no es así, pues como se aclara en el apartado de resultados generales por variables, la baja valoración de esta Categoría es consecuencia de la falta de espacios para un determinado sector de la población, que son los jóvenes.

Estas valoraciones, hechas a nivel de agrupamiento de los indicadores en Categorías, ofrece una perspectiva muy general del acontecer en torno al proyecto y no proporciona un adecuado soporte de información para diferenciar las incidencias que pueda tener algún proyecto en específico, entre los muchos proyectos que existen, sobre la gobernanza, la cohesión y la participación en Calakmul. En ese sentido, cualquier recomendación que se pudiera hacer se enfrenta a situaciones muy generales por lo que resulta más conveniente no hacerla a este nivel de categoría; preferible hacerla a nivel valoraciones de las variables y de los indicadores.

4.4. Resultados Generales por Ámbitos

La valoración cuantitativa por ámbitos busca conocer la relación existente entre los aspectos tangibles e intangibles de los procesos dentro del proyecto. Entendemos como el ámbito tangible a aquellos elementos asociados e identificados claramente con acciones concretas y puntuales, mientras que el ámbito intangible tiene que ver con las percepciones, actitudes y apreciación de utilidad. El ámbito tangible para este tercer año de ejecución del proyecto tuvo un resultado del **62%**. Los resultados para el ámbito intangible se ubican en un **52%**. Dado que se trata únicamente de dos valoraciones, no se considera necesario mostrar gráfica.

Llama la atención sobre la manera como han quedado ordenados los indicadores. Con las excepciones de los indicadores *I.5. Reconocimiento del CMDRS* y *T.10. Participación Intergeneracional*, en las valoraciones más altas quedó un conjunto de indicadores tangibles, en las siguientes valoraciones quedó otro de intangibles, luego de nuevo tangibles y luego de nuevo intangibles.

Se considera pertinente recordar que el término “Tangible” se refiere a los resultados materiales que se pueden contar, medir y corroborar por evidencia directa. Los resultados “Intangibles” son las ganancias o pérdidas que se pueden observar e inferir pero que son difíciles de medir directamente. De estas definiciones se comprende que existe una dificultad intrínseca para valorar la intangibilidad; en ese sentido no se puede afirmar si la menor valoración a los indicadores intangibles es una valoración objetiva o si se debe a la dificultad para medir. Como quiera que sea, este resulta despierta la inquietud de conocer más acerca de la subjetividad colectiva; de hecho, aquí se ha argumentado que esa subjetividad es la que está impulsando una serie de acciones de defensa de la democracia; por tanto, resulta recomendable realizar una investigación orientada especialmente a encontrar los elementos más importantes de la intersubjetividad local y, con ello, tratar de tener más claro cuáles son los elementos del inconsciente colectivo que, en un momento dado, signifique un motor de cambio; esto es, buscar elucidar cuáles serían las acciones que más podrían motivar o desmotivar a la acción colectiva. De esa

investigación se pueden desprender muchas recomendaciones para accionar en pro de incrementar las valoraciones al ámbito de lo intangible.

4.5. Resultados Generales por Variables

Tabla 4. Agrupamiento de indicadores y valoración de variables, ordenadas de mayor a menor

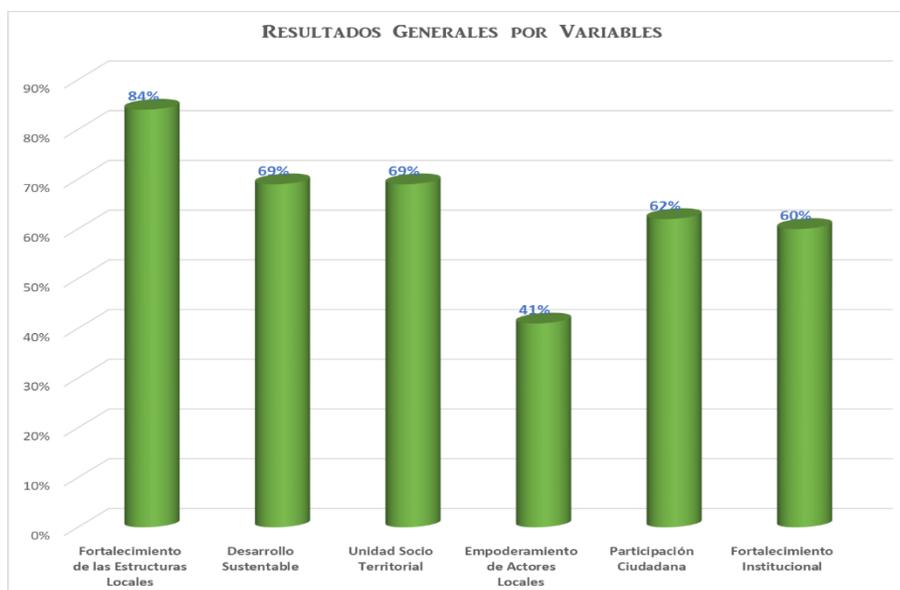
VARIABLE	INDICADOR		
Fortalecimiento de las Estructuras Locales (84%)	T.1.	PROCESOS DE GOBERNANZA	87%
	T.3.	INCIDENCIA POLÍTICA	85%
	I.7.	FUNCIONALIDAD DE LOS CONSEJOS MICRORREGIONALES	74%
	I.5.	RECONOCIMIENTO DEL CMDRS	91%
Desarrollo Sustentable (69%)	T.7.	ACUERDO MUNICIPAL DE TURISMO	61%
	I.3.	CONTRIBUCIÓN A LA SUSTENTABILIDAD	78%
Unidad Socio Territorial (69%)	T.2.	COHESIÓN SOCIAL	93%
	T.4.	COHESIÓN TERRITORIAL	54%
	T.6.	ACUERDO MUNICIPAL DEL AGUA	59%
Participación Ciudadana (62%)	T.5.	LIDERAZGOS	67%
	T.11.	EQUIDAD GÉNERO	63%
	I.1.	DEMOCRATIZACIÓN CIUDADANA	78%
	I.6.	GOBIERNO ABIERTO	39%
Fortalecimiento Institucional (60%)	T.9.	ESCUELA DE GOBERNANZA	89%
	T.8.	ACUERDO MUNICIPAL AGRÍCOLA	52%
	I.8.	UTILIDAD DE LOS CONSEJOS TEMÁTICOS	41%
Empoderamiento de Actores Locales (41%)	T.10	PARTICIPACIÓN INTERGENERACIONAL	19%
	I.2.	TRABAJO COLABORATIVO ENTRE ACTORES TERRITORIALES	37%
	I.4.	RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	69%

Fuente: Elaboración propia

En términos del diseño de esta evaluación, las variables representan una agrupación de indicadores que están conceptualmente interrelacionados en el marco metodológico del Cono Base que se emplea para realizar esta evaluación de procesos (Tabla 4).

Como puede observarse en ella en esta evaluación las valoraciones de las variables estudiadas tienen un balance general muy positivo, puesto que cinco de ellas obtuvieron una valoración igual o superior al **60%**, lo cual resulta alentador para el proyecto. Sobre todo si se considera, adicionalmente, que tres de las seis variables fueron valoradas con un porcentaje superior al **65%** de valoración general del proyecto. Dentro de este marco, se puede destacar aquí que las dos variables que conforman la Categoría de Gobernanza fueron las que obtuvieron las dos valoraciones más altas de la tabla: "Fortalecimiento de las Estructuras Locales" (**84%**) y "Desarrollo Sustentable" (**69%**).

Figura 7. Valoraciones de las variables



Fuente: Elaboración propia

Resulta muy interesante observar, por otro lado, que adicionalmente a la relevancia que adquieren esas dos variables, con la alta valoración obtenida en esta evaluación, destaca también el hecho de que el segundo lugar de la variable “Desarrollo Sustentable” empata con la valoración asignada a la variable “Unidad Socio-Territorial” (**69%**). Esto es, que sin demeritar la importancia que tienen el resto de las variables para este proyecto, el hecho de que entre las tres valoraciones más altas se encuentren las de gobernanza y cohesión socioterritorial²⁸, permite argumentar que los procesos que fomenta el proyecto llevan buen camino²⁹. Como se demostrará en el apartado de Resultados Generales por Género, son las mujeres las que empujan al alza la valoración positiva de las variables “Fortalecimiento de la Estructuras Locales” y “Unidad Socioterritorial”.

Tampoco se percibe mal que las variables que se relacionan con aspectos que atraviesan transversalmente a todo el proyecto hayan obtenido una calificación destacada: "Participación Ciudadana" (**61%**) ocupa el tercer lugar³⁰ de la valoración de las seis que se muestran en la Tabla 4 y "Fortalecimiento Institucional" (**60%**) un muy cercano cuarto lugar. Se advierte que, respecto a la variable “Fortalecimiento Institucional” existe debilidad en los indicadores *T.8. Acuerdo Municipal Agrícola e I.8. Utilidad de los Consejos Temáticos*; por el lado de la variable “Participación Ciudadana” mediante las entrevistas se detectó el reconocimiento de algunos liderazgos fuertes, así como la existencia de un buen nivel de concientización de los entrevistados sobre la necesidad de abrir espacios democráticos, especialmente para los jóvenes, que carecen de ellos; aunque también hay demandas de las mujeres,

²⁸ . Retomando la afirmaciones que hace Atencio (2018) al introducir al tema del presente apartado (4.4.Resultados Generales por Variables) aquí se vuelve a señalar que *“la propuesta de gobernanza, constituye el eje central del proyecto, entendida como el campo potencial, aunado al fortalecimiento de la cohesión social y de cohesión y arraigo territorial, que funcionan como herramientas para su construcción.”*

²⁹ . Se hace esta afirmación considerando que precisamente los conceptos *Gobernanza y Cohesión Territorial* se encuentran íntimamente ligados a los objetivos más relevantes y explícitos del proyecto.

³⁰ . Las variables adscritas a la categoría "Participación" (**60%**) son de las que poseen las valoraciones más homogéneas por agrupación en categorías.

por muchas situaciones ha quedado patente que ellas van más avanzadas que los jóvenes en ganar espacios de participación.

El significado para la presente evaluación de los valores descritos en los tres párrafos que anteceden a éste es que apuntan, en general, a reconocer que los procesos hacia los que se orienta este proyecto cuentan con una tendencia positiva, en un balance de resultados. Los indicadores que tienen que ver con reflejar la construcción de plataformas de participación democrática que conlleven a fortalecer la gobernanza y la cohesión socioterritorial indican que se va avanzando en la escala municipal; no obstante, las valoraciones más bajas apuntan a recomendar que debería empeñarse más atención a aquellas actividades del proyecto que fortalezca la organización de base.

Donde existen razones para preocuparse sobre el avance de los procesos del proyecto es en lo que se refiere a la variable que se encuentra más coligada con el trabajo de base que corresponde hacer al equipo técnico del IDESMAC, pues la variable "Empoderamiento de Actores Locales" (41%) ha resultado ser la que obtuvo la menor valoración, entre las seis definidas para este trabajo. Su baja valoración es, a su vez, derivación de la muy baja valoración que se ha dado al indicador *T.10. Participación Intergeneracional*. Hay una queja generalizada de ellos e incluso de muchos adultos de esa falta de incorporación a las decisiones comunitarias. Su escasa participación, sea por indisposiciones personales o por que los adultos les cierran las puertas a las tomas de decisión, deben tomarse como un "foco rojo", en tanto que pueden ir desencadenando efectos negativos en la Cohesión de los habitantes de Calakmul, en el corto plazo. Es por ello que se recomienda poner una especial atención a promover la participación de los jóvenes, sobre todo porque a medida que va transcurriendo el tiempo esa falta de participación genera una falta de compromiso con su sociedad o una tendencia a la marginación.

De especial atención de ser, también, tratar de solventar las debilidades detectadas en los Consejos Temáticos. Aquí lo que se recomienda es realizar acciones muy dirigidas a abrir espacios a los Consejeros Microrregionales nombrados para atender el tema agrícola, ya que no se ve que se avance mucho en difundir (mucho menos apropiarse) del Acuerdo Temático Agrícola. Nótese que con esta propuesta ya van dos tipos de Consejeros Microrregionales temáticos a los que se recomienda abrirles espacio para participar, pues esta recomendación para mejorar la valoración de la categoría participación está de algún modo ligada a la anterior recomendación de abrir espacios a los jóvenes (que son otro tipo de consejeros temáticos).

Los focos rojos en la variable "Fortalecimiento de las Estructuras Locales" se encuentran en la funcionalidad de los Consejos Microrregionales y en el Acuerdo Municipal de Turismo. Se recomienda dar una atención especial a éste último; quizá habría que considerar abrir un cargo específico para un Consejero Turístico de la Comunidad, con una propuesta turística alterna a la que tienen los actores turísticos empresariales. Esta propuesta se hace porque son representantes del sector empresarial quienes se han apoderado del cargo de Consejero Temático Turístico en el CMDRS, con lo cual empujan constantemente a implantar un modelo de desarrollo turístico acorde a sus intereses económicos, que por lo general no empatan con una visión de desarrollo turístico que incorpore a los habitantes de Calakmul, que no sea como para ocupar puestos laborables poco especializados y mal remunerados. Y va de nueva cuenta hacerlo notar: este es un tercer tipo de Consejero Temático al que hay que impulsar³¹.

³¹ . Y puede haber más. Los apicultores se encuentran en constante debate con los ganaderos; se quejan de que la atención del Estado, por cuanto a apoyos, van al ganado, pero no a las abejas. También reclaman su espacio de participación.

4.6. Resultados Generales por Indicadores

En la Tabla 5 se han ordenado los indicadores de mayor a menor, en tanto que en la Figura 8 se presenta una gráfica radial en la que los indicadores se han ordenado de acuerdo a las variables a las que se encuentran coligados³². Resulta destacable que la mayor parte los indicadores que han sido los mejor valorados son los coligados con las dos variables adscritas a la categoría GOBERNANZA: “Fortalecimiento de las Estructuras Locales” y “Desarrollo Sustentable”; es decir, son los que se encuentran en la parte superior del cono invertido que se muestra en la Las tres categorías fueron definidas en base a la Teoría Sociocultural de Vigotsky (Carrera B. y C. Mazzarella, 2001), referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto promueve ejercicios de colaboración y pluralismo para el primer año de ejecución, es por eso que la primera categoría es la de **participación**, seguida por la categoría de **cohesión** que corresponde al campo próximo del proyecto; por último, la categoría de **gobernanza** concierne al campo potencial, es decir, el objetivo central y final del proyecto.

Este marco procedimental de evaluación se corresponde plenamente con el método definido por el AIE-IDESMAC para realizar las evaluaciones a los proyectos institucionales ejecutados por la misma OSC.

³² . No está por demás recordar que esas variables se derivan de la aplicación del enfoque de la Teoría Sociocultural Vigotsky.

Figura 4.

Tabla 5. Valores de los Indicadores en el tercer año del proyecto

AMB	INDICADOR	VALOR
T.2.	Cohesión Social	93%
I.5.	Reconocimiento del CMDRS	91%
T.9.	Escuela de Gobernanza	89%
T.1.	Procesos de Gobernanza	87%
T.3.	Incidencia Política	85%
I.1.	Democratización Ciudadana	78%
I.3.	Contribución a la Sustentabilidad	78%
I.7.	Funcionalidad de los Consejos Microrregionales	74%
I.4.	Reconocimiento de la Diversidad Cultural	69%
T.5.	Liderazgos	67%
T.11.	Equidad de Género	63%
T.7.	Acuerdo Municipal de Turismo	61%
T.6.	Acuerdo Municipal del Agua	59%
T.8.	Acuerdo Municipal Agrícola	52%
I.8.	Utilidad de los Consejos Temáticos	41%
I.6.	Gobierno Abierto	39%
I.2.	Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales	37%
T.10	Participación Intergeneracional	19%
VALORACIÓN GENERAL		65%

Fuente: elaboración propia

Subrayando el hecho de que los indicadores de la Tabla 5 han sido ordenados como consecuencia de un ejercicio estadístico, el evaluador llama a observar que, desde una perspectiva institucionalista (Cf. Ostrom E., 1990), la parte superior han quedado ubicadas variables relacionadas con la institucionalidad local que soporta la gobernanza y la cohesión socio territorial; en contraste, en la parte inferior se encuentran las variables que implican la construcción de nuevas formas de institucionalidad, que en el contexto de este proyecto se encuentran ligadas al acompañamiento del cuerpo técnico del IDESMAC en las microrregiones. Las variables que han quedado ubicadas a la mitad de la tabla implican una combinación de ambas capacidades institucionales, a las que el evaluador sugiere denominar *tradicional* y de *innovación*.

Sobresale, ocupando el lugar de la valoración más alta de la tabla (**93%**), el *T.2. Cohesión social*; que como se verá más adelante, repercute en buenas valoraciones a la variable y a la categoría en las que se circunscribe. La segunda valoración es también *muy alta* y ha sido otorgada al indicador *I.5. Reconocimiento del CMDRS* (91%); los tres que siguen también tienen valoraciones muy altas, pues superan la valoración de 85%: *T.9. Escuela de Gobernanza*, *T.1. Procesos de gobernanza* y *T.3. Incidencia Política* (respectivamente con **89%**, **87%** y **85%**). Cohesión social, procesos de gobernanza e incidencia política son aspectos tangibles que solamente existen si los actores locales se encuentran en acción. El reconocimiento, si bien intangible, también establece una condición subjetiva que pesa en los procesos de gobernanza del CMDRS cuando éste es bien valorado por los actores locales; de hecho, si nada más los actores externos reconocieran al CMDRS, cabría dudar si ese espacio institucional tiene incidencia política democrática.

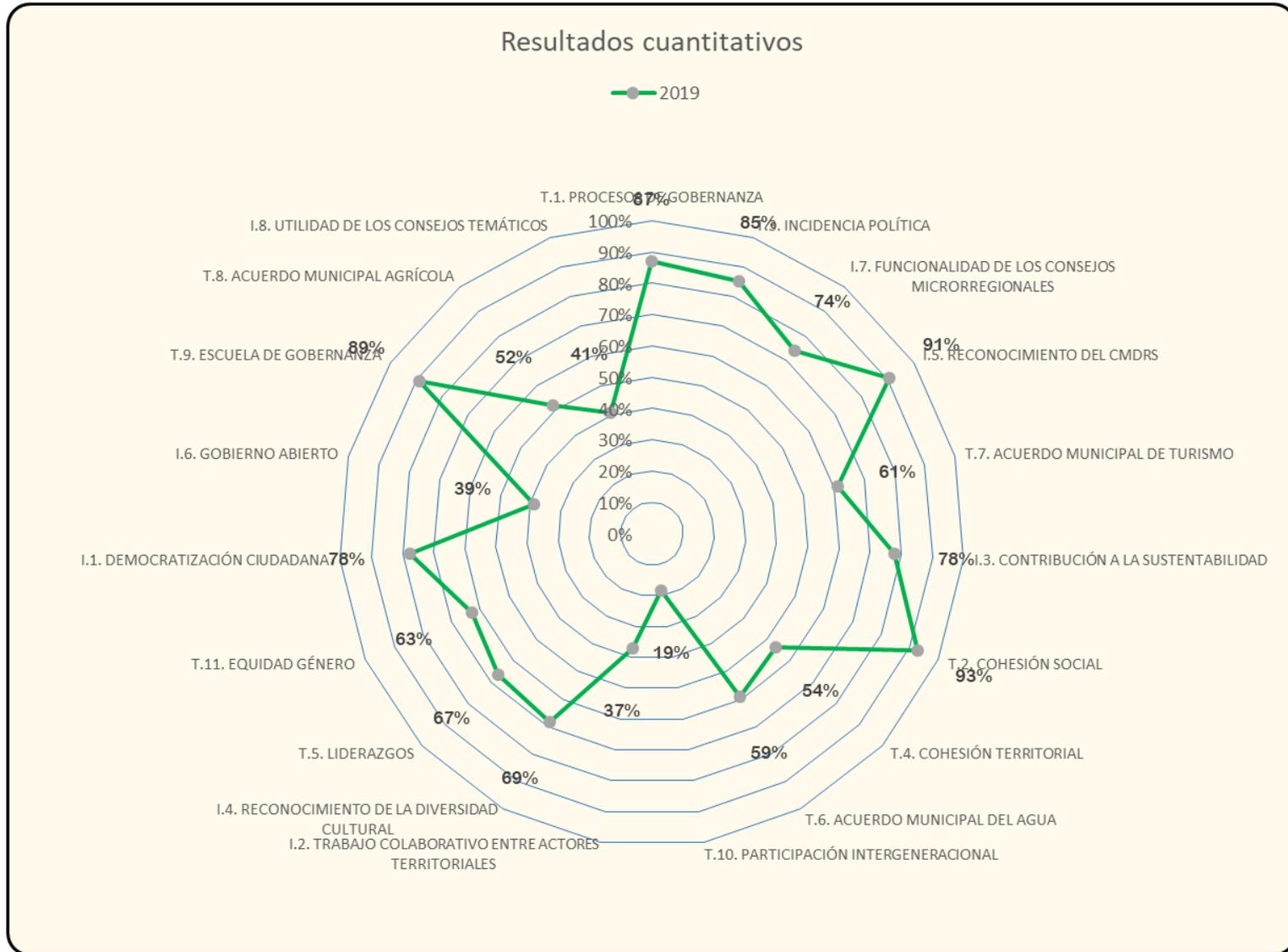
Por contraparte, el indicador con menos valoración de todos fue *T.10. Participación intergeneracional (19%)*, con lo que queda considerado *muy bajo*. Los indicadores que han quedado como penúltimo y antepenúltimo en el orden de valoración (*I. 2. Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales (37%)* e *I.6. Gobierno Abierto (39%)*) doblan ese porcentaje, pero siguen considerándose *bajos*. Los dos que tienen las más bajas valoraciones, *T.10* e *I.2.*, se encuentran adscritos a la variable **Empoderamiento de Actores Locales**, por lo que terminan derivando su baja valoración hacia ella. Es de subrayar esta coincidencia en la variable, pues denota que algo está aconteciendo en ese ámbito social que muy concretamente tiene que ver con la mediación que hace el poder local de la interacción social. Es decir, de los condicionamientos que hacen a los miembros de su sociedad quienes ostentan el poder en las localidades, favoreciendo u obstaculizando su participación en las tomas de decisión en los espacios políticos o de trabajo; o lo que es lo mismo, ambos indicadores tienen que ver con la permisividad de la institucionalidad local, que si es poca afecta necesariamente a la cohesión social (que es en la categoría en que se encuentran estos dos indicadores).

Un tercer indicador se cataloga de baja valoración: *I.8. Utilidad de los Consejos Temáticos (41%)*. ¿Qué quiere decir esta baja valoración, en términos de los objetivos del proyecto que se evalúa? Que si no se valora la utilidad de estos espacios, se corre el riesgo de abandono. No otra cosa ha pasado en el 99% de los CMDRS del país, que terminan quedando únicamente en el papel si quienes debieran acudir a ellos no le ven utilidad alguna; o como no pocos entrevistados coincidieron en expresar, al referirse a los Consejos Microrregionales o Temáticos: “*algunos no van porque lo consideran una pérdida de tiempo*”.

Quedan el resto de los indicadores dos grupos: i) los que tienen *buena* valoración pues superan el 70% (*I.1. Democratización Ciudadana (78%)*, *I.3. Contribución a la Sustentabilidad (78%)* e *I.7. Funcionalidad de los Consejos Municipales Microrregionales (74%)*) ii) los que se pueden considerar como *regulares*, con valoraciones entre el 50% y el 69%: *I.4. Reconocimiento de la Diversidad Cultural (69%)*, *T.5. Liderazgos (67%)*, *T.11. Equidad de Género (63%)*, *T.7. Acuerdo Municipal de Turismo (61%)*, *T.6. Acuerdo municipal del Agua (59%)*, *T.4. Cohesión Territorial (54%)*, *T.8. Acuerdo Municipal Agrícola (52%)*. Con vistas a facilitar una discusión conclusiva, se llama a enfocar la atención del lector en el último grupo: obsérvese que casi todos esos indicadores se encuentran en las ventanas del Cono-Base ubicadas en la Categoría de Participación; nótese que en esas mismas ventanas se encuentra el indicador *T.9. Escuela de Gobernanza*, que como fue uno de los indicadores valorados muy alto, viene a decirnos que sin este indicador la Categoría Participación hubiera sido valorada más baja, por lo que no hay que dar por sentado que en Calakmul todo es positivo en asuntos de participación³³.

³³ . Esta misma apreciación aplica para los indicadores que se ubican en las ventanas intermedias del Cono-Base, correspondientes a la Categoría Cohesión; en las cuáles es el indicador “Cohesión Social” el que sube el promedio; pero como categoría se valoró en el tercer lugar, fue porque la bajísima valoración el indicador *T.10. Participación Intergeneracional* neutralizó cualquier posible alza.

Figura 8. Resultados de la valoración de indicadores



Elaboración propia

Como quiera que la diferencia cuantitativa entre las valoraciones de los dos años anteriores y la obtenida en esta tercera son grandes (ver Capítulo 5), se ha recurrido a analizar las posibles causas de este comportamiento hacia la alza. Al respecto resultan destacables los cambios que se han sucedido en el contexto político institucional en el lapso de tan solo un año; especialmente las consecuencias que han tenido los cambios de autoridades en los tres niveles de gobierno: el federal, el estatal y el municipal. En los niveles federal y municipal pasando por un álgido periodo electoral y en el nivel estatal por la renuncia del Gobernador del Estado, que generó reacomodos y presiones políticas al interior del partido al que pertenecen él y el actual Presidente Municipal de Calakmul.

Los efectos en el proyecto evaluado que ha tenido esta coyuntura política ya habían sido percibidos desde el momento de realizar la segunda evaluación intermedia de este proyecto (Atencio, 2018); pero en el presente año, las nuevas autoridades han traído con ellas una diferente visión del ejercicio de gobierno, que está fuertemente influida por su sentido de pertenencia a un partido con una concepción vertical de ejercicio del poder ha repercutido en las formas de ejercer la gobernabilidad como en la gobernanza. Las repercusiones de esta nueva situación política se han dado de manera inmediata en el seno del CMDRS pues, aprovechando el cambio de consejeros, las nuevas autoridades optaron por impulsar el nombramiento de personas con su misma filiación política, contrariando el principio ya establecido de realizar una elección previa a nivel de localidad, abierta y sin afectaciones debidas a la influencia de una determinada filiación partidaria. Las siguientes palabras de una consejera explican esta apreciación:

Que encuentra eco en otras expresiones como la siguiente:

“...porque nosotros trabajamos dentro de ese reglamento, para que se quedara bien y viene éste y lo modifica, a su antojo para tener ahí, tener más o menos controlados los consejeros...”

Ex Consejero microrregional

En esta situación se han generado dos posicionamientos políticos opuestos dentro del grupo de consejeros: por un lado, los consejeros que se encuentran en un momento intermedio de la posesión de su cargo y, por otro, los consejeros recientemente nombrados. Los primeros reclaman que se aplicaron procedimientos de elección fuera del reglamento; los segundos se han alineado completamente con las decisiones que toman los funcionarios municipales, argumentando que los consejeros opositores son “personas negativas” que no quieren cooperar con las nuevas autoridades. En la práctica, esta confrontación crea enemistades y tensiones; las palabras de uno de los ex consejeros microrregionales, para referirse a su relación actual con quien llegó a sustituirlo son muestra de la dinámica de esos desencuentros, surgidos en tan breve periodo:

“...él tiene un departamento en cargo que es el asunto indígenas, él tiene un lineamiento; nunca va ver intereses en las comunidades, a él lo mandan, él no manda. En su momento se presenta conmigo, mañana va ser el cambio, el cambio del presidente del microrregión, me dijo, el que convoca soy yo, no tú. Yo me debo a las comunidades porque el ayuntamiento no me paga, un ayuda que me da pero hasta ahí no más; pero no me debo al ayuntamiento, me debo a las comunidades, a quienes a mí me pusieron; entonces yo convoco estas reuniones y si, tratamos de remediar las cosas; no se pudo ¡Ahí se quedó, yo ya me moví!...”

Ex Consejero microrregional

Al momento de escribir estas líneas, resulta evidente para el evaluador que los dos frentes señalados tienden a radicalizarse, lo cual hizo surgir una nueva circunstancia que afectó o sesgó a esta evaluación, en tanto que al identificar los nuevos consejeros al IDESMAC con los antiguos consejeros, de manera sistemática se negaron a ser entrevistados. Debido a esto, la muestra de entrevistados terminó centrándose en los actores que NO pertenecen al grupo ligado a las nuevas autoridades municipales; dado que subjetivamente ellos están pasando por un momento de radicalización, ante la ausencia de opiniones contrarias, sus respuestas son las que terminaron influyendo las valoraciones. Es decir, sus respuestas tienden a ser reclamos para retornar a procedimientos más democráticos al interior del CMDRS; en ese sentido, la valoración tiende a ser más favorable en lo que se refiere al papel que han jugado el CMDRS y la Escuela de Gobernanza, pues son percibidos como instrumentos para construir plataformas de gobernanza y participación social en el municipio y sus microrregiones.

Análisis Individual de Indicadores

La mayoría de los seleccionados para ser entrevistados son actores territoriales y sectoriales involucrados en este proyecto. Es decir, personajes, femeninos y masculinos, que han fungido, fungen o aspiran a fungir como Consejeros Municipales, Consejeros Microrregionales, Consejeros Sectoriales; así como estudiantes de la Escuela de Gobernanza.

En los apartados que se presentan a continuación se hace un análisis de carácter cualitativo sobre el significado de las valoraciones cuantitativas asignadas a cada indicador mediante el procedimiento estadístico especificado en los cuadros que se encuentra en el Capítulo 2 de este documento. Las valoraciones cualitativas son incorporadas mediante el análisis del sentido que dieron a sus respuestas, sus calificaciones, sus expresiones espontáneas e incluso las insinuaciones percibidas por el evaluador en el discurso de los entrevistados.

INDICADORES TANGIBLES

Indicador tangible 1.- Procesos de Gobernanza

Definición: Desarrollo de una alternativa para el ejercicio del poder y la toma de decisiones, llevada a cabo por los actores de Calakmul. La gobernanza se refiere a los mecanismos para el fortalecimiento de la democracia y de la ciudadanía, mediante la participación y el uso sustentable de los recursos.

La valoración de este indicador (**87%**) se obtuvo preguntando a los entrevistados si tienen acceso a instrumentos que, desde la óptica teórica de la gobernanza, les representan vías para el ejercicio participativo y toma de decisiones en los espacios de poder ciudadano: la tierra, las instituciones ciudadanas y los servicios urbanos. En ese sentido, las preguntas estuvieron dirigidas a preguntar si tenían acceso a: i) parcela; ii) asambleas comunitarias; iii) al Consejo Microrregional; iv) al CMDRS) y v) los servicios urbanos para la vivienda. Se les dio la máxima valoración (100%) a quienes mencionaron que acceden a por lo menos 4 instrumentos de los mencionados; si acceden a 2 o 3 instrumentos la valoración fue 50% y en caso de no reconocer ningún instrumento de gobernanza o solamente uno, la valoración fue de 0 %.

Los resultados arrojados por el ejercicio estadístico evidencian que el proyecto ha obtenido no solamente resultados sobresalientes, sino que han venido mejorando a lo largo de la ejecución; sobre todo porque este indicador es uno de los que pueden considerarse centrales para este proyecto, tanto conceptual como operativamente hablando. Representan un muy buen cierre de ejercicio, puesto que: i) avanzó casi tres cuartas partes adicionales a lo que se avanzó durante el segundo año, cuando la valoración

fue el **50%**; ii) revirtió el descenso en la valoración que se había hecho respecto a la valoración del primer año (**58%**).

Foto 1. Reunión de apicultores del ejido Puebla de Morelia.



Foto: Verónica Caraveo Hernández (Apicultora)

Las respuestas dadas por cada entrevistado(a) definen la capacidad de empoderamiento de los actores, en tanto que les respaldan ese acceso a los espacios sociales. De ahí que se consideró de interés detallar el análisis estadístico a nivel de las respuestas ofrecidas al evaluador. Como puede observarse en la Tabla 6, el 100% de los entrevistados dijeron tener acceso a los servicios, en tanto que 26% de ellos y ellas (7 de 27) no tienen acceso a la tierra, la cual por regla general representa el más importante recurso de empoderamiento en el medio rural.

Tabla 6. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.1. Procesos de Gobernanza

PROCESOS DE GOBERNANZA	% SI
¿Tiene parcela?	74.1%
¿Participa en las Asambleas Comunitarias?	85.2%
¿Ha participado en el Consejo Microrregional?	77.8%
¿Ha participado en el Consejo Municipal?	85.2%
¿Tiene acceso a los servicios básicos por parte del ayuntamiento?	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Las tres restantes preguntas refieren a la presencia en espacios de participación política, encontrándose que en todos los casos las valoraciones son altas; situación normal, en tanto que todos(as) los(as) entrevistados(as) son personas políticamente activas. Existe un porcentaje ligeramente menor en cuanto al acceso al Consejo Microrregional; se hace notar porque la menor participación en estos espacios se vuelva a manifestar en otros ámbitos de esta evaluación.

Debido a que la pregunta relacionada con el nivel comunitario no hizo la diferencia entre las asambleas ejidales y las de otro tipo, debe de asumirse que se trata de cualquier tipo de asamblea. Se sugiere tener presente que a la Asamblea Ejidal se puede acceder solamente siendo ejidatario; es decir, que debe asumirse que al menos³⁴ los entrevistados que no tienen parcela (26%) no tienen derecho de asistir a ellas. Las posibilidades de tener en el futuro acceso a la tierra presenta dificultades para los *avecindados* que no tienen familia con tierras, puesto que la ley favorece a que los derechos ejidales se transmitan preferentemente a los familiares, por lo que los ciudadanos que son conocidos como *pobladores* o como *avecindados* terminan teniendo menos capacidad de incidir en procesos de gobernanza (recuérdese que la estamos concibiendo como un instrumento de acceder al poder). Así lo ilustran las respuestas siguientes:

¿Participa en las asambleas comunitarias?

No, no, [con mi familia, somos lo] que aquí le llamamos pobladores, nada más... [pero participamos]... en ciertas decisiones. Con las que tienen que ver con el uso de la tierra, bueno, obviamente en esas no estamos incluidos, porque ellos hacen sus reuniones, muy aparte; pero como parte de la población creo que si se nos atiende sin ninguna diferencia, por cuanto a los servicios con los que cuenta la comunidad ¡Ahí no hay problema!...

Funcionaria municipal

Entrevistador: “... me dices que los que viven en esta parte del poblado, donde el suelo está chicloso, tienen muchos problemas para vivir ahí, porque los terrenos se les inunda y no pueden salir [¿No] hubiera sido mejor si se hubiera pensado antes y hubieran tenido posibilidades de ponerlos [a los *avecindados*] en un lugar alto para evitar estos problemas[?]”

Entrevistada (interrumpiendo intempestivamente al entrevistador): “O sea ¡Eso no sería posible! Pues ya desde años atrás ya se les designó un terreno y si tú no quieres vivir ¡Pues búscate para dónde quieres ir! Pues ese fue el lugar en el que te tocó y esa parte es la que se te dio. Porque ¡Ellos son pobladores! ¡Ellos no son ejidatarios! ¡Son solamente pobladores!...”

Representante sectorial microrregional

En localidades con perfil más campesino, el poder se fortalece fundamentalmente a partir de la posesión de la tierra; en las localidades más urbanizadas van diversificándose las formas de poder económico con el desarrollo de los sectores terciario y/o secundario, transformando con ello las del poder político. Esas diferencias entre localidades rurales y semiurbanas tiene muchas implicaciones para la gobernanza, por lo que se recomienda no perderlas de vista en el proyecto.

Respecto a las tres preguntas que indagaron sobre el acceso a instancias de decisión ciudadana (local, microrregional o municipal), resulta también importante considerar que una respuesta positiva no implica que, al acceder a ese espacio, se adquiera poder “en automático”. Más bien, lo que acontece es se entra a una arena donde el poder se tiene que ganar, ante opositores; así lo ilustran las siguientes expresiones:

³⁴ . En realidad es probable que sean más, pues algunos(as) entrevistados(as) que dijeron tener acceso a una parcela aclararon que se las prestaban, familiares o el ejido.

¿Ha participado en el Consejo Microrregional?...¿y en el CMDRS?

[Sí, pero]... la administración pasada estuvo muy bien, porque la mayoría que estábamos de consejeros, prácticamente íbamos a proponer y a centrar temas a discusión y concedíamos casi en todo; hacíamos que las instituciones, obligábamos ahí mismo: hay este problema, hay que resolverlo y quién tiene las responsabilidades, que pudiéramos decir al gobierno federal, estatal y municipal. Nosotros decíamos, yo pongo ésto y para nosotros era un gran avance, porque estábamos unidos y estábamos casi en la misma sintonía. Hasta ahorita que se da el cambio, hay un cambio total drástico empieza a limpiar y empieza a sacar y a meter gentes y a imponer gentes; modificar reglas. Entrando: ustedes saben que se van y vienen otros nuevos ¡Y eso no puede ser! ¡Cada Comité y cada Consejo tienen un periodo, no se nombraron al mismo tiempo!

Consejero Municipal

Conclusiones

La valoración de este indicador nos refleja, desde el punto de vista teórico conceptual utilizado (basado en el gobierno de los comunes de Eleonor Ostrom), que dos terceras partes de los entrevistados reconoce de manera plena que tiene acceso a la tierra en una perspectiva no sólo productiva, sino de largo plazo. Veintitrés de los veintisiete entrevistados identifican que tiene acceso casi irrestricto a las instancias de participación: la Asamblea Comunitaria, el Consejo Microrregional y el Consejo Municipal, lo cual, si bien es por un lado explicable porque los y las entrevistados(as) son actores centrales de este proyecto, por otro lado es destacable, visto como ejemplo de participación activa tratándose de las áreas rurales del país.

Este involucramiento en las instituciones ciudadanas, que es patente en Calakmul, sin duda ha derivado en una mejora en la distribución de y el acceso a los servicios públicos; los cuales reflejan que la ciudadanía, en general, reconoce el valor de su participación e involucramiento en los espacios de participación pública.

Aunque en las microrregiones más alejadas la posesión de la tierra presupone un mayor poder de decisión en la comunidad, de las entrevistas realizadas durante esta tercera evaluación se desprende una explicación que apunta más a afirmar que el crecimiento en la valoración de este indicador, en comparación con la segunda y tercera evaluaciones de este proyecto, tiene mucho que ver con un contexto de conflicto político al interior del CMDRS, entre un grupo de consejeros *versus* funcionarios municipales.

En suma, de la valoración realizada a este indicador se concluye que el proyecto ha generado gobernanza, en su sentido “de abajo para arriba”, sobre todo al fortalecer la actitud crítica y participación de los Consejeros territoriales y temáticos ha fortalecido sus capacidades de empoderamiento y, con ello, los mecanismos para el fortalecimiento de la democracia y de la ciudadanía.

Recomendaciones:

Se recomienda apuntalar los Consejos Microrregionales, con capacitación y un seguimiento cercano al cumplimiento de los nuevos representantes, de quienes se externan quejas de incumplimiento.

Indicador tangible 2.- Cohesión Social

Definición: Nivel de vinculación de los ciudadanos de Calakmul en una matriz sociocultural propia que permita la participación activa en la sociedad y un acceso seguro al bienestar material, seguridad y protección social.

Se realizaron preguntas a los actores del proyecto en relación con las características de su interacción frecuente con los demás habitantes del territorio, la naturaleza de sus redes de apoyo y ayuda y el grado de solidaridad, identificación y participación que se tiene en la sociedad de Calakmul. La valoración del indicador es total, si se mencionan por lo menos 5 características de la cohesión social, 0.5 si el entrevistado menciona por lo menos 3 y se tiene una valoración nula si se hace mención de menos de 3 características propias de la cohesión social.

En esta tercera evaluación del proyecto se observa un aumento muy significativo en la valoración de este indicador, que ha alcanzado **93%**, después de haberse valorado en **61%** y **73%** , respectivamente durante el primero y el segundo año de ejecución.

Tabla 7. Porcentaje de afirmaciones dada por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.2. Cohesión Social

COHESIÓN SOCIAL	SI (%)
¿Cuál es su principal grupo de interacción social?	100.0%
¿Ha recibido recientemente el apoyo de algún grupo o persona para la resolución de un problema?	100.0%
¿Se siente identificado con su comunidad?	100.0%
¿Se involucra en sus problemas?	88.9%
¿Participa en algún grupo o proyecto comunitario?	92.6%

Lo anterior significa que este indicador muestra que 9 de cada 10 personas en Calakmul considera que hay cohesión social, es decir que mantienen una activa participación en la sociedad y que ello le provee en cierta medida, un acceso seguro al bienestar material, la seguridad y la protección social. Esto tanto a nivel comunitario, como regional y municipal. La disminución de las respuestas afirmativas que puede verse en la Tabla 7 es explicable en tanto que en la muestra se incluyen actores que, aunque están muy involucrados en este proyecto, no tienen su residencia en Calakmul sino que únicamente realizan su trabajo en este municipio.

A pesar de que el proceso de colonización en Calakmul no ha terminado, lo cierto es que ya hay un par de generaciones de jóvenes que han nacido en el municipio y no solo muestran arraigo, sino que reconocen las prácticas que sus padres y/o abuelos tuvieron que desarrollar para ponerse de acuerdo ante el desafío de una sociedad tan diversa por origen, y tan compleja por las condiciones locales. Las condiciones de reproducción social se han estabilizado al construir un modo de vida local.

Es imposible explicar cómo Calakmul ha pasado de un índice de desarrollo bajo a uno medio en menos de 20 años, sino es a partir de una fuerte cohesión social.

Foto 2. Niños empujando papalotes en una calle de Zohlaguna, Calakmul



Foto: Verónica Caraveo Hernández (Apicultora)

El proyecto sin duda atina a tomar en cuenta esta consideración ya que la mayoría de sus actividades han apuntado a fortalecer la cohesión social, en particular de los grupos que comúnmente no tienen representación o se consideran subalternos: los pueblos originarios, las mujeres y los jóvenes; ensanchando así las perspectivas de la cohesión social al tener comunidades y espacios de participación más incluyentes.

Como quiera, conviene tener presente que la cohesión social encontrada se encuentra siempre mediada por algunos factores de carácter más pragmático; como por ejemplo las dificultades que se les presentan cuando alguien pretende, por ejemplo, renunciar a seguir viviendo en Calakmul y retornar a su lugar de origen, como se desprende de las siguientes expresiones de una entrevistada.

“...como antes no había acta nacimiento, algunos se quiere regresar, pero llegar allá ya no hay donde...ya no, como aquí ya dan apoyo, se pierde el apoyo si llegas allá, por eso la gente ya no quiere caminar...”

Representante microrregional sectorial

Se destaca también el hallazgo, hecho al analizar las entrevistas, que son las mujeres las que impulsan al alza las valoraciones de este indicador que, como otros que también muestran esta tendencia ligada al género, se encuentran estrechamente coligados a los temas de solidaridad social y participación democrática.³⁵.

Conclusiones

El indicador de Cohesión Social, que se analiza en esta sección, responde a innumerable factores ligados principalmente al perfil que adquiere cada sociedad a partir del equilibrio entre sus caracteres tradicionales o modernos. Bajo ese principio, la aportación de cualquier proyecto a la cohesión de una

³⁵ . La argumentación de esta afirmación puede encontrarse en el apartado 4.8 de este documento.

sociedad en su conjunto es cuánto más difícil de evaluar en tanto la sociedad tenga una mayor complejidad y un mayor volumen de individuos. Es decir, que para evaluar la incidencia de este proyecto sobre la cohesión social a una escala microrregional, como puede ser en el contexto de la formación de los comités temáticos microrregionales, se requiere hacer estudios de mediano a largo plazo.

Recomendaciones

Puesto que cohesión y gobernanza son dos conceptos íntimamente ligados y que, en la práctica, tienen un origen multifactorial, resulta muy difícil sostener conceptual y objetivamente que la valoración obtenida en esta evaluación sea consecuencia exclusiva de las acciones de un proyecto en particular; en este sentido, se propone enfocar la valoración cuidando de considerar al proyecto como un importante factor que contribuye a alcanzarla, más no como un factor definitorio.

Por lo anterior, se recomienda buscar el grado de incidencia en la cohesión social de proyectos como éste, en otras evaluaciones, en espacios comunitarios, tales como grupos de trabajo o de resistencia, con los que el proyecto se vincule de manera estrecha y en una escala temporal de mediano plazo.

Indicador tangible 3.- Incidencia Política

Definición: Conjunto de acciones políticas llevadas a cabo por la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en la toma de decisiones políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas encaminadas a atender los problemas en el ámbito público.

Para la medición de este indicador, se realizaron preguntas sobre la participación en la elaboración de documentos, planes y proyectos en el territorio; la necesidad de formar parte de los instrumentos de política pública como el ordenamiento territorial, el Plan de Desarrollo Municipal o los Planes Operativos Anuales permite que los habitantes del Municipio construyan espacios de gobernanza. La valoración máxima se alcanza, cuando los actores entrevistados responden afirmativamente a por lo menos tres de las preguntas realizadas, en caso de responder afirmativamente sólo a dos se obtiene la valoración media y el indicador resulta nulo si no se cumplen con los supuestos antes mencionados.

Durante el presente año de ejecución de este proyecto se incrementó de manera drástica la valoración de este indicador, puesto que ha pasado de **43%** en el primer año, una caída en el segundo año (**25%**) y una recuperación muy notable en la tercera evaluación, donde viene un “salto” hasta **85%**.

Tabla 8. Porcentaje de afirmaciones dada por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.3. Incidencia Política

INCIDENCIA POLÍTICA	SI (%)
¿Conoce el Ordenamiento Territorial?	77.8%
¿Participó en su elaboración?	59.3%
¿Se realizaron foros o consultas para la elaboración del Plan de Desarrollo Mpal.?	77.8%
¿Participó?	59.3%
¿Y en los POA's?	51.9%
¿Existen mecanismos de consulta ciudadana?	96.3%
¿Ha participado en alguno?	85.2%
¿Para qué se realizó?	88.9%
¿Tuvo incidencia?	88.9%

Dado que las preguntas que se formularon para realizar esta valoración se enfocan a indagar, más que nada, el conocimiento que tienen los actores territoriales/sectoriales respecto a los instrumentos de planeación (Ordenamiento Territorial, Plan Municipal de Desarrollo, POA), que se han ido diseñando o adaptando a lo largo de la existencia del CMDRS, los buenos resultados en la valoración indican que ellos, los entrevistados, ocho de cada diez saben de lo que están hablando.

Los extractos de entrevistas que se muestran a continuación son la base para algunos de los argumentos dados en los párrafos anteriores

¿Conoce el ordenamiento territorial?, ¿participó en su elaboración?

“...los ordenamientos territorial son los primero cursos que nos empezaron a dar de parte de IDESMAC y ahí nos enseñaron como deben de estar organizado el ordenamiento territorial y que tanto como hombre y mujeres tenemos derecho gozar de los derechos...”

Representante microrregional de mujeres

“...es un requisito que te pide cualquier institución como CONAFOR: Si metes un proyecto de conservación: te voy apoyar pero quiero tu ordenamiento territorial, tráemelo y que esté actualizado ¡A ver cómo está! Sobre eso se avanza, ahí se define todo: cuánto tienes de área de conservación, cómo la tienes definida, como tienes definida las parcelas agrícolas, lo forestal, la conservación, la ganadería, la apicultura... ahorita tenemos los vecindados que están trabajando, dicen: compañeros queremos trabajar con ustedes... no hay ningún problema, les vamos a prestar el terreno... esas área ya las tenemos destinadas...”

Ex Consejero Municipal

Sin embargo, una cosa es saberlo y otra haber participado, puesto que cuatro de cada diez no participaron ni en la realización de Ordenamiento Territorial ni del Plan de Desarrollo Municipal y, para el caso de los Programas Operativos Anuales solamente participó la mitad de ellos. Confróntense las siguientes respuestas a la pregunta:

¿Se realizaron consultas para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal?, ¿participó?, y en los POAs?

“...si, se hizo el Plan Municipal del Desarrollo, en ese plan yo no participe; de ahí nos desligamos nosotros de lo que se estaba haciendo ordenamiento territorial, no conozco. Después de las invitaciones que nos hizo IDESMAC, últimamente, ya nos entregaron el Plan de Desarrollo... pero ese Plan de Desarrollo no lo lleva acabo en municipio... realmente cada gobierno tiene otro plan y no toma el Plan de Desarrollo, lo deja a un lado, sus intereses políticos son otros

Representante sectorial municipal

“...si lo hemos dicho, pero no nos toman en cuenta los proyectos, el proyecto de apicultura el plan apícola municipal que hicimos en poa, la POA fue cerca de 20 millones de pesos, me dijeron: eso no lo vamos a meter solo vamos a poner 2 millones de pesos...”

Representante sectorial municipal

No tiene la misma explicación el que no hayan participado en la elaboración del Ordenamiento Territorial o en el Plan de Desarrollo Municipal, en tanto que estos ejercicios de planeación participativa se realizaron hace ya varios años no resulta tan cuestionable el hecho de que los actuales Consejeros no hayan participado en ellos; simplemente porque se realizaron cuando todavía no ocupaban su cargo. En cambio, el que la mitad de los Consejeros no hayan participado en la elaboración de los POA's sí da a ver una disfuncionalidad dentro del CMDRS; en términos de la definición de este indicador, se puede cuestionar la influencia real que tienen los Consejeros Municipales en las últimas decisiones de política pública, que son las que tienen que ver con la inversión anual del presupuesto.

Foto 3. Mural pintado por jóvenes de Calakmul



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones

La valoración de este indicador implica, sobre todo, valorar el conocimiento que tienen los Consejeros de los instrumentos de planeación de los que se les ha ido habilitando durante muchos años, incluso anteriores a los de la ejecución de este proyecto. Pero se debe tener claro lo más importante de valorar es que se sepa aplicar ese conocimiento; se comenta esto porque las respuestas ofrecidas en las entrevistas evidencian que el hecho de que los entrevistados tengan conocimiento de los instrumentos no implica necesariamente que hayan participado en su elaboración o en aplicarlos en los procesos de planeación (desde luego, existen diferentes capacidades o perspectivas individuales para interpretar, comprender y apropiarse de manera de estos instrumentos)

En un contexto en el que la autoridad municipal está presionando a las personas entrevistadas en esta evaluación sean desplazarlas del CMDRS, sería aventurado afirmar que la valoración alcanzada es definitiva. No hay que perder de vista que, tras la valoración del 85% a este indicador, ha pesado mucho el alto porcentaje de respuestas afirmativas a las preguntas que hablan de consultas ciudadanas en abstracto; los porcentajes que refieren a los instrumentos específicos tienden a ser más bajos, siendo especialmente preocupante la poca participación de Consejeros en la elaboración de los POA's.

Recomendaciones.

Se recomienda reconocer que, con todo y que hay una buena valoración de este indicador, en las respuestas dadas en las entrevistas se vislumbra que no se está sacando el máximo posible de provecho a los instrumentos de planeación disponibles para los actores territoriales o temáticos: Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo Municipal y POA; sobre todo este último. Esto se traduce en recomendar fomentar, especialmente entre los Consejeros Temáticos el convencimiento respecto a las ventajas que proporciona el uso de estos instrumentos, como una vía para consolidar su incidencia como ciudadanos en la toma de decisiones en materia de políticas públicas. Se sugiere hacerlo metódicamente en las reuniones de estos Consejos o en la Escuela de Gobernanza.

Indicador Tangible 4.- Cohesión Territorial

Definición: Capacidad de un sistema territorial para garantizar las oportunidades para que cada unidad territorial contenida alcance los umbrales de desarrollo expresados por su propio proyecto territorial, al tiempo que permita que el proyecto integrador del nivel superior, albergue estas metas diferenciadas.

Para valorar este indicador en el contexto de esta tercera evaluación se incorporaron cinco preguntas, a las cuáles se les asignó el valor: 1, si responde afirmativa, coherente y consistentemente a las cinco preguntas; 0.5, si responde afirmativa, coherente y consistentemente a tres preguntas (aunque sea parcialmente) o a dos con buenos argumentos; 0, si la mayor parte de sus respuesta son negativas y/o se perciben en su discurso tendencias disgregadoras, separatistas o de falta de identificación con el territorio.

De acuerdo a los reportes finales de las anteriores dos evaluaciones de este proyecto, las valoraciones hechas a este indicador han mantenido una permanente tendencia a la baja; que si bien no con una caída pronunciada, sí constante. Esto es, que el primer año se valoró en **66%**, el segundo año en **60%** y este tercero en **54%**.

Tabla 9. Porcentaje de afirmaciones dada por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.4. Cohesión Territorial

COHESIÓN TERRITORIAL	% SI
Acerca del proyecto de Gobernanza ¿Considera usted que ha llevado a cabo alguna acción para...	
... fomentar que haya un acceso equivalente a equipamiento y servicios entre las microrregiones?	40.7%
... que los recursos económicos (incluyendo los naturales) sean aprovechados de manera equitativa para los habitantes de las microrregiones?	29.6%
¿Cree usted que en Calakmul se esté dando un desarrollo equilibrado entre sus microrregiones?	18.5%
¿Cree usted que las personas de la microrregión dónde usted vive sientan orgullo de ser de Calakmul?	77.8%
Argumenta coherentemente	88.9%

En el análisis de las respuestas dadas a las preguntas, queda de manifiesto que el elemento que más le da valor a este indicador es el de la identidad; pues cuatro de cada cinco entrevistados(as) dijeron sentirse orgullosos de serlo³⁶. Los elementos que movieron la valoración hacia la baja están relacionados

³⁶ . Con todo que la valoración de identidad apunta a que el sentido de pertenencia ya se encuentra fuertemente arraigado en la mayoría de la población calakmulense, en la práctica no todos poseen el mismo nivel de

con un sentimiento generalizado de inequidad y desequilibrio respecto a la vuelta de los beneficios del desarrollo y de la riqueza natural del beneficio. Véanse a continuación algunas de esas respuestas:

¿Cree usted que las personas de la microrregión donde usted vive sientan orgullo de ser de Calakmul?

“...yo soy de Calakmul aunque yo nací en otro lugar; yo soy de aquí, orgullosamente yo me siento de Calakmul, lo que me rodea es Calakmul; para mí Calakmul es todo; si voy a otro lado, yo si soy de Calakmul y me siento de aquí, porque yo vine de 10 años, yo cuando llegué en la comunidad tenía 10 años, entonces llevo 30 años aquí, ya soy más de aquí...”

Representante microrregional de mujeres

¿Cree usted que en Calakmul se esté dando un desarrollo equilibrado entre sus microrregiones?

“...a nosotros nos dejaron fuera...todas los demás comunidades del municipio están dentro de la microrregión; pero nosotros teníamos el problema del cobro de la entrada de Calakmul y eso fue el motivo nos dejaron fuera de microrregión; porque dijo el que era presidente en ese tiempo: si no nos dejan seguir el cobro de ahí la entrada, no van a tener ningún programa, ninguna obra para su comunidad... entonces... Conhuás no se siente así, como una comunidad de Calakmul; de hecho, cuando se fundó el municipio de Calakmul, llegaba hasta Adolfo López Mateos, que queda a 65 kilómetros de acá; ya es Escárcega... y ellos mismos a Conhuás la dejaron afuera; pero hay ese sentido, que no es parte del municipio...”

Representante sectorial municipal

La cita textual anterior es una muestra de lo que está aconteciendo en localidades ubicadas al poniente del municipio, desde Conhuás hasta Constitución, en donde se percibe un sentimiento de alejamiento de la cabecera municipal. Al oriente también hay indicios de sentimiento de lejanía, pero derivadas de la fuerte articulación terrestre de esa parte del territorio municipal, conocida como “Zona Limítrofe”, con la capital del estado de Quintana Roo³⁷:

“...somos Calakmul, porque la carpeta básica es legalmente conocido de Campeche... pero no al 100% porque hay buena suerte; el delegado de Quintana Roo, un apoyo de Quintana Roo, al menos tenemos escuela secundaria de Quintana Roo, tenemos escuela primaria y el Bachiller...algunos tienen credenciales de Quintana Roo pero solo es una identificación, pero vienen apoyos tienes que entregar tu credencial los que somos de acá...”

Ex representante microrregional

identificación con este territorio, en el que han pasado la mayor parte de sus vidas. Hay quién la ha adoptado con fuerza y hay quien se niega a cortar sus raíces.

³⁷ . Esta parte del territorio calakmulense ha sido en el pasado objeto de un conflicto legal entre los estados de Campeche y de Quintana Roo. Y pese a que el laudo de la Corte Suprema de la Nación fue favorable a Campeche, Quintana Roo se sigue manteniendo presente de muchas maneras. Incluso con representaciones de autoridades constitucionales. Las personas de esas localidades suelen contestar cuando uno pregunta por el comisariado municipal: ¿El de Campeche o el de Quintana Roo?

Foto 4. Las localidades del oriente del municipio de Calakmul tienen escuelas primarias y secundarias que dependen administrativamente del estado de Quintana Roo; como tales tienen símbolos de identidad de ese estado. Aquí escuela primaria de Arroyo Negro



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

...lo que pasa en Chetumal es una ciudad grande, para conseguir otras cosas tiene que salir a Chetumal porque ya es una ciudad, Xpujil es un pequeño pueblo todavía; por ejemplo conseguir una pieza del carro en Xpujil; si hay, pero más caro; pero de repente no hay, es más seguro van a Chetumal... para sacar dinero es mejor en Chetumal, porque aquí a veces fallan los cajeros... prácticamente cuando se va a Xpujil es para una gestión municipal, pero ya de estudio y compra es en Chetumal"

Representante sectorial local

Foto 5. Existe un mayor grado de conectividad terrestre de la llamada Zona Limítrofe con Chetumal.



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones:

El municipio de Calakmul todavía se encuentra cursando por una fase de consolidación territorial. Durante los últimos años se ha ido fortaleciendo la infraestructura de servicios en su cabecera municipal, Xpujil, que poco a poco va saliendo de la ruralidad para urbanizarse y mostrarse como una localidad competitiva, como centro económico regional y se va superando con mejores vías de comunicación la articulación con el oriente y con el poniente del municipio, que todavía mantienen una relación fuerte con las ciudades de Chetumal y Escárcega.

Con todo, Xpujil sigue jugando un papel central, incluso lo ha incrementado a partir de algunos elementos como la instalación de la Universidad, el funcionamiento casi permanente del Acueducto y la ampliación de la carretera Escárcega- Chetumal. Además del funcionamiento de las instituciones municipales que efectivamente integran por lo menos a 6 de las 9 microrregiones con la centralidad de Xpujil.

Recomendaciones

El trabajo de cohesionar a un territorio municipal implica la aplicación de estrategias de mediano y largo plazo, orientadas a ir concretando en la realidad las metas establecidas para alcanzar una imagen objetivo bien definida de lo que se aspira que algún día llegue a ser el territorio. Concretar en la realidad dicha imagen requiere un esfuerzo multisectorial y que se debe mantener muchos años; en el imaginario colectivo está configurada en el Ordenamiento Territorial, que se continúa con el Plan de Desarrollo Municipal y luego se contribuye a concretarla en el ejercicio de los POA`s.

De lo anterior, se desprende la recomendación de fomentar, entre los actores territoriales, el convencimiento respecto a las ventajas que proporciona el uso del Ordenamiento Territorial y del Plan de Desarrollo Municipal, para orientar de manera óptima los recursos disponibles en pro de articular las microrregiones que conforman el territorio municipal; no solamente los materiales, como la inversión financiera, sino también los intangibles, como los culturales.

Indicador tangible 5.- Liderazgos

Definición: Reproducción y fortalecimiento de los diferentes tipos de liderazgos como agentes de acción en el territorio.

Para su medición, se hicieron preguntas referidas a la existencia de líderes en las comunidades, la naturaleza de su trabajo, el logro de resultados y los mecanismos que ralentizan el surgimiento de nuevos liderazgos. La valoración máxima se obtiene al responder afirmativamente a cuatro de las preguntas mencionadas, la valoración media si se responden a dos y el indicador se valora nulo si no cumple con estos supuestos establecidos.

En las dos evaluaciones anteriores de este proyecto, las valoraciones hechas a este indicador fueron similares, con una ligera disminución poco significativa en su valoración, de **53%** en el primer año y de **50%** en el segundo año; este tercero se ha ubicado ligeramente por arriba del porcentaje de la valoración general del proyecto, ya que se registró en **67%**.

Tabla 10. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.5. Liderazgos

LIDERAZGOS	% Si
¿Existen líderes en su comunidad?	96.3%
¿Cómo llegan a serlo?	85.2%
¿Tienen reconocimiento comunitario?	96.3%
¿Son colaborativos?	92.6%
¿Es útil su trabajo, se han logrado resultados gracias al trabajo del (los) líder(es)?	96.3%
¿Hay algún mecanismo para alentar el surgimiento de nuevos liderazgos en el territorio?	37.0%

De la simple observación de las valoraciones obtenidas mediante análisis transversal de las respuestas, cuya sumatoria da lugar a la valoración del indicador, resalta que el aspecto que baja la valoración total es la falta de mecanismos para alentar el surgimiento de nuevos liderazgos en el territorio. Esta situación checa perfectamente con la bajísima valoración dada al indicador T.10. Participación Intergeneracional. El resto de las respuestas apuntan a sostener que hay líderes legítimos.

No se omite señalar que las preguntas sobre liderazgo no hicieron distinción entre los dos tipos de liderazgo formal a nivel local: i) el agrario, que reside legalmente en el Presidente del Comisariado Ejidal³⁸; ii) el municipal a nivel local, que se encarna en la figura del Comisario Municipal. Por ello debe asumirse que las respuestas se refieren a ambos tipos de liderazgos; aunque parece ser que, aunque no es regla, los liderazgos naturales se encuentran más ligados a los liderazgos agrarios que a los liderazgos administrativos municipales.

Desde luego, la fortaleza de los liderazgos y de los procesos de organización comunitaria varían de una localidad a otra; si bien en la mayoría de las localidades existe una organización comunitaria muy sólida, especialmente en las de perfil indígena, hay algunas localidades en las que priva la desorganización. Así lo muestran las dos respuestas siguientes, dadas a la misma pregunta de cómo se llega a ser líder en la comunidad:

“...lo ubican por su conocimiento tanto del ejido y que lo pueda desarrollar en la comunidad; que tenga el respeto y la confianza de los demás. Eso lo vas ganando por una persona que defiende, que apoya, eso es una persona de buen líder, aquí los líderes de la comunidad sabemos que fuimos jóvenes aquí en la comunidad; los ancianos de la comunidad, son pocos los que forman parte de los líderes, ellos en algún momento fueron líderes, pero hay liderazgos positivos y negativos, cuando una persona ya mucho tiempo en la comunidad o su liderazgo no es lo que necesita la población, la población lo hace a un lado; los líderes van hacer tal personas y tampoco los traigan desde afuera, ahorita hay como 12 personas líderes de la comunidad...son 12 líderes que nos reunimos analizamos todo...aparte de la directiva ejidal; porque la directiva ejidal analiza, lo tiene que analizar con el consejero comunitario y al consejo comunitario se analizan probabilidades, se hace una lluvia de ideas y de ahí se retoman las mejores...”

Representante sectorial microrregional

³⁸ . No en todas las localidades existe esta figura jurídica, en tanto que varias del municipio fueron dotadas bajo el régimen de propiedad privada y no como ejido (pej. Mancolona), pues fueron fundadas posteriormente a la modificación realizada en 1992 al Artículo 27 Constitucional.

“...hay mucho divisionismo porque los comisarios igual, hay comisarios de cada comunidad que no le interesa la gente, lo que único le interesa es llegar aquí y ser comité o presidente municipal o ejidal, estando aquí aprovechan lo que pueden lograr allá, con el ayuntamiento, con los que sean y ellos no les interesa ya la gente de su pueblo... lo que nosotros convocamos es unidad independiente de los colores y credos, debe de haber un interés común y ese interés común es tener solución de nuestros problemas, de nuestros necesidades que nos afecta a todos...”

Consejero Municipal

Foto 6. Consejeros Municipales Felipe Juárez (izquierda) y Olga Ascencio (centro); líderes de pueblos originarios y de mujeres.



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones

Aunque la valoración dada a este indicador es ligeramente superior a la valoración general del proceso del proyecto, el análisis de las respuestas de las que se obtiene esa valoración indican que los liderazgos son todavía más fuertes, puesto que la valoración del indicador se ve muy afectada hacia la baja porque los (las) entrevistados(as) ven que no se está haciendo mucho por promover el surgimiento de nuevos liderazgos en el territorio.

Recomendaciones.

Para lograr que la valoración de este indicador no sólo se mantenga sino que mejore, se requiere de una atención especial a la formación de nuevos liderazgos que surjan desde la base social. Pero, como ha quedado registrado en las conclusiones, existen entre las localidades del municipio diferencias en su nivel de organización social, se recomienda realizar autodiagnósticos participativos sobre liderazgos, a nivel microrregional pero incorporando al menos cuatro representantes clave (dos hombres, uno maduro y otro joven; dos mujeres, una madura y otra joven) de todas las localidades de la microrregión. El propósito es clasificar las localidades de acuerdo a sus niveles real y potencial para fortalecer antiguos y nuevos liderazgos; de este modo, se hace posible aplicar estrategias de fortalecimiento diferenciadas, pues no resulta lógico aplicar estrategias idénticas para situaciones diferentes.

Indicador tangible 6.- Acuerdo Municipal del Agua

Definición: Contribuir al desarrollo regional con el fortalecimiento de actores sociales clave a través de herramientas participativas que detonen procesos de cohesión social e innovación institucional con una visión y acción estratégica a largo plazo, a través de la creación de estructuras y mecanismos de planeación acordes a la realidad del municipio.

Se les preguntó a los actores si conocían el “Plan Municipal del Agua”, si sabían de la existencia de espacios de planeación, capacitación e información sobre el tema del agua y cuales habían sido algunas medidas llevadas a cabo para resolver esta carencia, y así identificar acciones concretas derivadas de la ejecución del proyecto. La valoración máxima se obtiene si el entrevistado conoce el Acuerdo del Agua y menciona acciones llevadas a cabo en el Municipio que dan cumplimiento a las líneas estratégicas del acuerdo, la valoración es de 0.5 si reconoce la existencia del acuerdo y sólo hace mención a una línea estratégica atendida, y la valoración es nula si no se cumplen con estos supuestos mencionados.

La valoración que se hizo a este indicador en el primero de tales años fue de **48%** y en el segundo año de **44%**. El tercer año, este 2019, la valoración alcanzó un **59%**, con lo cual aunque muestra un avance importante sigue manteniéndose debajo de la valoración general de los indicadores del proyecto

Tabla 11. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.6. Acuerdo Municipal del Agua

ACUERDO MUNICIPAL DEL AGUA	% SI
¿Conoce el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica?	70.4%
¿Sabe quién lo realizó?	51.9%
¿Ha habido espacios de educación, discusión y participación sobre el tema del agua?	100.0%
Mencione 3 medidas que llevadas a cabo para resolver el problema del agua en el Mpio	100.0%

Todo habitante de Calakmul posee una preocupación constante sobre el agua, pues se trata de un recurso deficitario; que se tiene que traer en ocasiones de lugares lejanos y que afecta no solamente el nivel de vida de la población sino el desarrollo económico de la región.

“...que hay agenciar lo que es el agua, lo que hemos dichos siempre hemos estado en las reuniones, que tenemos que adjudicarnos del agua, que sea nuestro y que la cuidemos, porque no siempre la tenemos, es un gran problema de no tener el agua, entonces educar a nuestros hijos, tenemos que cuidar el agua...”

Ex Consejero Municipal

Sin embargo, con todo y ser patente la preocupación colectiva por el tema de la escasez de este recurso, la conclusión a la que llegaron las evaluaciones que se hicieron en este proyecto en 2017 y 2018 es que tres de cada diez actores entrevistados desconocen el Acuerdo Municipal para la Gestión Hídrica y la mitad de ellos desconoce quién o quiénes lo elaboraron. Como se puede ver a continuación, incluso entre funcionarios no hay un conocimiento completo de este instrumento:

¿Sabe quien realizó el plan municipal del agua?

No. Nosotros, como familia, tenemos muy poco tiempo aquí. O sea, mi familia, mis padres y mis abuelos, una abuela, tienen aproximadamente 14 años de vivir aquí y yo todavía estoy aquí por seis años, todavía llevo seis años aquí; entonces, no somos ejidatarios, tenemos terrenos que hemos adquirido, bueno, pequeños para vivienda... aunque, de todos modos, aquí en Calakmul el problema siempre ha sido el agua. Por las condiciones, pero tenemos pues el agua potable que está por ciertos días; si nos falta algunos días pero aquí tenemos la cultura de la recolección también. Cuando llueve recolectamos agua...

Funcionaria municipal

Foto 7. Sistema para recolección de agua de lluvia a nivel doméstico



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones

Al igual que otros instrumentos básicos para la planeación del desarrollo, el Acuerdo Municipal del Agua no parece estar siendo lo suficientemente aprovechado en los espacios de los Consejos territoriales o temáticos. El problema del abastecimiento de agua es tan importante en Calakmul que todos los y las entrevistados(as) reportan saber que existen espacios participativos para tratar este asunto; sin embargo, existe poco conocimiento sobre los detalles del Acuerdo Municipal del Agua. La mayoría ha escuchado hablar de él, pero poco saben siquiera cómo se originó y por iniciativa de quiénes.

Si la muestra de entrevistados se hubiera realizado sobre toda la población, un 70% de conocimiento sería excelente, pero tratándose de Consejeros es indicador de que existe cierta deficiencia de difusión de este Acuerdo. Recuérdese que los entrevistados son Consejeros elegidos por las comunidades y que este proyecto tiene entre sus objetivos el capacitarlos para desempeñarse eficientemente dentro de ese cargo; por eso es importante que todos(as) los entrevistados(as) conozcan, sin excepción, este Acuerdo y todos los demás establecidos en el seno del CMDRS.

Recomendaciones:

Al igual que para el caso de los demás instrumentos de planeación construidos en este proyecto, se recomienda difundir entre los Consejeros territoriales y temáticos el conocimiento sobre el Acuerdo Municipal del Agua.

Durante los recorridos de campo nunca se vio que una mujer fuera la presidenta de un Comité de Agua, en ningún ejido y esto resulta una contradicción social por cuanto a que está muy bien documentado que las mujeres rurales poseen un rol determinante en el uso doméstico que se da al agua. Por ello, se recomienda ampliamente incorporarlas de manera decidida en los Comités del Agua, como presidentes y a todos los niveles territoriales.

Indicador Tangible 7.- Acuerdo Municipal de Turismo

Definición: Consolidación de Calakmul como un referente del turismo alternativo sustentable a través de la mejora de servicios, programas y proyectos culturales y naturales en colaboración entre autoridades municipales y la comunidad.

Se hicieron preguntas dirigidas a conocer si los actores territoriales consideran que existen espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística, si ha habido avances significativos en la materia en Calakmul y cuáles son los servicios ofertados y quienes los ofrecen. La valoración máxima se obtiene si se reconoce la existencia de espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística y se mencionan por lo menos 3 avances en líneas estratégicas del acuerdo; la valoración es media si se mencionan sólo dos avances, mientras que la nulidad del indicador se establece al no cumplir con los supuestos mencionados.

La valoración en este tercer año para este indicador ha alcanzado el **61%**, que representa un alza muy notable respecto al **43%** del 2017, que fue la más alta de las evaluaciones intermedias, puesto que en 2018 cayó al **30%**. Es decir, que comparativamente al año anterior, la duplicó. No obstante, se considera importante asentar aquí que durante esta tercera evaluación el Consejero Municipal de Turismo no mostró interés ni voluntad por ser entrevistado, a pesar de que se le estuvo buscando por diversas vías y momentos durante las cuatro semanas de estancia en campo³⁹.

Tabla 12. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.7. Acuerdo Municipal de Turismo

ACUERDO MUNICIPAL DE TURISMO	% SI
¿Existen espacios comunitarios de planeación y gestión en materia turística?	63.0%
¿Cuáles?	59.3%
¿Qué avances significativos ha habido en materia turística en Calakmul?	81.5%
¿Quiénes y cuáles servicios turísticos se ofrecen en Calakmul?	74.1%

La valoración obtenida para este indicador es muy similar a la obtenida para el Acuerdo Municipal del Agua (59%) pero a diferencia de éste, en el que todos los Consejeros reportaron conocer espacios

³⁹ . Por su parte, el Director de Turismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento manifestó opiniones favorables para los actores turísticos empresariales y desfavorables para los Consejeros que manifiestan su inconformidad ante las políticas aplicadas en el seno del CMDRS por las nuevas autoridades municipales.

comunitarios para tratar el tema, en este Acuerdo más de una tercera de parte de ellos (la mayor parte de ellos Consejeros Municipales) dijeron no conocer la existencia de tales espacios. Esta situación ha sido explicada, por algunos actores entrevistados, como una consecuencia que durante los últimos años se han nombrado como Consejeros Temáticos Turísticos a personas de perfil empresarial⁴⁰.

Estas impresiones se fundan en narrativas como las que se muestran a continuación:

¿Las decisiones en materia de turismo son tomadas desde la comunidad?

“...los empresarios que traen dinero, esos los que poseionan de todo y la gente nada más queda viendo ¡No más fue la ilusión porque no te quedo nada! Es algo así que te quedas sorprendido ¿En qué te va ayudar, en que te va beneficiar? No lo sabemos, si nos va ayudar o nos va perjudicar, o que nos va hacer...”

Representante microrregional de mujeres

Apreciaciones como la anterior no son aisladas, sino que se percibe una tendencia general entre los actores comunitarios a desconfiar de los actores empresariales o incluso gubernamentales que se desenvuelven en el sector turístico:

“...le dije a Juan Jiménez Pons⁴¹... [no quiero que nosotros seamos] el chango de circo, el que va limpiar el excremento del circo, el que va limpiar las áreas del restaurante, el de hoteles y el que está de cocinero, el ayudante; eso está contemplado ¡Eso no queremos nosotros, ese desarrollo no nos conviene a nosotros!... ¿Quieres empoderar y desarrollar esta región? Tú tienes 20 cabañitas ¡Te voy a dar para que tengas 50 más! Tú tienes un restaurante ¡Para que tu servicio sea excelente, te voy a preparar!...”

Representante sectorial municipal

Esta situación no ha pasado desapercibida por los actores que instrumentan el proyecto, ya que dentro de la entrevista llegaron a expresar:

“...Aquí hay un problema y no solamente es de IDESMAC, sino de todos: cada quién defiende lo que hace... El Comité de Turismo desconoce los acuerdos de turismo que IDESMAC promovió. Ya de último, dijo: eso a mí nunca me lo presentaron, yo no participé, por tanto desconozco... [Del] Comité de Turismo se apoderaron los empresarios, del Comité de Turismo, y relegaron a la parte comunitaria. Desde mi punto de vista lo comunitario con los empresarios no hay mucha coincidencia, la visión del desarrollo, de cómo llevar el desarrollo. Y como los Acuerdos Municipales no están tanto canteados hacia el desarrollo empresarial sino a lo comunitario, pues a ellos, pues a ellos como que no, como que no; yo siento que por ahí está el tema...”

Miembro del equipo técnico de IDESMAC

⁴⁰ . y ya desde la segunda evaluación intermedia de este proyecto se detectó que “los actores turísticos en Calakmul manifiestan cierta ruptura en la comunicación y el trabajo colaborativo” (Atencio, 2018).

⁴¹ . Su nombre de pila no es Juan, sino Rogelio y funge como Director General del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), pero sobre ese puesto tiene a su cargo la Coordinación Ejecutiva del megaproyecto Tren Maya.

Donde sí se encontraron respuestas afirmativas a la apertura de espacios para hablar de Acuerdos en materia turística, pero a nivel comunitario, fue principalmente entre los Consejeros Microrregionales, como se puede ver en las siguientes opiniones obtenidas en campo:

“...ya hicimos ya un plan de desarrollo de turístico en el ejido; se hizo un plan de negocios; en la entrada se pretendía hacer 20 o 40 cabañas, un restaurante. Está hecho el plan de negocios, hay unas personas que quieren asociarse; ustedes, dicen, ponen el terreno, capacitamos al personal, nosotros ponemos la infraestructura, todo reciclado, nada más armado, la fábrica de reciclado van a traer aquí para generar empleos, se pretende hacer un corredor turístico...”

Representante sectorial municipal

Foto 8. Zona Arqueológica "El Hormiguero", Mpio. de Calakmul



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones

Al igual que como sucedió en la segunda evaluación en esta tercera han quedado en evidencia varias señales del distanciamiento existente en el sector empresarial de Calakmul respecto al Acuerdo de Turismo emanado del proyecto evaluado.

Una explicación a las omisiones de difusión del Acuerdo Turístico Municipal, por parte del Comité Turístico del CMDRS, es que orienta su visión de desarrollo en el sentido de favorecer los intereses comunitarios, que tienen pocos puntos de coincidencia con los intereses económicos del empresariado turístico. Esta situación ha generado una relación disfuncional entre el Comité de Turismo del CMDRS y el resto de los Comités, a partir de que en el primero se han logrado colocar como representantes, a lo largo de muchos años, a personas ligadas al sector empresarial turístico. En consecuencia, el Comité de Turismo no reconoce el Acuerdo Municipal de Turismo, elaborado por las comunidades; situación que cierra de espacios de participación comunitaria en ese tema y trae, entre otras consecuencias, que la mitad de los Consejeros no conozca el Acuerdo.

La relación lejana entre sector empresarial y sector social en materia de turismo ha terminado por involucrar indirectamente al IDESMAC, entidad a la que los empresarios identifican como la principal responsable de fomentar la elaboración del Acuerdo Turístico Municipal. Más aún, el distanciamiento político entre los actores del sector resulta especialmente negativo en el contexto de que el gobierno federal proyecta construir un tramo del Tren Maya en el municipio; en tanto que es un megaproyecto que concibe a Calakmul como un nodo turístico de la máxima prioridad para desarrollar.

Recomendaciones.

Se recomienda analizar la posibilidad de fomentar la reestructuración del Comité Municipal de Turismo del CMDRS, con tal de garantizar el acceso a todos los actores; esta reestructuración puede ser desde únicamente modificar el reglamento para establecer una representación que se vaya alternando en cada periodo o hacer una subdivisión del Comité, para dar cabida tanto al sector comunitario como al sector empresarial, procurando evitar resentimientos de desplazamiento, en unos o en otros.

También se recomienda poner más atención en los aspectos de difusión del acuerdo, puesto que las entrevistas evidencian que existe muy poco conocimiento sobre el mismo (en general sobre todos los Acuerdos), aún entre los mismos Consejeros, que se supone debieran ser de los mejor enterados.

Indicador Tangible 8.- Acuerdo Municipal Agrícola

Definición: Fortalecer al sector agrícola incrementando su producción, estableciendo estrategias que contribuyan a la organización, infraestructura, productividad, comercialización, asistencia técnica y nuevas tecnologías que necesitan los productores.

Para la medición de este indicador se hicieron preguntas concernientes a la actividad agrícola en Calakmul, sus características y calidad, sobre los espacios de toma de decisiones en la materia y los beneficiarios de los programas o ayudas tanto del gobierno como de otras instituciones. La valoración máxima se obtiene cuando se mencionan por lo menos en tres de las preguntas acciones enfocadas al cumplimiento de las líneas estratégicas del acuerdo; 0.5 si por lo menos dos respuestas refieren a avances en las líneas estratégicas y la valoración es nula si no se cumplen los supuestos anteriores.

En esta tercera evaluación este indicador obtuvo **52%** de valoración, que como quiera que sea resulta más alta que las anteriores, que fueron respectivamente del **43%** y del **28%**, para el primer y segundo año del proyecto.

Tabla 13. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.8. Acuerdo Municipal Agrícola

ACUERDO MUNICIPAL AGRÍCOLA	% SI
¿La agricultura en Calakmul es mejor, igual o peor desde hace dos años?	37.0%
¿Quién toma las decisiones sobre este tema?	81.5%
¿Existen foros, talleres o espacios de información, participación y toma de decisiones sobre el tema agrícola en Calakmul?	63.0%
¿Quiénes tienen acceso a la tierra y a los financiamientos o programas de apoyo y ayuda en el tema?	51.9%
¿Se comercializan los productos agrícolas?	33.3%
¿Quién lo hace?	33.3%

La valoración de este indicador se encuentra bastante abajo del promedio de las valoraciones de esta tercera evaluación y del análisis de las respuestas que fueron dadas por los y las entrevistados(as) se ubica que las peores percepciones se han dado en los aspectos más ligados al proceso productivo y de comercialización.

La valoración de este indicador tuvo, en cambio, como factor que la impulsó al alza la percepción de ocho de cada diez entrevistados(as) respecto a que las decisiones sobre la tierra las toman ellos y no les son impuestas.

Foto 9. Deforestación y uso de plaguicidas en la Microrregión Ley de Fomento Agropecuario, Calakmul.



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

En los aspectos más relacionados con el Acuerdo, de las respuestas recogidas durante las entrevistas ha quedado en evidencia que el Acuerdo Municipal Agrícola no es bien conocido entre los Consejeros del CMDRS y de los Consejos Microrregionales y hay percepciones diferenciadas respecto a si se hace o no se hace de la distribución de los financiamientos un ejercicio democrático, ya que hay quienes opinan que éstos llegan a las comunidades y hay quienes opinan que sólo se les otorgan a personas conocidas de las autoridades municipales. Véanse las siguientes respuestas:

¿Quiénes tienen acceso a la tierra y a los financiamientos o programas de apoyo y ayuda en el tema?

“...porque si ustedes ven quienes tienen acceso a una maquinaria agrícola, sólo los trabajadores del municipio, Directores de apicultura, Director de Desarrollo; vaya a usted en su terreno y están bien preparados sus terrenos; pero tu pides el apoyo para la maquinaria y no hay; entonces, desde ese momento el beneficio no es para el municipio, es solamente para los que están ahí...”

Representante sectorial municipal

“...sí, ha mejorado un poco porque a través de ahí, hay un Consejo indígena, de agricultura y siempre lo oigo que siempre le están dando apoyo para mecanizados y si se los dan, creo que les 500 de vales de combustible de mecanizado para pagar la maquila, pero no para adquirir tractores, el tractor ahí lo tienen tú das nos más tu aportación y el tractor te prepara la tierra...”

Ex Consejero Municipal

No se omiten señalar dos situaciones de coyuntura que tuvieron influencia en el ánimo de los y las entrevistados(as): i) existe coincidencia en opinar que el presente fue un mal año agrícola⁴², lo cual repercutió en malos resultados de la producción y la comercialización; ii) que un factor que ha distraído su atención en otros temas agrícolas es la implementación del Programa “Sembrando Vida”, por parte del gobierno federal, que ha venido a trastocar los modos de organización comunitaria, como lo muestra el siguiente comentario:

...Y ya no le dieron mayor seguimiento [al trabajo, que ya de por sí tenían medio abandonado en la UAIM⁴³]... es que las mujeres que estaban trabajando en la UAIM ahora se encuentran trabajando mayormente en “Sembrando vida” y están trabajando; de temprano están haciendo las compostas...”

Representante microrregional de mujeres

Colateralmente, dentro de las respuestas que manifestaron los entrevistados, salieron a relucir temas relativos a la ganadería y/o de la apicultura. Sectores que todavía se encuentran retrasados en cuanto a la elaboración de un Acuerdo con los mismos alcances que el Agrícola y que encuentran puntos de conflicto, por cuanto al uso de insumos⁴⁴.

Conclusiones

El impacto del Acuerdo Agrícola Municipal todavía no se percibe en el campo calakmulense; pues la producción agrícola sigue siendo muy baja y casi limitada al autoconsumo. Durante el análisis de este indicador se ha caído de nueva cuenta al problema de la desestructuración de la institucionalidad del CMDRS, que ha dado origen a una parálisis de la vinculación horizontal entre el sector agrícola, el ganadero, el forestal y el apícola.

La valoración de este indicador no ha sido más baja porque la mayoría de los y las entrevistados(as) sostienen que ellos son quienes tienen mayor potestad sobre las decisiones en la aplicación de sus recursos. Sin embargo, tampoco sube más porque se encuentran divididos en su impresión respecto a

⁴² . Se presentó una fuerte sequía durante los dos primeros tercios del año, con lo cual se siniestraron las áreas sembradas.

⁴³ . Unidad Agrícola Industrial de la Mujer, que es una figura legalmente reconocida dentro de la Ley Agraria para fungir como unidad de producción dentro de los ejidos.

⁴⁴ . Este conflicto se manifiesta tanto al exterior como al interior del CMDRS. En las entrevistas hubo respuestas como ésta: *“...en lugar de apoyar la apicultura 100% apoyan en la ganadería, la ganadería no está para esta zona, pero ahí como a nivel federal de la ganadería se impulsa la ganadería, aunque estamos en la área de reserva...”* (Representante sectorial municipal).

la correcta aplicación que los recursos que provienen de programas de apoyo al sector agrícola que pasan por el Ayuntamiento.

No debe perderse de vista que este Acuerdo Municipal Agrícola comparte la tendencia de ser valorado en el nivel medio a bajo que también se otorgaron a los Acuerdos Municipales del Agua y Turístico.

Recomendaciones

Al igual que para el caso de los demás Acuerdos Temáticos, no se encontraron indicios en esta evaluación de que se esté sacando el mejor provecho del relacionado con el sector Agrícola. En ese sentido, la recomendación es la misma: que se debe de aplicar una estrategia de difusión muy dirigida a convencer a los Consejeros Temáticos no solamente de la utilidad que tiene *per se*, sino la conveniencia de establecer acuerdos transversales entre los Comités responsables de instrumentarlos; en este caso concreto, se recomienda fomentar en primera instancia el acercamiento de este Comité con los siguientes: ganadero, apícola, forestal y del agua.

Indicador Tangible 9.- Escuela de Gobernanza

Definición: Formación amplia 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.

Este indicador fue diseñado para conocer cuál fue el alcance que tiene la Escuela de Gobernanza para el desarrollo de conocimientos y actitudes de los Consejeros Territoriales y/o Temáticos, que contribuya a la realización de su encomienda con mayor capacidad posible. La valoración máxima se obtiene si se nombra una habilidad, un contenido temático y un concepto relevante y significativo adquirido en la Escuela; la valoración media se logra al mencionar por lo menos dos de los elementos preguntados y la valoración es nula si no se logra el cumplimiento de estos supuestos.

El indicador Escuela de Gobernanza es uno de los que han obtenido las valoraciones más altas durante la presente evaluación de este proyecto; para el caso del presente año, de inmediato salta a la vista un incremento muy grande entre la valoración que se le otorgó en esta tercera evaluación (**89%**), respecto a la que se le otorgó en la segunda evaluación (**41%**). Diríase un aceleramiento del incremento visto entre este segundo año y el primero, cuando se le valoró en **30%**.

Actualmente su cobertura ya no se limita a los miembros del CMDRS o de los Consejos Microrregionales, sino que se ha ampliado al abrirse a la población en general en esta tercera generación.

Tabla 14. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.9. Escuela de Gobnanza

ESCUELA DE GOBERNANZA	% SI
Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela	92.6%
Mencione un ejemplo de cada uno de estos conceptos	85.2%
Mencione dos aspectos positivos que resulten de su participación en la escuela	85.2%

Foto 10. Práctica de -campo en uno de los Módulos de la Escuela de Gobernanza.



Foto: Memoria Módulo VII (2019)-Escuela de Gobernanza

Más allá de lo que la coyuntura de confrontación al interior del CMDRS haya influido en las valoraciones positivas hechas a los espacios de participación democrática, como lo es la Escuela de Gobernanza, de ninguna manera se puede negar que ésta tenga sus méritos propios, puesto que cuenta con una óptima reputación entre casi todos quienes han tenido contacto con ella. La tabla e valoraciones por respuesta así lo constatan y sin duda que parte sustancial de la valoración positiva corresponde al trabajo de los operadores de este componente del proyecto; de acuerdo a las dos evaluaciones intermedias y a ésta, durante los tres años de su ejecución ha ido mejorado progresivamente el aprecio de quienes han pasado por ella. Así lo evidencian los comentarios que se muestran a continuación, que corroboran su incidencia e impacto en los actores territoriales:

Mencione dos aspectos positivos que resulten de su participación en la Escuela de Gobernanza

“... en la Escuela de Gobernanza nos han enseñado que ha abierto el panorama que las cosas no son así como éramos, siempre nos ha abierto ser parejo ya sea hombre o mujer, somos iguales valemos lo mismo, no por ser mujer hay que humillarla, al menos cuando era chamaco, trabajamos con las mujeres me empecé a capacitar y ya me fue abriendo la mente...”

Ex Consejero Municipal

“...pues se aprende bastante, conoces más gente; si no, no me dieran un espacio en la política... porque así fue, gracias a doña [D] que era la presidenta de [V], ella se hizo la reunión y me nombraron la presidenta de la microrregión de [W]; gracias que eso, me metí de ahí, porque de alguna manera cada vez en las reuniones vas conociendo personas ¡Cómo iba a conocer a doña [E], [F], [G]! Me abrió bastante paso, porque yo era solo ama de casa, fue que me abrió paso...”

Representante microrregional de mujeres

Conclusiones

Aunque el indicador de la Escuela de Gobernanza se ubicó como tercera valoración del conjunto de los diecinueve indicadores, es destacable que solamente son cuatro los puntos porcentuales que la separan del primer lugar. Adquiere mayor relevancia también porque uno de los dos indicadores que la superaron en valoración es el de cohesión social, que por ser multifactorial depende de más de un proyecto.

Basándose en las apreciaciones de los actores territoriales, se concluye que los resultados a lo largo de los tres años de ejecución del proyecto permiten ratificar que la Escuela de Gobernanza constituye uno de los componentes más sólidos de este proyecto, ya que representa por excelencia el espacio de formación, capacitación y acompañamiento de las y los Consejeros y de los miembros de los Comités Temáticos. Espacio que; sin duda, ha permitido que los procesos de gobernanza, vistos a nivel proyecto, vayan tomando fuerza donde antes no existía involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones con incidencia política y territorial; lo cual, a su vez, ha coadyuvado a robustecer la cohesión entre los actores territoriales que tradicionalmente han estado fuera de las alianzas desde los centros de poder.

Recomendaciones:

Para fortalecer la valoración de otros indicadores, se recomienda abrir módulos específicos para tratar los temas de liderazgos, de resolución de conflictos y sobre tópicos específicos relativos al concepto de sustentabilidad.

El componente Escuela de Gobernanza podría concebirse como un proyecto por sí mismo, dada su complejidad. Debido a eso, durante la evaluación no se pudieron entrar en aspectos tan importantes como pueden ser, entre otros con trascendencia similar: sus estrategias didácticas, su impacto pedagógico medido tanto en conocimientos significativos como en términos de eficiencia terminal. De ahí que se recomiende ampliamente realizar una evaluación específica para este indicador.

Indicador Tangible 10.- Participación Intergeneracional

Definición: Espacios de relación y cooperación entre personas de distintas edades, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento personal y grupal de manera activa, contribuyendo a la cohesión socio-territorial.

Se les preguntó a los actores del proyecto si reconocen la existencia de liderazgos jóvenes en su comunidad, y sobre cómo es el intercambio y colaboración entre jóvenes y adultos en los espacios deliberativos de participación. Si se reconoce la existencia de líderes mayores, de líderes jóvenes y lo más importante, espacios de colaboración e intercambio entre ambos, el indicador obtiene una valoración máxima; si se da respuesta afirmativa sólo a dos preguntas y si no se cumple con la mención de liderazgos intergeneracionales en colaboración, la valoración de indicador resulta en cero.

En esta evaluación, este indicador es el que ha obtenido la valoración más baja dentro del todo el sistema de indicadores que se construyó para realizar estas evaluaciones. Más que eso, en este tercer año de ejecución del proyecto su valoración ha consolidado una tendencia negativa, que ya se había mostrado en los dos primeros años, puesto que ha descendido hasta el **19%** la percepción que los actores territoriales tuvieron respecto a la apertura de espacios públicos a los jóvenes entre la segunda y primera evaluaciones hechas a este proyecto, cuando ya se había registrado un primer descenso de **28%** a **26%**.

Tabla 15. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.10. Participación Intergeneracional

PARTICIPACIÓN INTERGENERACIONAL	% SI
¿Reconoce la existencia de líderes jóvenes?	55.6%
¿Participan los jóvenes en la toma de decisiones comunitarias?	29.6%
¿Existe representación de los jóvenes en el CMDRS y en los CMR?	14.8%
¿Reconoce el intercambio y colaboración entre jóvenes y adultos en los espacios de participación y toma de decisiones?	37.0%

Como puede observarse en la Tabla 15 a pesar de que aproximadamente la mitad de los y las entrevistados(as) reconocen la existencia de líderes jóvenes, no se reconoce que se les de participación en la toma de decisiones. Resulta preocupante que sólo cuatro de las veintisiete personas entrevistadas reconocieron la representación de las nuevas generaciones en Consejos ciudadanos existentes.

Resulta evidente que algo, una o varias cosas, está fallando en lo que se refiere a la incorporación de los jóvenes a la vida pública. Los alcances de esta evaluación no llegan a percibir las causas más profundas de esta ausencia o falla; pero, a través de las entrevistas efectuadas dentro de su contexto, se ha logrado captar que no hay un solo tipo de opinión al respecto: en general los Consejeros adultos admiten que poca importancia se le ha dado a integrar a los jóvenes en los espacios colectivos, pero solamente a algunos se les nota preocupación por este hecho; los Consejeros jóvenes, en cambio, coinciden en afirmar que los adultos no les abren espacios y que se sienten bloqueados por algunas autoridades locales que no son participativas por sí mismas.

Muestra de que resultan contradictorias en muchos casos las acciones con los discursos son los fragmentos de dos conversaciones que se muestran a continuación: una corresponde al de un adulto que es líder en su comunidad y la otra a un representante juvenil:

“...mayormente, entre las personas mayores, siempre lo que están tratando de hacer es que impulsan a los jóvenes a que estudien enfocados a la región; porque nos damos cuenta que hay un problema en todas las regiones de nuestro país, porque dicen: porque se abandona el campo, porque el campo te da para que tu hijo estudie, pero ya cuando estudio el ya no quiere venir el campo, pero tampoco se interesa en tecnificar el campo...”

Representante sectorial municipal

¿Existe representación de los jóvenes en los CMDRS y en los Consejos Microrregionales?

“...Lo que pasa, es que, mmmh, una como joven quisiera hacer muchas cosas, mmmmh, lo que pasa es que mayormente las autoridades del pueblo deciden... mayormente, como aquí es microrregión, como es Centro Integrador, a quienes se les invita es a los Comisarios Municipales, a los Ejidales, a los representantes del Centro Integrador, que son quienes manejan la autoridad, y veo que ellos no participan en la reunión ¡Cómo que no les interesa!... la verdad no sé porque no convocan. Yo veo que nada más van a ciertas reuniones que han hecho, pero normalmente no son reuniones, son como cursos y yo sí he participado, pero veo que a las autoridades como que no le dan importancia...”

Representante microrregional de jóvenes

Conclusiones

Las resoluciones en diversas materias de interés público que se dan en el territorio calakmulense, se concentra en manos de hombres adultos; la falta de incorporación de jóvenes a los procesos de participación en los espacios públicos hicieron caer la valoración de este indicador T.10. De nueva cuenta, en esta valoración se manifiesta cómo la frustración de las aspiraciones democráticas influyen una baja valoración de los indicadores diseñados para las evaluaciones de este proyecto.

Aunque ninguno de los actores territoriales/sectoriales entrevistados(as) se opuso a la idea de alcanzar una participación de jóvenes y adultos, la realidad rebasa las buenas intenciones, ya que cuando se les preguntó sobre si se da en la práctica ese tipo de participación, salvo alguno que opinó que sí, casi la totalidad de las respuestas fueron hechas en el sentido de que no se les da esa posibilidad ni, mucho menos, existe a nivel de las asambleas comunitarias un plan o una idea para ir incorporándolos en los espacios de toma de decisiones.

Recomendaciones

La participación intergeneracional va de la mano con otro de los indicadores, el T.5. Liderazgos. De ahí que se recomiende aplicar la misma estrategia de crear exprofeso espacios para la realización de autodiagnósticos participativos específicos para tratar de manera paralela y sincrónica los dos temas; con el propósito de reconocer las diferencias que existen a nivel de localidad para aplicar componentes o estrategias de fomento a la participación de las nuevas generaciones en la formación de nuevos liderazgos.

Indicador Tangible 11.- Equidad de Género

Definición: Se hace visible la situación, condición y posición de las mujeres en el Municipio de Calakmul desde una perspectiva de equidad de género.

La valoración de este indicador estuvo fundamentada en la ubicación de espacios de capacitación, niveles de participación, capacidad de gestión de proyectos y agencia sobre el uso de la tierra. Para su medición se hicieron preguntas referidas a la existencia de espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres, la existencia de propuestas en el Municipio o CMDRS para proyectos desde las mujeres y la potestad para la toma de decisiones sobre el uso de la tierra en el territorio; si se mencionaban afirmativamente la existencia de estos tres supuestos, la valoración del indicador corresponde a su totalidad, es decir a 1; si sólo se respondían afirmativamente a dos preguntas, el resultado es 0.5, y si por el contrario no había mención sobre ningún espacio de capacitación ni de toma de decisiones y mucho menos potestad sobre la tierra, el indicador se valoraba en 0.

La valoración de indicador ha fluctuado en el lapso trianual que cubrió el proyecto, pues para la primera evaluación se ubicó en idéntico nivel (**63%**) en el que se ubicó en el tercer año, pero la valoración del segundo año lo hizo en el **57%**.

Tabla 16. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador T.11. Equidad de Género

EQUIDAD GÉNERO	% SI
¿Existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres?	55.6%
¿Las mujeres han hecho propuestas para proyectos en el Municipio o CMDRS?	74.1%
¿Se han llevado a cabo?	63.0%
¿Las mujeres toman decisiones sobre el uso de la tierra?	63.0%

La percepción que respecto a la equidad de género que tienen los actores que fueron entrevistados(as) durante esta tercera evaluación casi coincide en valoración con la que se obtuvo del proyecto en general; de ahí que se pueda considerar un resultado alentador, que indica que la formación de liderazgos femeninos ya es patente, así como el activismo con el que se han desempeñado muchas mujeres.

Resulta alentador constatar que se valora que casi dos terceras partes de las mujeres tienen poder de decisión sobre el uso que se hace de la tierra; un resultado muy destacado si se compara con otros lugares del país en los que el rol de las mujeres se restringe al ámbito doméstico. No obstante, de las respuestas dadas durante las entrevistas también se puede observar que existe un desfase entre la iniciativa que ellas han demostrado tener para hacer propuestas en los Consejos y en la respuesta que se les ha dado en la práctica, puesto que no se han abierto lo suficiente los espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente por y para ellas.

A continuación se muestran algunos fragmentos de conversaciones destinados a proporcionar al lector un acercamiento cualitativo a la valoración.

A la pregunta si **¿Existen espacios de capacitación y formación dirigidos específicamente a mujeres?**, se reconoce a IDESMAC como propulsor de capacitación y formación a las mujeres del Municipio:

...si nos reunimos constantemente cuando estaba [N], la de IDESMAC, porque estamos llevando un proceso de trabajo por las capacitaciones que nos dieron los talleres y todo a veces nos daban el esfuerzo y luego de ahí nosotras sacamos un plan de trabajo que ya todo tenemos plasmado, empezamos a trabajar con la del tianguis, tras varios problemas que había en el municipio; luego empezamos a sacar las prioridades que era de la salud y luego lo de tianguis se estuvieron gestionando medicamentos, se estuvieron gestionando en rumbo de Escárcega, acá por Puebla de Morelia se gestionó esa Clínica de mujeres...

Representante microrregional de mujeres

“...a veces nos íbamos cinco a ver y aparte iban los hombres porque nosotros siempre hemos trabajado la equidad de género, en esas reuniones en esas talleres también había hombres, no sólo mujeres, a veces había hombres y mujeres cuando salíamos que nos decían: se van, pues nos íbamos hombres y mujeres, íbamos al evento, íbamos a los talleres, nosotras siempre nos gusta estar metido...”

Representante microrregional de mujeres

Como pasa a menudo, en cualquier escenario rural o urbano, el ímpetu y al carácter personal es un elemento fundamental para el avance en la participación femenina, por lo que en muchas ocasiones hace la diferencia la aparición de una lideresa, que llega a impulsar el cambio de factores culturales que obstaculizan el avance en el largo y difícil proceso de encontrar la equidad de género. A continuación se muestran tres fragmentos de conversación en los que se pretende mostrar que aspectos tales como el conformismo, el emprendimiento y el machismo son factores que definen esos obstáculos y/u ocasiones en el camino para lograr llegar a esa meta.

¿Se les da participación a las mujeres?

Si se le da, pero lo que pasa es que muchas dicen no quiero ir no quiero ir, no quiero participar, hay reuniones pero yo tengo cosas que hacer... Finalmente, una decide si quiere participar o no en ciertas cuestiones, de hecho cuando eligen a las autoridades nada más participan dos o tres

Representante microrregional de jóvenes

No nos toman en cuenta [en el Consejo Microrregional] ¡Como es de hombres!... [el Consejero Microrregional] no se reúne con las de sus microrregiones. Pues este pueblo es muy machista... ha habido dos candidatas mujeres... pero te das cuenta que no hay equidad de género, hay mucho machismo, en todos los ámbitos social, político, laboral. La primera candidata para la presidencia municipal era una mujer panista y ganó el PRI y ahora, en esta política que hubo, me metí en las planillas y era el Presidente Municipal, era un hombre y había una competencia, ¡Que era mujer la candidata! Pero ibas y escuchabas, ¡Que ni una vieja que me gobierne!

Ex Consejera Microrregional

¿Las mujeres toman decisiones sobre el uso de la tierra?

“...bueno, si se trabaja, porque ahí en la que yo tengo, bueno en la mía, donde yo trabajo, ahí tengo dos hectáreas de cocos y de zapote mamey, tiene nance, tiene limones y tienen reforestación... en la de aquí, la de la UAIM... cada una tiene dos hectáreas, somos 20 compañeras y cada una tiene 20 ha... ese terreno nos lo donó el ejido por parte de una Asamblea... Hay mujeres que no entran en el grupo, porque, o sea, cuando yo empecé, en eso yo tenía 16 años, cuando mi hija nació fue que yo me hice presidenta del grupo de la UAIM...”

Pese a situaciones como las descritas, es destacable su convicción de que tarde o temprano lograrán sus objetivos y generalmente responden con seguridad las preguntas relacionadas con sus capacidades para generar el cambio. Ilustra muy bien esta apreciación la siguiente joya de expresión que, espontáneamente, soltó en una conversación “*Off the record*” una de las líderes campesinas naturales más conspicuas en todo el municipio Calakmul:

“... la clave está en que, entre las mujeres, practiquemos la sororidad...”

Consejera Municipal de las Mujeres

Foto 11 Mujeres apicultoras de Calakmul en un evento demostrativo



Foto: Verónica Caraveo Hernández (Apicultora)

Conclusiones

La buena valoración que en esta tercera evaluación se ha dado a este indicador es reflejo del esfuerzo que empeñan día con día las representantes de mujeres (locales, microrregionales y municipales), pero también del trabajo realizado por el personal del IDESMAC, puesto que en diversos momentos de las conversaciones sostenidas con ellas y con ellos ha salido a relucir el reconocimiento. Puesto que se ha señalado que un porcentaje del 65% puede considerarse como “bueno”, lo mismo puede decirse de este indicador en particular, que tiene una valoración del 63%.

Las mujeres van muy adelantadas, en relación a los jóvenes, en lo que se refiere a conquistar espacios de participación ciudadana. Como en el caso del indicador *T.10. Participación Intergeneracional*, durante las entrevistas se encontró un abanico de percepciones de los actores, respecto a la equidad de género; sin embargo, en el caso de estas últimas las quejas son muchísimo menor grado y, en cambio, las anécdotas sobre sus logros son muchas. Esta circunstancia se refleja, sin lugar a dudas, en la valoración que se ha dado a uno y otro indicador.

Al menos en el discurso todos los entrevistados apoyan la propuesta de tratar de hacer equitativos los derechos de las mujeres y los hombres. Lo cual no quiere decir que no hayan señalado que, en la realidad cotidiana, continúan dándose prácticas que van en contra de lograr ese propósito. No obstante, en un balance general, los niveles de participación femenina han ido en incremento.

Recomendaciones:

Si bien este indicador vio incrementar su valoración durante el último año, se recomienda impulsar de cualquier forma posible la canalización de proyectos dirigidos específicamente a mujeres; pues es el aspecto de la valoración que menos respuestas afirmativas recibió. Así mismo, se recomienda aplicar estrategias de concientización dirigidas específicamente a los hombres y dentro de ellos a los que tienen representación en los Consejos territoriales o Temáticos, a fin de dar gestión positiva a las propuestas femeniles que se realicen, pues en la evaluación se ha detectado que el porcentaje de gestión se encuentra notablemente por debajo del porcentaje de propuestas que hacen.

Otra recomendación es la de incorporar nuevas acciones de capacitación, destinadas a potenciar el empoderamiento femenino a nivel microrregional; sea por parte de la misma instancia ejecutora o por convenio con alguna de sus aliadas especializadas en trabajar participativamente con mujeres.

Al lector interesado en las características más específicas de la valoración que hacen las mujeres a los 19 indicadores, se le recomienda referirse al apartado 4.7. de este mismo Capítulo.

ANÁLISIS INDICADORES INTANGIBLES

Indicador Intangible 1.- Democratización Ciudadana

Definición: Participación ciudadana activa y protagónica en la toma de decisiones y el consenso colectivo en relación con las políticas públicas, estrategias territoriales y manejo de recursos.

La valoración máxima se obtiene al mencionar 3 prácticas democráticas en los espacios de participación y diálogo, la valoración de 0.5 si mencionan 2 prácticas, y la valoración es nula si no se cumplen con los supuestos requeridos.

El indicador *I.1* muestra un incremento notable en la valoración obtenida durante esta tercera evaluación del proyecto. Se le otorgó **78%**, que contrasta con el **63%** en la segunda evaluación y **54%** de la primera evaluación.

Tabla 17. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.1. Democratización Ciudadana.

DEMOCRATIZACIÓN CIUDADANA	% SI
¿Usted cree que en los espacios de participación, se respeta a quién piensa diferente? ¿Cómo?	48.1%
Mencione como Se garantiza la participación “equitativa” de mujeres, jóvenes y PPOO.	66.7%
¿Todas las decisiones que se toman están orientadas al bien común?	74.1%
A la hora de tomar una decisión ¿cree que es la votación el último recurso para hacerla efectiva?	77.8%

En esta valoración han pesado, más que nada, las apreciaciones tradicionales sobre las formas de decisión democrática en Asamblea, en las que el voto se expresa de manera abierta; dicho esto porque cuatro de cada cinco consideraron que fuera de la votación colectiva ya no hay mucho qué hacer; que aunque se respeta a quien haya votado u opinado en sentido contrario, esa persona es la primera que debe respetar el voto que dio la mayoría, que se asume colectivamente como la que representa el interés común sobre el individual.

¿Todas las decisiones que se toman están orientadas hacia el bien común?

“...dentro del Consejo se pone de acuerdo al proyecto de algo común, por ejemplo ahorita aquí en Calakmul el problema del agua, tanto para consumo humano, entonces el Ayuntamiento... a cada microrregión manda una pipa...”

Consejero Municipal



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Como se puede leer entre líneas en el texto siguiente, en los colectivos de base, esta búsqueda del bien común supera incluso preferencias partidarias; pero desafortunadamente esta convicción no siempre encuentra eco en los sectores gubernamentales:

“...todo lo están haciendo su manera, cuando quieren, cuando les conviene... son gente que no saben jugar la política, se quedan ahí. Si yo siempre he discutido eso: la política, el 6 de Julio se quedó ahí, ya de aquí para acá ya son servidores públicos, ya son de la política, deben de atender la gente por igual, yo eso lo que a mí no me gusta del municipio que hay mucha controversia; tú eres de ese partido, no te quiero ver; eso está mal, si nos unimos pos hacemos más... porque [N] es panista, yo soy priista, muchas compañeras, habían priistas habían panistas, también perredistas; pero cuando nos juntábamos siempre decíamos, aquí somos y la política ya terminó, aquí nosotras estamos luchando...”

Representante microrregional de mujeres

Conclusiones

En función de las respuestas a las entrevistas, se concluye que entre los y las entrevistados(as) existe un nivel elevado de conciencia democrática ciudadana. La mayoría de ellos(as) opinan que: i) entre más locales son los espacios de participación ciudadana, más fortalecida se encuentra la motivación de los asistentes para tomar decisiones que busquen el bien común, ante todo; ii) no acontece siempre así en los espacios en los que se toman decisiones de política pública municipal, en los que en ocasiones ese interés común se intenta desplazar, en alguna medida, por intereses de tipo partidario o privado. La politización de los Consejeros les hace apreciar el valor de conservar estos espacios democráticos, por lo cual no dudan en confrontarse con los actores que promueven intereses sectarios.

Lo anterior se percibe con mayor intensidad en las comunidades con fuerte componente indígena que en las localidades con mayor componente mestizo, en las que más frecuentemente se manifiestan con mayor intensidad valores individualistas que erosionan la motivación por ese bien común.

Recomendaciones

Un indicador como éste de Democratización Ciudadana se encuentra inevitablemente influido por el contexto político, económico y social en un determinado momento histórico. En este sentido, pensando en impulsarlo ya como un valor, más que como indicador, se sugiere tener presentes dos aspectos importantes: i) el actual, en Calakmul, es un momento histórico de conflicto, generado por las visiones diferentes de ejercer el poder político en el municipio, entre las autoridades municipales y un sector importante de la ciudadanía (los Consejeros); ii) el espíritu que guía los objetivos y orientaciones de este proyecto es el de facilitar mecanismos participativos y dialógicos, que consoliden espacios de toma de decisiones democráticas para resolver situaciones que impactan a la ciudadanía.

De esas consideraciones se desprende la recomendación de abrir en la Escuela de Gobernanza un curso especial de “Mediación y resolución de conflictos” diseñado para ejemplificar conflictos potenciales o reales que se pueden suscitar en el seno de los Consejos Territoriales y los Consejos Temáticos. Sería ideal que a él se incorporaran no solamente Consejeros sino también Funcionarios; quizá en un mismo espacio o quizá en espacios paralelos; es decir, un curso para consejeros y otro para funcionarios.

Indicador Intangible 2.- Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales

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.

Para la medición de este indicador, se les preguntó a los actores si conocían alianzas entre organizaciones comunitarias y el ayuntamiento, redes de colaboración entre OSC y en las comunidades. Si reconocían alianzas entre ayuntamiento y las comunidades, redes de colaboración entre las OSC y en las comunidades, el indicador se valora en su máxima puntuación; la valoración se establece en 0.5 si sólo reconocen dos alianzas (o redes) y la valoración es nula si no se cumplen con esos requisitos.

La valoración hecha a partir de la información obtenida en campo de esta tercera evaluación arroja un porcentaje del **37%**, que es prácticamente igual a la valoración del primer año, que se estableció en **36%**. Al mismo tiempo, recupera la caída de valoración registrada en la segunda evaluación intermedia (**23%**). Se trata de valoraciones bajas; de hecho, la de este año es la segunda más baja de los diecinueve indicadores del sistema.

Tabla 18. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.2. Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales.

TRABAJO COLABORATIVO ENTRE ACTORES TERRITORIALES		
¿Existen alianzas entre la sociedad civil y el ayuntamiento?	77.8%	22.2%
¿Conoce alguna?	70.4%	29.6%
¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración?	44.4%	55.6%
¿Conoce alguna red de colaboración o alianza aquí en su comunidad?	51.9%	48.1%

Las valoraciones dadas a las preguntas específicas dan a ver que para los actores territoriales resulta más visible la presencia del ayuntamiento que la de las organizaciones de la sociedad civil. Al menos un

mayor número de ellos(as) dijeron identificar mejor las alianzas que se dan con la entidad gubernamental que con las entidades civiles.

Las respuestas dadas en las entrevistas apuntan a señalar que alianzas entre sociedad y gobierno municipal, fuera del ámbito tangible como puede ser los apoyos para la producción o para la construcción de infraestructuras, se inclinan en ocasiones a ser de solidaridad, como cuando ocurren desgracias personales; pero en otras ocasiones se inclinan a confrontaciones, especialmente cuando de relaciones de gobernanza y gobernabilidad se ponen en juego. Así se puede constatar en los siguientes fragmentos de entrevista:

¿Existen alianzas entre la sociedad civil y el ayuntamiento?

“...a veces cooperamos, el Comisario Municipal lo lleva al Ayuntamiento [un problema personal, pero grave, de alguien], partes que damos aquí, parte que den allá... cooperamos algo con cosas que se pueda comer, cooperan con su trabajo también...”

Representante microrregional sectorial

“...pero ya se acordó, pero nada más a los delegados si les dan su apoyo para su gasolina o su pasaje ¡Pero nada más a los Delegados! Les dije: sino va ver apoyo para mí y para mis compañeras, cuando ustedes decidan, aquí yo desaparezco; pero nos vamos a una organización civil, hacemos nuestra organización, la registramos; yo siempre he dicho ¡Si podemos y podemos!...”

Ex representante microrregional de mujeres

Por lo que se refiere a las alianzas con las organizaciones civiles, en esta tercera evaluación los y las entrevistados(as) expresaron un reconocimiento a las acciones que han emprendido IDESMAC y otras organizaciones; si bien con una mirada crítica que estableció diferencias de efectividad e impacto. Así puede verse en las siguientes respuestas:

¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración? ¿Conoce algún trabajo que hayan hecho en conjunto?

“...la que realmente si es la que ha trabajado, lo digo así sinceramente Idesmá [IDESMAC] y Gey zeta [GIZ] y también Saydechildren [Save the Children], mucha importancia que lo hace pero Idesmá y Gey zeta, si nos dejan algo de provecho...”

Representante microrregional de mujeres

“... lo único que hacían ellos [facilitadores de otras OSC] era ir en las comunidades, trataban de trabajar con algunas gentes, pero nunca se han preocupado en capacitar, en organizar, en formar pero nunca da seguimiento; lo único era IDESMAC, prácticamente; de las demás organizaciones, buscaban no tener diferencia con las autoridades del Estado y del Municipio, como relacionarse; entonces se corrompen, prácticamente se echan a perder de una objetividad. No han demostrado el trabajo independiente y ese es el problema con los demás, igual IDESMAC no les parece muy bien al ayuntamiento, no hay

una buen relación por lo mismo; tratan de apoyar y estar más cerca de la gente y ese es la única diferencia; simplemente la diferencia con ellos es la ideología, no hay otra cosa pero ellos ven como enemigos...”

Consejero Municipal



Foto: Verónica Caraveo Hernández (Apicultora)

Conclusiones

Dado que las alianzas entre actores territoriales poseen importantes implicaciones para sostener el andamiaje institucional en el que se sostienen las interacciones de gobernanza, de cohesión y de participación, la baja valoración recibida a este indicador debe ser tomado como una llamada de advertencia a realizar acciones más consistentes para fortalecer las plataformas consideradas como foco de atención de este proyecto.

Tanto el CMDRS como los Consejos Microrregionales han logrado convertirse, a lo largo de muchos años, en un espacio de interacción entre los actores territoriales. Uno de los aportes más importantes de este proyecto ha sido el de impulsar a un primer nivel de consolidación institucional esas interrelaciones, canalizándolas a una dimensión de trabajo colaborativo. El cual, no obstante, requiere de más esfuerzo por parte de todos los actores que coinciden en esos Consejos, ya que las respuestas muestran que existe mayor visibilidad de las relaciones comunitarias con las entidades gubernamentales que con las organizaciones civiles.

Respecto a la percepción que tienen de las relaciones con la instancia ejecutora del proyecto, las mismas respuestas apuntan a reconocer un mayor compromiso y empatía de IDESMAC con los intereses comunitarios, que el que reconocen en la mayoría de las otras Organizaciones de la Sociedad Civil, con quienes tienden a establecer relaciones más instrumentales.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer el empoderamiento de los Consejeros, tanto en el CMDRS como en los Consejos Microrregionales. Esta recomendación pudiera parecer no tener relación con este indicador, pero lo tiene y muy importantemente, puesto que no se puede pensar en fortalecer el trabajo colaborativo

si antes no existe un compromiso profundo y una toma del poder de las decisiones, en estos espacios de gobernanza, por parte de los consejeros. Lo anterior pasa, también, por el fortalecimiento previo de los líderes actuales y la preparación de los líderes emergentes.

Se recomienda destinar nuevos módulos de capacitación en la Escuela de Gobernanza, orientados a la formación de líderes.

También se recomienda al IDESMAC diseñar un ente institucional ciudadano autónomo que, con visión de mediano y largo plazos, se encargue de dar seguimiento cercano del trabajo de los Consejeros, con tal de verificar que su trabajo se guíe siempre por la motivación de defender el interés común y que apunte siempre a establecer alianzas colaborativas con otros actores.

Indicador Intangible 3.- Contribución a la sustentabilidad

Definición: Equilibrio entre los elementos sociales, ecológicos y económicos. Es la garantía de la reproducción material y cultural, con una visión de largo plazo en un marco de equidad que deviene de un ejercicio participativo propio de cada lugar.

Para valorar este indicador, se hicieron preguntas orientadas a indagar el conocimiento de los y las entrevistados(as) respecto a acciones que se han realizado dentro de este proyecto, en pro de la sustentabilidad, la conservación de la biodiversidad y la conservación del suelo. Se otorgó un valor de 1 cuando mencionaron por lo menos tres acciones; 0.5, cuando mencionaron por lo menos dos acciones; 0 cuando mencionaron sólo una o ninguna acción

Con un **78%** en esta tercera evaluación del proyecto, la actual valoración a este indicador ha resultado ser muy superior a la que se obtuvo en el segundo año (**28%**), que ya en sí también es muy superior a la diferencia que se encontró entre el segundo y primer año, cuando apenas se registró en **10%**.

Tabla 19. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.3. Contribución a la Sustentabilidad

CONTRIBUCIÓN A LA SUSTENTABILIDAD		
Acerca del proyecto de Gobernanza		
¿Considera usted que lleva a cabo alguna acción hacia la sustentabilidad?	96.3%	3.7%
¿Conoce alguna actividad del proyecto para la conservación de la biodiversidad?	92.6%	7.4%
¿Sabe si el proyecto impulsa acciones para conservar el agua?	96.3%	3.7%
¿Y el suelo?	63.0%	37.0%

La muy alta valoración otorgada a este indicador responde a respuestas consistentemente afirmativas, por lo que respecta a la realización de acciones en pro de la sustentabilidad y la conservación de la biodiversidad. No así tan claro para el caso de las acciones para conservar los suelos.

Y a pesar de que este indicador muestra un crecimiento también consistente del 280% de un año a otro de los tres que duró la ejecución del proyecto, no puede dejarse de señalar que fue frecuente que los entrevistados dijeran que les resulta difícil recordar si los conocimientos que tienen sobre el tema de sustentabilidad los adquirieron en la Escuela de Gobernanza o en otro de los cursos de capacitación ofrecidos por otras instancias, puesto que de manera reiterada les han dado cursos sobre este tema en específico:

“...en la Escuela de Gobernanza nos enseñaban detalladas las cosas, pero yo estoy mezclada de tanto; estuve de CONANP, PROCODES, ECOSUR y todo eso es una mezcla que venía llevando y al implementarlo con IDESMAC mis conclusiones ya están mezcladas...”

Representante microrregional de mujeres

En ese sentido, resulta pertinente y honesto no excluir plantearse al menos dos explicaciones a la alta valoración de este indicador: 1) el proyecto ha tenido una contribución determinante a la sustentabilidad; 2) la valoración obtenida no es atribuible directamente al proyecto, sino a una sinergia entre varios proyectos instrumentados por diferentes instancias.

Y es que hablar de sustentabilidad es hablar de un concepto muy amplio; conceptos más concretos sí tuvieron una respuesta más focalizada. Así, por ejemplo, cuando se aborda el tema de la conservación de la selva, varios de ellos tienen a Pronatura como referente, especialmente en los lugares donde esa OSC ha instrumentado proyectos de ecoturismo; en cuanto a la conservación o recuperación de suelos, no tienen como referente a ninguna OSC. Donde sí contestan con seguridad es cuando se aborda el tema del agua, pues relacionan a la Escuela de Gobernanza con el proyecto de abastecimiento de agua de lluvia purificada a las escuelas.

“...se abarcó varios temas dentro de la Escuela de Gobernanza ¡Y el agua, principalmente que fue el agua! entonces asistimos al Consejo y nos ilustra como discutir ahí temas importantes que nos saque aquí en la comunidad y el principal tema es el agua, es lo que más no llama la atención como nos podemos desarrollar, ahí es el primer enfoque...”

Ex Consejero Municipal

Conclusiones

En la evaluación del tercer año de ejecución de este proyecto se dispara exponencialmente la valoración que para este indicador. Se trata de un tema que los entrevistados identifican como reiterativo, pues es tema de muchos cursos y eventos. Incluso, se considera que no resulta descabellado plantear que la discusión sobre la sustentabilidad del megaproyecto Tren Maya, que ha estado presente todo el tiempo que duró esta evaluación, haya tenido también su contribución a la valoración del indicador.

Resulta muy difícil argumentar que los porcentajes obtenidos sean consecuencia o producto exclusivo del proyecto que se evalúa, dado que existen innumerables proyectos de la sociedad civil y de gobierno que fomentan la sustentabilidad. Con lo anterior, de ninguna manera se quiere decir que no tenga un peso importante para el indicador el trabajo realizado por el IDESMAC; sino simplemente que existen muchos factores presentes que están influyendo.

La muy alta valoración de este indicador es alentadora, por cuanto a que refleja que en todos los actores territoriales existe ya una conciencia elevada del tipo de desarrollo deseable para el municipio y la región. El hecho de que exista una confluencia de actores externos que inciden en el tema de la sustentabilidad significa la conformación de un concepto común de desarrollo sustentable.



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Recomendaciones

Dado que el tema “Sustentabilidad” ya se encuentra de algún modo saturado, se considera conveniente continuar futuras capacitaciones enfocando aspectos más específicos de ese concepto; por ejemplo: sustentabilidad de los paisajes naturales, sustentabilidad de los paisajes antropizados, sustentabilidad de la fauna, sustentabilidad de la flora, etc.

Indicador Intangible 4.- Reconocimiento de la Diversidad Cultural

Definición: Reconocimiento y respeto a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades que forman parte del Municipio de Calakmul.

Para la medición de este indicador, se valora el reconocimiento y el respeto que los actores del proyecto tienen de la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas que forman parte del Municipio de Calakmul. Se le otorgó valor de 1 cuando respondió afirmativa y suficientemente a todas las preguntas; 0.5 cuando respondió afirmativamente a por lo menos dos preguntas y suficientemente a una; 0, cuando no cumplió con los supuestos anteriores.

Tabla 20. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.4. Reconocimiento a la Diversidad Cultural.

RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	% SI
¿Se enteró del Encuentro de Pueblos Originarios?	77.8%
¿Participó?	44.4%
¿Considera que el evento promueve el reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural?	88.9%
¿De qué manera?	81.5%
¿Me podría mencionar dos elementos?	66.7%
Considera que en Calakmul existe un diálogo participativo y equitativo entre indígenas y no indígenas	85.2%

La valoración alcanzada en este tercer año para este indicador ha alcanzado el **69%**, que es un valor equivalente a una y media veces más el alcanzado en 2018, que fue del **47%**. El alcanzado en 2017 fue mayor al de 2018, pues fue de **53%**.

Durante las entrevistas se apreció que este incremento en la valoración está relacionado con los buenos resultados obtenidos por los Encuentros de Pueblos Originarios, que lograron su objetivo no solamente de ser un vehículo de difusión de la diversidad cultural que existe en Calakmul, sino que han trascendido más allá, al convertirse en un referente quasi-obligado para los Consejeros relacionados con el tema. Aunque no se debe dejar de considerar que cinco de cada nueve entrevistados(as) no participaron directamente de esos eventos y que, por lo mismo, no pudieron ser tan precisos en describir cómo promueven el reconocimiento y el respeto por la diversidad cultural.

Los actores territoriales/sectoriales siempre se expresaron en el sentido de que estos eventos les dejaron un aprendizaje importante, que les sigue promoviendo a la reflexión; es decir, aprendieron que pocos se habían detenido a reflexionar sobre la importancia que tienen las tradiciones de los pueblos originarios a los que se ligan ancestralmente; les hizo pensar sobre la importancia que tiene su lengua para su identidad y los riesgos que entraña la pérdida de este elemento cultural para su cohesión comunitaria; dándose cuenta que no están haciendo casi nada para conservarla ni para asegurar su transmisión a las siguientes generaciones (que por otra parte tienden a abandonarla).

Las siguientes son algunas de las percepciones recogidas en campo:

“...mis hijos ya no aprendieron, porque su papá les quería enseñar; nada más se reían, no quisieron aprender y ahorita si les hace falta. La mayoría de la gente está dejando perder su lengua, porque mi esposo ya no me habla, porque sus hijos no le habla y yo no sé hablar, solo cuando va con su mamá, su papá y sus hermanos que los habla...”

Representante microrregional de mujeres

“...hay que trabajar mucho eso, en las etnias, rescatar la cultura que se está perdiendo, antes ibas a una clausura y veías bailes de folclore pero ahorita lo que ves son bailes moderno que ya se está perdiendo la cultura y la tradición... apenas este año, en la escuela primaria, se enfocó mucho a eso y felicité al Director ¡Qué bueno que estás haciendo eso! Son cosas que se está perdiendo le digo, vi que sacó la Cabeza de Cochino y el Baile de las Cintas...”

Funcionaria municipal

“...el tabasqueño es muy grosero; realmente cuando mi esposo llego acá hace años a ellos siempre los humillaban, siempre les decían que eran indios, que eran huxules; pero un tiempo para acá hay muchos talleres y viene la gente de las instituciones y dicen: todos somos iguales, los indígenas tienen más apoyo y ahorita ya todos quieren ser indígenas, cuando se dieron cuenta que los apoyos les llegan más a los indígenas; porque si metes un proyecto, si tienes un 50% mas 1 de indígena, el proyecto pega ¡Pero si no, no!...”

Representante microrregional de mujeres



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones:

El reconocimiento a la diversidad cultural de Calakmul es un hecho, pues toda persona que viva o haya pasado un tiempo en este municipio asume la heterogeneidad de orígenes de sus habitantes. En el contexto del proyecto que se evalúa, la acción más dirigida a promover el respeto a esa diversidad cultural lo fue el Encuentro de Pueblos Originarios, del cual esta evaluación ha obtenido buenas valoraciones, puesto que nueve de cada diez afirman que los motivó a apreciar rasgos de las culturas que conviven en los que no habían reparado y a apreciar la gran riqueza que esa diversidad representa. No obstante, en las entrevistas se ha logrado captar también que existe un proceso de pérdida de las identidades, que implica desde el abandono de la vestimenta tradicional; la sustitución de los platillos tradicionales, el desuso de la lengua materna, la pérdida de los ritos tradicionales relacionados con la agricultura y con la misma familia.

Otra respuesta favorable, que tiene que ver con el proyecto evaluado, es que actualmente se ha logrado establecer un diálogo equitativo entre los habitantes descendientes de pueblos originarios y de quienes poseen raíces mestizas que se pierden más atrás, en el tiempo.

Llama la atención, así mismo, la influencia de las políticas públicas para el autorreconocimiento como pueblo o comunidad indígena; pues en tanto están aconteciendo innumerables procesos que llevan a la pérdida de la identidad originaria, ha sido común escuchar expresar a entrevistados mestizos que en los próximos censos van a declarar que son indígenas, puesto que ven que el gobierno les da más apoyos a las localidades que tienen una mayoría de personas con ese origen.

Recomendaciones

Se recomienda fomentar la creación de Casas de la Cultura en cada Centro Integrador. Donde se realicen eventos permanentes de intercambio de tradiciones culturales: desde aspectos gastronómicos hasta manifestaciones artísticas.

Indicador Intangible 5.- Reconocimiento del Consejo Municipal

El CMDRS de Calakmul es un espacio excepcional de participación ciudadana, pues a diferencia de casi todos los del país se ha logrado establecer, dentro de él, una relación de intercambio de pareceres y acuerdos entre los representantes comunitarios y los actores que con sus acciones inciden en el tipo de desarrollo territorial: gubernamentales, académicos, empresariales y de la sociedad civil. Representa un ejemplo, en muchos sentidos, de una institución intersectorial donde se suman esfuerzos para crear sinergias para materializar la gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas.

En el CMDRS, el proyecto que se evalúa encuentra un potencial para desplegar acciones en pro de la sustentabilidad que resultan impensables en otros municipios del país; dado el nivel de concientización, participación y compromiso social que en el mismo se ha podido alcanzar, por parte de sus integrantes.

Tabla 21. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador 1.5. Reconocimiento del CMDRS.

RECONOCIMIENTO DEL CMDRS	% SI
¿Conoce el trabajo del CMDRS?	92.6%
¿Qué asuntos atiende?	92.6%
¿Se han resuelto problemas gracias al CMDRS? ¿Por ejemplo?	88.9%
¿Qué es lo más importante que se realiza en el CMDRS?	92.6%

Es por ello que resulta muy importante valorar el reconocimiento que los actores territoriales tienen del mismo. Para tal fin, se hicieron preguntas a los actores referidas a si conocen al Consejo y cuales serían los aspectos más importantes del mismo; las cuáles se valoraron de la siguiente manera: 1, si se responde afirmativamente en la primera pregunta y menciona por lo menos tres elementos funcionales y concreto de los demás; 0.5, si menciona por lo menos dos elementos funcionales y concretos de reconocimiento del CMDRS; 0, si no se cumple ninguno de los supuestos anteriores.



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

La valoración de este indicador ha fluctuado de un año a otro, en el contexto de las sucesivas evaluaciones a este proyecto. La que se le otorgó el primer año fue la más alta (**80%**) en el conjunto de 19 indicadores pero en el segundo cayó hasta el **47%**. Durante el tercer año de ejecución de este proyecto la valoración de este indicador vuelve a ser alta (**91%**); de hecho obteniendo la segunda valoración más alta, tras dos que tuvieron un empate en la primera.

Cabe señalar que si la valoración no resultó más alta se debió a que los actores que pertenecen al sector gubernamental no mostraron un conocimiento tan detallado del CMDRS como lo tienen los Consejeros⁴⁵.

Conclusiones

El buen reconocimiento del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, por los actores sociales de Calakmul, queda de manifiesto con la alta valoración que se obtuvo para este indicador en la evaluación del tercer año. Es relevante porque da sentido a este Consejo como espacio de gobernanza.

Paradójicamente a esta alta valoración, el CMDRS se encuentra pasando por una seria crisis política. Excepto algunos actores relacionados con la nueva administración municipal, los y las entrevistados(as) reconocieron la utilidad del trabajo que se realiza en su seno y la importancia de las decisiones colectivas ahí tomadas. Del diálogo con los Consejeros Municipales y Microrregionales durante las entrevistas, se desprenden conclusiones no gratas, como la de que las actuales autoridades municipales han realizado una serie de acciones que habría que revisar, por cuanto su apego a la legalidad, que aparentemente están siendo instrumentadas para borrar todo rastro de disidencia a la opinión que las mismas tengan. De acuerdo a las entrevistas, la forma actual de administrar el CMDRS impacta negativamente los procedimientos que ahí se realizan, pero sobre todo a la democracia, a la transparencia y a la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Recomendaciones:

Este indicador, al igual que el *1.1 Democratización Ciudadana*, se encuentra inevitablemente influido por el contexto político, económico y social, que en este momento es de conflicto, generado por las visiones diferentes de ejercer el poder político en el municipio, entre las autoridades municipales y un sector importante de la ciudadanía (los Consejeros).

Por lo anterior, apelando al espíritu que guía los objetivos y orientaciones de este proyecto, que es el de facilitar mecanismos participativos, no confrontativos, se retoma la recomendación hecha para aquel indicador: abrir en la Escuela de Gobernanza un curso especial de “Mediación y resolución de conflictos”; convocando a asistir a Consejeros y a funcionarios, en un mismo espacio o en espacios paralelos.

Indicador Intangible 6.- Gobierno Abierto

Definición: Impulso y consolidación de la transparencia y rendición de cuentas para la mejora de decisiones y acciones de gobierno.

⁴⁵ . Tres de los funcionarios municipales entrevistados se encuentran en funciones y un cuarto ya no lo es, pero dijo haber participado activamente en el Consejo. Vistos desde otros enfoques: 1) dos son de extracción urbana, con actividades empresariales y con residencia en la cabecera municipal; los otros dos son de extracción rural, con actividades agropecuarias y con residencia en la periferia territorial; 2) dos son hombres y dos son mujeres.

De los tres actores gubernamentales que se encuentran en funciones, uno desconoce el funcionamiento del CMDRS (solamente lo oye mencionar), otro tiende a verlo como un obstáculo y el otro lo considera muy importante; por su parte, el ex funcionario coincide con este último punto de vista. Cabiendo señalar que los dos que tienen opinión favorable de esa instancia son los que residen fuera de la cabecera municipal.

Para hacer la valoración se hicieron preguntas a los actores referidos al conocimiento del Encuentro Anual de Gobierno Abierto, organizado por el equipo técnico del proyecto; así como la opinión generada acerca del mismo. Se otorgó un valor de 1 cuando se dio respuesta afirmativa y suficiente a las tres preguntas; 0.5 cuando se respondió de manera afirmativa a la primera y suficiente a la última y 0 cuando no cumplió con ningún supuesto anterior.

Siempre con una baja valoración durante los años de ejecución, para el primer año del proyecto este indicador obtuvo una valoración del **32%**; para el segundo año, la valoración tuvo un ligero aumento al ubicarse en un **40%** y en este año ocupa la tercera posición de valoración, de abajo para arriba, con un **39%**; apenas 2% más que el segundo más bajo, entre los diecinueve.

Tabla 22. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.6. Gobierno Abierto.

GOBIERNO ABIERTO	% SI
¿Se enteró usted del evento de Gobierno Abierto llevado a cabo en Xpujil?	55.6%
¿Participó en el evento?	29.6%
¿Cuál es su opinión en relación con la temática del evento?	33.3%

Se trata de un evento cuya realización ha tenido que enfrentar las dificultades derivadas de la poca atención que el Ayuntamiento actual ha puesto en fomentar la adecuada funcionalidad del CMDRS. Circunstancia que ha ocasionado que de los y las entrevistados (as) solamente tres de cada diez hayan podido dar una opinión sobre el evento, en tanto que hubo una participación al mismo nivel de porcentaje.

A decir de los entrevistados, al ir negando las facilidades para efectuarlo en tiempo y forma, las nuevas autoridades del municipio de Calakmul fueron un factor poco coadyuvante para concretar la realización del Segundo Encuentro de Gobierno Abierto, programado para llevarse a cabo durante el tercer año del proyecto que aquí se evalúa. Esta circunstancia forma parte del contexto del desencuentro entre las autoridades municipales y los representantes antiguos del CMDRS e influye en el descenso de la valoración de este indicador en la presente evaluación del proyecto, con relación a la que se hizo en la segunda evaluación.

Conclusiones

Este indicador no ha logrado consolidarse, pues durante los tres años de ejercicio del proyecto se ha mantenido en los niveles más bajos de la tabla donde se ordenan los indicadores del sistema. En la mejor de las percepciones se puede decir que su valoración se ha quedado estancada en este tercer año del proyecto.

Al momento de terminar esta evaluación todavía no se había realizado el Segundo Encuentro de Gobierno Abierto. Ha pesado en este desenlace el hecho de que, en la medida que los Consejeros se encuentran coligados con el IDESMAC, se ha visto afectada también la relación entre gobierno municipal y esta OSC; lo cual ha influido en la negativa de éste para dar facilidades a IDESMAC para concretar el evento.

Recomendaciones

Dado que el apoyo del Ayuntamiento a la realización del Segundo Encuentro de Gobierno Abierto depende de su voluntad política, lo recomendable es procurar un acercamiento con la Presidencia

Municipal, de los Consejeros con el acompañamiento del IDESMAC, a fin de insistir oficialmente la apertura de ese espacio, mientras se realiza un trabajo de cabildeo, tanto en el sentido literal de la palabra (a través del Cabildo) como en su sentido más amplio (reuniones con autoridades municipales con argumentos políticos convincentes, desde el punto de vista de ellos, para promover cambios en su parecer).

Indicador Intangible 7.- Funcionalidad de los Consejos Microrregionales

Definición: Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregionales de Calakmul.

Para valorar este indicador se hicieron preguntas referidas al conocimiento que se tiene del trabajo de los Consejos Microrregionales y la resolución de problemas gracias a este trabajo. Se otorgó un valor de 1 al responder afirmativa y coherentemente a la primera pregunta y por lo menos dos características funcionales de la segunda; 0.5 al responder coherente a la primera y por lo menos una característica coherente en la segunda pregunta; 0 si no cumplió ninguno de los supuestos anteriores.

La valoración de este indicador alcanzó este año el **74%**, en tanto que los resultados correspondientes al segundo año y al primer año de la ejecución del proyecto tuvieron valoraciones del **58%** y del **41%**, respectivamente. A simple vista se observa que ha habido un avance notable y constante de las valoraciones dadas de un año a otro, durante la ejecución del proyecto; señal de que los Consejos Microrregionales pasaron de ser una propuesta a una realidad en consolidación.

Tabla 23. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.7. Funcionalidad de los Consejos Microrregionales.

FUNCIONALIDAD DE LOS CONSEJOS MICRORREGIONALES	% SI
¿Existe Consejo Microrregional en su microrregión?	70.4%
¿Considera que ha resuelto problemas gracias a su trabajo?	59.3%
¿Cuál?	66.7%
¿Podría mencionar tres características del Consejo de su microrregión?	74.1%

Dado el perfil que tiene este indicador, los actores territoriales/sectoriales que residen en localidades lejos de la centralidad de la cabecera municipal; se considera que no se alcanzó el 100% de respuesta afirmativa a la pregunta de si saben de la existencia en su Microrregión de un Consejo, porque varios de quienes viven en la cabecera municipal contestaron negativamente, ya que para ellos su referente es el CMDRS. Por lo mismo no reconocen mucho sobre su funcionalidad.

Contrario a la buena valoración que se obtuvo mediante el procedimiento estadístico de esta evaluación, en el contenido de las respuestas dadas durante las entrevistas se hallan quejas sobre la funcionalidad; pero no se considera que exista contradicción en tanto que los y las entrevistados(as) se refieren a los representantes recién nombrados; no a los anteriores. La mayoría de esas quejas se refieren a que éstos no convocan a reuniones a los representantes sectoriales de las localidades.

“...el Consejo de la Microrregión fue creado a base, a eso, cada representante de cada comunidad llevara sus necesidades más prioritarias a su comunidad a la presidencia... lo cual hasta ahorita no se podido llevar acabo, porque ya no se hecho, porque el presidente

de la Microrregión actual no nos invita... no nos incluye a nosotras y como IDESMAC fue echado a un lado el municipio ya no nos siguió juntando, porque la que juntaba era IDESMAC; sino teníamos para ir en la comunidad IDESMAC nos llevaba, ellos siempre participaban con nosotros”

Representante microrregional de mujeres

Conclusiones:

Aunque la valoración de este indicador durante esta tercera evaluación es notablemente más alta que las del primer y segundo año de ejecución de este proyecto, con la llegada de nuevos Consejeros se han detectado indicios de que una parte de ellos(as) desconocen procedimientos o tienen poca inclinación por fomentar la funcionalidad de estos espacios de participación ciudadana; al menos como se han llevado hasta hora.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la atención a las acciones de capacitación y acompañamiento organizativo a los Consejeros de las 9 microrregiones atendidas por el proyecto, así como puntualizar acciones y estrategias prioritarias que incluya a la mayor parte de los actores territoriales y temáticos. Se indica especialmente como actores clave a incorporar a los representantes microrregionales recién nombrados, entre quienes se detectan varios que parece que todavía no reconocen bien la importancia del Consejo Microrregional.

Indicador Intangible 8.- Utilidad De los Consejos Temáticos

Definición: Fortalecimiento de los Comités Temáticos de nivel comunitario en los temas específicos que les fueron asignados: agua, agrícola, mujeres, jóvenes, turismo, pueblos originarios.

Para valorar este indicador se hicieron preguntas a los actores del proyecto que fueron entrevistados(as), sobre su conocimiento acerca del trabajo de los Comités Temáticos del Agua, Agrícola, Jóvenes, Mujeres, Turismo y Pueblos Originarios; así como si consideran que ha habido avances en los temas que atienden dichos Comités. De acuerdo a las respuestas que dieron, se otorgó valor de 1 cuando cuatro fueron afirmativas y suficientes, con mención de los Comités Temáticos que atiende el proyecto; 0.5 cuando tres fueron afirmativas y suficientes; 0 cuando no se alcanzaron las tres.

Con un **41%** en esta tercera evaluación del proyecto, la actual valoración a este indicador no alcanza a tener el mismo nivel que tuvo en el primer año (**44%**); si bien es mejor que la del segundo año (**27%**). En cualquier caso, no son valoraciones que se puedan considerar buenas; si acaso, regulares tendiendo a bajas.

Tabla 24. Porcentaje de afirmaciones dado por entrevistados a preguntas formuladas para valorar el Indicador I.8. Utilidad de los Consejos Temáticos

UTILIDAD DE LOS CONSEJOS TEMÁTICOS	% SI
¿Conoce los comités temáticos?	96.3%
¿Cuáles conoce?	88.9%
Considera que los comités temáticos son democráticos y participativos?	48.1%
¿Conoce los avances en los temas que tratan? en cual si en cual no?	37.0%

¿Considera que son útiles?	85.2%
¿Cuál comité temático ha tenido avance en el último año y cual se ha quedado rezagado?	40.7%
¿Conoce el papel de IDESMAC en el fortalecimiento de los comités temáticos?	77.8%
¿En cuál?	70.4%

Fuente: Elaboración propia

El caso de la valoración de este indicador es parecido al de varios indicadores que no se encuentran valorados ni entre los más altos ni entre los más bajos: tienen una varianza amplia en el sentido de las respuestas a las preguntas formuladas. Es decir, algunas fueron contestadas afirmativamente por casi todos los y las entrevistados(as), pero contrastantemente hubo otras que se contestaron sin afirmaciones por la mayoría de los y las entrevistados(as). De modo que la valoración final oculta los contrastes.

Por lo anterior, resumiendo se diría: i) que los entrevistados reconocen muy bien qué Comités Temáticos existen y cuál es el objetivo de cada uno de ellos; ii) tienden a conocer mejor los del Agua y a desconocer los de Turismo; iii) relacionan sin problema el papel que para fortalecerlos ha tenido la instancia ejecutora de este proyecto en la constitución de los Comités, pero tienden a no conocer los detalles de sus avances; iv) aunque los consideran útiles no los consideran ni democráticos ni participativos.

“...sí, el quien hizo el trabajo de Consejero Indígena, Consejera de parte de la mujer, estaban el procesos de sacar a los jóvenes, fue IDESMAC quien hizo ese trabajo, ninguna organización se había interesado en estos temas, en esta asociaron a organizar acá, y estábamos trabajando bien en todas las comunidades, pero le digo entra el cambio de gobierno y ahí donde se desbarata, uno y no llega ahí y los consejeros ya no saben a qué van y hacen los que quieran, como si nada hubiera pasado...”

Ex Consejero Microrregional

“...ha funcionado en el sentido de la gestión de los recursos para bien o sea ganadero para melaza, el forestal para el permiso, cajas de abeja, porque es la traba que tenemos, entonces para eso han servido sus sectores...”

Ex Consejero Municipal

Los desarrollos de muchas partes de las conversaciones ligadas a este indicador, en el marco de las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron, fueron parecidos a los del indicador (I.7.) en el sentido que se volvió a mencionar que los representantes microrregionales recientemente nombrados no están citando a reuniones a los Consejeros Temáticos y, con ello, se disminuyó la valoración que hacen los actores entrevistados respecto a la utilidad que tiene esta modalidad de Consejo.

“...del ayuntamiento, cuando te informan sus comités, quién lo nombró, no sabes quien la nombró; ¡Como ahorita! Lleva varios cambios de presidenta: yo soy presidenta pero a mí no me invitan en la Microrregión; hace su junta la presidenta de la Microrregion, pero no me invitan; le digo: me debes de invitar porque soy parte del Comité; nombran la presidenta

municipal en la Microrregión, tampoco sé quién es porque tampoco me invitaron en el nombramiento y así sucede cada grupo que se hace...”

Representante microrregional de mujeres

Lo anterior no significa que se dejen de apreciar el potencial de empoderamiento que tienen estos nombramientos, pues algunos que ostentan este tipo de nombramientos encuentran una gran utilidad práctica: les abre la posibilidad de convertirse en gestores directos de proyectos destinados al sector que representan dentro de su localidad; es decir, más allá de que los Consejos Microrregionales no sean funcionales, les brinda la posibilidad de acudir directamente a las instancias de gobierno amparándose en su nombramiento local; “saltándose” al Consejo Microrregional, para decirlo coloquialmente.

Cuando uno no tiene cargo no es tomado en cuenta, pero cuando tenía, me llamaban, me invitaban, ahí estábamos proponiendo y debatiendo, es así que tengo un poco de conocimiento de esos temas

Ex Consejero Municipal



Foto: Saúl E. Angel Carrillo

Conclusiones

La mayoría de los actores entrevistados reconocen a los Comités Temáticos que han sido constituidos en sus comunidades y tienen representación en sus respectivos Consejos Microrregionales. No obstante, tienden a desconocer los detalles de su funcionamiento, al tiempo que hay comités que parecen irse desvaneciendo por la falta de actividad en sus microrregiones. El conocimiento que tienen los representantes de Comités respecto a otros Comités es diferenciado, pues tienden a saber más sobre los de Agua y menos sobre el agrícola o el de turismo; como quiera que sea, resulta evidente que no existe mucha comunicación horizontal entre Comités.

Por parte del proyecto, pareciera que los esfuerzos se han concentrado en el acompañamiento técnico a los Comités Temáticos de las Mujeres, de Pueblos Originarios y del Agua; pues se observa una

inconformidad por lo que llaman desatención, por parte de los jóvenes y un atraso en el desempeño del Agrícola y en el de Turismo.

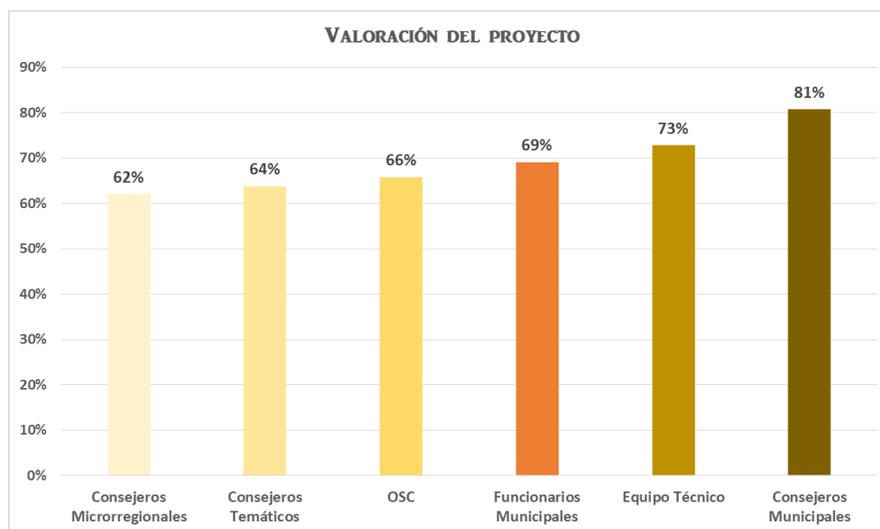
Recomendaciones

Se retoma la misma recomendación que en el indicador I.7.: fortalecer la atención a las acciones de capacitación y acompañamiento organizativo a los Consejeros de las 9 microrregiones atendidas por el proyecto. Pero también retomar la recomendación dada para el del indicador T.5. *Liderazgos* de realizar autodiagnósticos participativos sobre liderazgos, a nivel microrregional, para definir estrategias de apoyo a la creación de nuevos líderes, para los Comités de Pueblos Originarios, Mujeres y Jóvenes.

4.7. Resultados Generales por Actores.

La valoración global de 65% que alcanzó el proyecto es el resultado de promediar las valoraciones de todos los indicadores que fueron entrevistados. Dado que representan una muestra de la sociedad calakmulense, siendo ésta muy heterogénea resulta esperable que haya diferencias en sus opiniones, agrupándolos de acuerdo a su perfil socioeconómico; o al menos muestren tendencias que permitan diferenciar sus opines por agrupamiento o clase⁴⁶. Así, con la intención de dejar asentada aquí una primera aproximación a las diferencias entre los puntos de vista entre actores, se construyó la gráfica que se muestra como Figura 9, que se muestra a continuación.

Figura 9 Valoraciones del proyecto, según tipo de actor



Fuente: Elaboración propia

De entrada, resulta muy destacable la notable diferencia del 19% y 17% que existe entre la valoración que hacen del proyecto quienes ocupan el cargo de Consejeros Municipales (81%) y respectivamente quienes son Consejeros Microrregionales (62%) y Consejeros Temáticos (64%). En base a los

⁴⁶ . La base de datos sistematizada a partir del trabajo de campo tiene el potencial informativo para hacer un estudio más detallado, en términos de los objetivos de esta evaluación, sus alcances no pueden extenderse a mucho detalle, so pena de distraerse de sus objetivos primordiales.

comentarios dados en las entrevistas, se postula que la amplia diferencia tenga que ver con la información asimétrica que existe entre los primeros y los otros dos, respecto a las acciones específicas del proyecto; esto es así porque los Consejeros Municipales poseen más información sobre las actividades y gestiones que se desarrollan en el CMDRS o en la Escuela de Gobernanza, pues tienen mayores facilidades para acceder a esos espacios, dada la lejanía física en la que se encuentran los Consejeros Microrregionales (que incluyen a varios Consejeros Temáticos).

De las entrevistas se supo también que los Consejos Microrregionales y los Temáticos no se encuentran sesionando con la regularidad esperada; más aún, que en algunas microrregiones o algunos Comités Temáticos no sesionan regularmente; la mayoría de los y las entrevistados(as) atribuyen esta situación a que los Consejeros recientemente seleccionados por el Presidente Municipal no suelen convocar a sesiones ni a informar sobre sus actividades al resto de los miembros de esos Consejos o Comités⁴⁷.

En la misma Figura 9 se puede observar que la segunda valoración más alta al proyecto está dada por el equipo técnico del IDESMAC. No sorprende que así sea, en tanto que fueron los operadores del proyecto; antes bien, cabe preguntar ¿Cuál es la razón por la cual no son ellos quienes dieron la valoración más alta? Sobre la base de las opiniones que se vertieron en las entrevistas, aquí se postula que se debe a que los Consejeros Municipales que van a mitad de su periodo de cargo pasan por un momento de confrontación con las autoridades del Ayuntamiento, lo que se traduce en altas valoraciones a este proyecto y al CMDRS, en tanto que representa para ellos un nicho en el que pueden expresar de manera abierta a los funcionarios municipales sus demandas de participación democrática en la toma de decisiones que les afectan como ciudadanos.

Quienes tienen una valoración intermedia son los entrevistados cuya relación con el proyecto tiene que ver no solamente con un rol de actores sino también, en varios momentos, un rol de espectadores del proyecto; esto es, los actores gubernamentales y de las OSC.

Conclusiones:

No todos los actores territoriales valoran de la misma forma al proyecto. Quienes menos lo valoran son los Consejeros Microrregionales y los Consejeros Temáticos. Estos resultados tienen como antecedente coincidente los obtenidos en las dos evaluaciones intermedias de este proyecto, a partir de las cuáles la evaluadora señaló eso, que había encontrado que los Consejeros Microrregionales tendían a valorar menos los indicadores que los Consejeros Municipales (Atencio, 2018).

Recomendaciones:

En caso de continuidad de este proyecto, como tal o derivado en otro proyecto similar, se recomienda fortalecer los Módulos Microrregionales de la Escuela de Gobernanza.

También se recomienda el diseño de una entidad supervisora de los Comités Temáticos, con atribuciones de evaluación de las actividades que en ellos se realizan. Importante es asegurarse que sus funciones supervisoras se incorporen al reglamento del CMDRS y los Consejos Microrregionales.

⁴⁷ . Confróntese esta idea con las valoraciones regulares que tienen los indicadores 1.7. *Funcionalidad de los Consejos Microrregionales* y 1.8. *Utilidad de los Consejos Temáticos*.

4.8. Resultados Generales por Género

Fueron seis las mujeres entrevistadas para esta tercera evaluación en calidad de actrices territoriales o sectoriales; el total de hombres fue de diecisiete. Vistos estos números como muestras estadísticas, en términos del número de ellas que tienen acceso al CMDR resulta en la muestra una sobrerrepresentación del doble de mujeres; no obstante, dicha cantidad resulta adecuada en el contexto de las asistentes a la Escuela de Gobernanza⁴⁸.

Mientras que la valoración general para el proyecto a partir de las respuestas conjuntas que dieron mujeres y hombres entrevistados alcanzó el **65%**, esa misma valoración referida únicamente a las mujeres entrevistadas fue del **59%** y referida a los hombres entrevistados fue del **67%**. Es decir, que las mujeres perciben los resultados del programa con significativamente menos bondad que los hombres.

Lo anterior implica que, en general las mujeres dieron mayor porcentaje de respuestas o apreciaciones negativas a las preguntas que les fueron hechas durante la entrevista semiestructurada. Es decir, que cuando se comparan los valores de los indicadores, de acuerdo al género, la tendencia general es a que las valoraciones obtenidas de las entrevistas a las mujeres son menores que las obtenidas de las entrevistas a los hombres.

Tabla 25. Valoración de los indicadores por género.

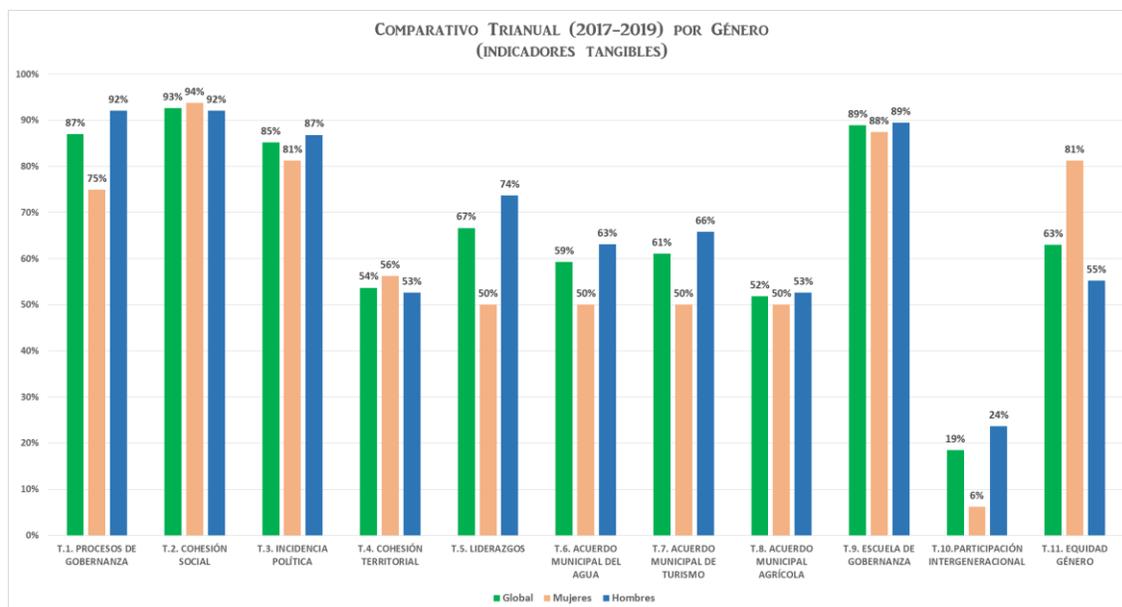
AMBITO	INDICADOR	Global	Mujeres	Hombres
T.1.	Procesos de Gobernanza	87%	75%	92%
T.2.	Cohesión Social	93%	94%	92%
T.3.	Incidencia Política	85%	81%	87%
T.4.	Cohesión Territorial	54%	56%	53%
T.5.	Liderazgos	67%	50%	74%
T.6.	Acuerdo Municipal del Agua	59%	50%	63%
T.7.	Acuerdo Municipal de Turismo	61%	50%	66%
T.8.	Acuerdo Municipal Agrícola	52%	50%	53%
T.9.	Escuela de Gobernanza	89%	88%	89%
T.10	Participación Intergeneracional	19%	6%	24%
T.11.	Equidad de Género	63%	81%	55%
I.1.	Democratización Ciudadana	78%	50%	89%
I.2.	Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales	37%	25%	42%
I.3.	Contribución a la Sustentabilidad	78%	75%	79%
I.4.	Reconocimiento de la Diversidad Cultural	69%	63%	71%
I.5.	Reconocimiento del CMDRS	91%	81%	95%
I.6.	Gobierno Abierto	39%	38%	39%
I.7.	Funcionalidad de los Consejos Microrregionales	74%	75%	74%
I.8.	Utilidad de los Consejos Temáticos	41%	38%	42%
	GENERALES	65%	59%	67

Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ . Las listas proporcionadas por IDESMAC registran 4 mujeres de un total de 31 Consejeros y de 21 mujeres de un total de 63 asistentes registrados en los módulos de la Escuela de Gobernanza.

Llama la atención que las mujeres tienden a valoraciones más altas que los hombres en aquellos aspectos que tienen que ver con su aspiración a la equidad. La tendencia que tuvieron las mujeres a responder, en esta tercera evaluación del proyecto, con menos afirmaciones que los hombres a las preguntas que se formularon para la entrevista semiestructurada, se revirtió en el indicador *T.11. Equidad de Género*, pues de las respuestas que ellas han dado la valoración que se hace, en relación a ese indicador es de **81%**, en tanto que fue de **55%** para el caso de los hombres.

Figura 10. Comparación entre las valoraciones anuales de los indicadores tangibles, según género



Fuente: Elaboración propia

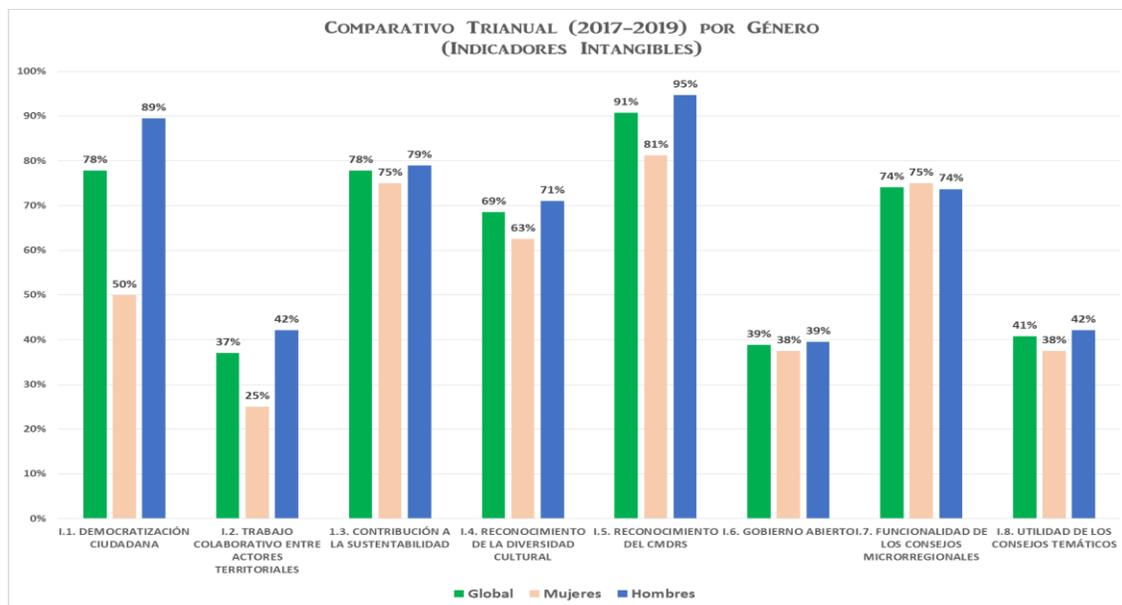
Explicar esa diferencia requiere un análisis más detallado del discurso que ellas manejan, en relación al de los hombres; al nivel de análisis alcanzado en este momento, tres hipótesis que se consideran plausibles para explicar esta diferencia son: i) las mujeres valoran su percepción sobre equidad de género en base a un mayor conocimiento de sí mismas, o ii) existe algún factor cultural (o de otro tipo) entre los hombres, que les impide visualizar o no aquilatar los roles públicos reales o potenciales de las mujeres en toda su magnitud; iii) se debe a una combinación las dos hipótesis anteriores. Desde luego, puede deberse a otras razones.

En la percepción de las mujeres se observa también una valoración más elevada por cuanto a los indicadores relativos a la cohesión, tanto social como territorial. En *cohesión social* dieron una valoración de **94%**, que es superior no solamente a la que dieron los hombres (**92%**) sino a la que ofrecieron en conjunto mujeres y hombres (**93%**). Sucediendo algo similar en cuanto a *cohesión territorial* se refiere, pues en un comparativo con los hombres también valoran más que ellos (**56% vs 53%**) además de también valorar por arriba del combinado o global mujeres-hombres, que en este caso alcanzó el **54%**.

Lo más destacable de estas valoraciones en las que se invierten las respuestas favorables en las respuestas mujeres/hombres es que se enfocan precisamente a indicadores que conceptualmente se encuentran muy ligados a los objetivos del proyecto. Cuando se analizan las valoraciones desde la

perspectiva de las variables (apartado 4.5), se encuentra que son las mujeres las que empujan al alza la valoración de las variables “Fortalecimiento de la Estructuras Locales” y “Unidad Socioterritorial”.

Figura 11. Comparación entre las valoraciones anuales de los indicadores intangibles, según género



Fuente: Elaboración propia

En el resto de los indicadores, las valoraciones obtenidas a partir de las respuestas femeniles son siempre menores que las obtenidas a partir de respuestas varoniles. El caso más drástico es el del indicador *T.10. Participación Intergeneracional*, en el que el valor que otorgan con sus respuestas es **6%**, en contraste con el de los hombres, que es de **26%**. Otros indicadores, notables por la amplitud de la diferencia entre la (menor) valoración femenil con respecto a la (mayor) valoración varonil fueron: *I.6. Gobierno abierto*, *T.7. Acuerdo Municipal de Turismo*, *I.1. Democratización Ciudadana*, *T.6. Acuerdo Municipal del Agua* e *I.8. Utilidad de los Consejos Temáticos*.

4.9. Conclusiones a la Evaluación 2019

Se considera que circunstancias de contexto, como son las elecciones federales y municipales del año 2018, así como la renovación de carteras de consejeros del CMDRS durante el presente año han generado una serie de consecuencias que han afectado al proyecto; desde incertidumbre hasta confrontación entre algunos actores territoriales.

Pese a lo anterior, las valoraciones asignadas por la muestra de actores territoriales involucrados en el proyecto “Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Regiones de Calakmul, Campeche” arrojan resultados satisfactorios y muy satisfactorios a nivel de categorías, de variables y de indicadores. En todo caso, las excepciones fueron escasas y concentradas en el caso de dos indicadores,

La valoración general de la evaluación de metas alcanzó el 73% y la valoración general de procesos el 65%, que pueden ser catalogados como buenos, aunque todavía mejorables.

Conclusiones sobre la valoración de Metas.

Puesto que para la evaluación de metas se revisan básicamente los cumplimientos en la entrega de productos, las valoraciones deben ser complementadas con las valoraciones obtenidas a temas similares en la evaluación de procesos. Mediante esta comparación, resulta importante recuperar la idea de que, para el caso de la Escuela e Gobernanza, en la evaluación de metas, en términos generales, cumplieron con la entrega de productos; en la evaluación de procesos se encontró que los asistentes a la Escuela de Gobernanza manifestaron, en general, encontrarse muy satisfechos con el aprendizaje obtenido en esta instancia. Aunque son altas las valoraciones en metas y en procesos, ni uno ni otro elementos de valoración (*i.e.* productos entregados y opiniones de estudiantes) se consideran evidencias objetivas de que está habiendo un aprendizaje significativo; para eso se requiere otro tipo de instrumentos de evaluación.

Más allá de las valoraciones otorgadas por la entrega de productos, como evidencia, del cumplimiento de metas, Respecto a los productos en general que fueron entregados por el personal a cargo del proyecto, una conclusión importante de dejar asentada es que la calidad de tales productos es variada. Se tiene la impresión que entre más de tipo académico es un documento que se debe entregar como evidencia, menos atención se pone a su calidad. Por ejemplo, documentos relativos a planes o acuerdos se presentan con buena calidad; las Memorias de los Módulos de la Escuela de Gobernanza con regular calidad, pero donde sí existen serias deficiencias no solamente en calidad sino también en cantidad es en Actas, Minutas y documentos que den evidencia de que se realizaron reuniones. Ya no se digan las listas de asistencia, generalmente tienen muchos espacios en blanco y no se nota que haya un control cuidadosos de asistencias.

Respecto a los documentos de difusión, también parece haber una atención diferenciada, de acuerdo al tipo de público al que van dirigidos; de la misma manera que los documentos académicos, se pone más cuidado en los productos que se difunden a través de la web, que los que se difunden de manera tradicional, impresos y en el campo.

Sobre la valoración de procesos

Las valoraciones a nivel las tres Categorías reflejan un buen desempeño del proyecto, en general. La Categoría "Gobernanza" obtuvo la más alta valoración (**79%**), "Participación" obtuvo **60%** y "Cohesión" obtuvo **58%**.

Sucede lo mismo con las valoraciones de las variables estudiadas, ya que tienen un balance general muy positivo, puesto que cinco de ellas obtuvieron una valoración igual o superior al **60%**, lo cual resulta alentador para el proyecto. Dentro de este marco, se puede destacar aquí que las dos variables que conforman la Categoría de Gobernanza fueron las que obtuvieron las dos valoraciones más altas de la tabla: "Fortalecimiento de las Estructuras Locales" (**84%**) y "Desarrollo Sustentable" (**69%**).

Las valoraciones por ámbito muestran que la tangibilidad de los indicadores pudiera ser un factor que influya en la apreciación que los actores territoriales tienen del proyecto. En la medida que existe una dificultad intrínseca para valorar la intangibilidad, no se puede afirmar si la menor valoración a los indicadores intangibles es una valoración objetiva o si se debe a la dificultad para medir.

De los resultados generales de valoración de los actores, se concluye que al contrario de los Consejeros Municipales que valoran de manera sobresaliente la incidencia de este proyecto, los Consejeros Microrregionales y los Temáticos los poco; especialmente valoran poco a los Consejos Microrregionales. Se estima que el fortalecimiento de las relaciones con las OSC, tanto de los consejeros territoriales y

temáticos como de la instancia ejecutora de este proyecto, se logrará cuando los Consejos se consoliden como espacios de gobernanza; como espacios de empoderamiento de la ciudadanía. Esto es, porque no será sino hasta que en el seno de los Consejos se haga valer el interés común, hasta cuando los actores externos –llámense gubernamentales o de la sociedad civil- se vean impelidos a alinearse con las decisiones tomadas por los Consejeros, no sólo por verse limitados al actuar de manera independiente, sino porque en un contexto de empoderamiento ciudadano se potencializan los resultados de los proyectos que se consideren prioritarios de implementar.

4.10. Recomendaciones a la Evaluación 2019

Recomendaciones sobre la evaluación de metas.

Se recomienda hacer una evaluación específica a la Escuela de Gobernanza.

Se recomienda tener más cuidado en la elaboración y archivamiento de los documentos que sirvan para dar evidencias de que se realizan los eventos comprometidos. El no estar poniendo cuidado en ese detalle genera bajas valoraciones en las evaluaciones de metas.

La difusión de los folletos e infografías es de importancia crucial para fortalecer la presencia del proyecto en las localidades del municipio; especialmente en las más alejadas. Se recomienda instrumentar viajes especiales a dichas localidades para distribuir estos materiales; idóneamente convocando a eventos públicos de entrega formal, no únicamente distribuirlos en mano o a través de los representantes.

Recomendaciones sobre las valoraciones de proceso:

Dado que las Categorías ofrecen una perspectiva muy general del acontecer en torno al proyecto, no proporcionan al evaluador un adecuado soporte de información para valorar las incidencias reales que pueda tener algún proyecto en específico, entre los muchos proyectos que existen, sobre la gobernanza, la cohesión y la participación en Calakmul. En ese sentido, cualquier recomendación que se pudiera hacer se enfrenta a situaciones muy generales por lo que resulta más conveniente no hacerla a este nivel de categoría; preferible hacerla a nivel valoraciones de las variables y de los indicadores.

De los resultados generales de la valoración por ámbitos se desprende la recomendación de:

Realizar estudios orientados especialmente a tener más claro cuáles son los elementos del inconsciente colectivo que, en un momento dado, signifiquen un motor de cambio y cuáles serían las acciones que más podrían motivar o desmotivar a la acción colectiva

A partir de las variables, se recomienda lo siguiente:

Poner más atención a aquellas actividades del proyecto que fortalezca la organización de base.

Poner una especial atención a promover la participación de los jóvenes

Realizar acciones muy dirigidas a abrir espacios a los Consejeros Microrregionales nombrados para atender el tema agrícola

Abrir un cargo específico para un Consejero Turístico de la Comunidad, con una propuesta turística alterna a la que tienen los actores turísticos empresariales.

De los resultados generales de valoración de los actores se recomienda:

Desarrollar estrategias para hacer funcionales los Consejos microrregionales

De los resultados de las valoraciones por indicadores se recomienda:

Indicador T.1. Gobernanza

- Apuntalar los Consejos Microrregionales, con capacitación y un seguimiento cercano al cumplimiento de los nuevos representantes, de quienes se externan quejas de incumplimiento.

Indicador T.2. Cohesión social

- Buscar el grado de incidencia en la cohesión social de proyectos como éste, en otras evaluaciones, en espacios comunitarios tales como grupos de trabajo o de resistencia, con los que el proyecto se vincule de manera estrecha y en una escala temporal de mediano plazo.

Indicador T.3. Incidencia política

- Fomentar, especialmente entre los Consejeros Temáticos, el convencimiento respecto a las ventajas que proporciona el uso del Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Municipal, así como su participación permanente en el POA, como instrumentos para consolidar su incidencia, como ciudadanos, en la toma de decisiones en materia de políticas públicas. Se sugiere hacerlo metódicamente en las reuniones de estos Consejos o en la Escuela de Gobernanza.

Indicador T.4. Cohesión Territorial

- Fomentar, entre los actores territoriales, el convencimiento respecto a las ventajas que proporciona el uso del Ordenamiento Territorial y del Plan de Desarrollo Municipal, para orientar de manera óptima los recursos disponibles en pro de articular las microrregiones que conforman el territorio municipal; no solamente los materiales, como la inversión financiera, sino también los intangibles, como los culturales.

Indicador T.5. Liderazgos

- Realizar autodiagnósticos participativos sobre liderazgos, a nivel microrregional pero incorporando al menos representantes clave de todas las localidades de la microrregión, para clasificar las localidades de acuerdo a sus niveles real y potencial para fortalecer antiguos y nuevos liderazgos, con tal aplicar estrategias de fortalecimiento de liderazgos diferenciadas.

Indicador T.6. Acuerdo Municipal sobre el Agua.

- Difundir entre los Consejeros territoriales y temáticos el conocimiento sobre el Acuerdo Municipal del Agua.
- De manera decidida, fomentar la incorporación de mujeres como presidentas de los Comités del Agua, en todos los niveles territoriales.

Indicador T.7. Acuerdo Municipal de Turismo.

- Inducir la reestructuración del Comité Municipal de Turismo del CMDRS, con tal de garantizar el acceso a todos los actores; esta reestructuración puede ser desde únicamente modificar el reglamento para establecer una representación que se vaya alternando en cada periodo o hacer una subdivisión del Comité, para dar cabida tanto al sector comunitario como al sector empresarial, procurando evitar resentimientos de desplazamiento, en unos o en otros.
- Poner más atención en los aspectos de difusión del acuerdo, puesto que las entrevistas evidencian que existe muy poco conocimiento sobre el mismo (en general sobre todos los Acuerdos), aún entre los mismos Consejeros.

T.8. Acuerdo Municipal Agrícola

- Aplicar una estrategia de difusión dirigida a convencer a los Consejeros Temáticos no solamente de la utilidad que tiene per se, sino la conveniencia de establecer acuerdos transversales entre los Comités responsables de instrumentarlos; se recomienda fomentar, en primera instancia, el acercamiento de este Comité con los Comités Ganadero, Apícola, Forestal y del Agua.

T.9. Escuela de Gobernanza

Abrir módulos específicos para tratar los temas de liderazgos, de resolución de conflictos y sobre tópicos específicos relativos al concepto de sustentabilidad.

Realizar una evaluación específica para la este indicador.

T.10. Participación intergeneracional

La participación intergeneracional va de la mano con otro de los indicadores, el T.5. Liderazgos. De ahí que se recomiende aplicar la misma estrategia de crear *exprofeso* espacios para la realización de autodiagnósticos participativos específicos para tratar de manera paralela y sincrónica los dos temas y poder aplicar estrategias diferenciadas para cada microrregión y localidad.

T.11 Equidad de Género

Impulsar de cualquier forma posible la canalización de proyectos dirigidos específicamente a mujeres.

Aplicar estrategias de concientización dirigidas específicamente a los hombres y dentro de ellos a los que tienen representación en los Consejos territoriales o Temáticos, a fin de dar gestión positiva a las propuestas femeniles que se realicen.

Incorporar nuevas acciones de capacitación, destinadas a potenciar el empoderamiento femenino a nivel microrregional; sea por parte de la misma instancia ejecutora o por convenio con alguna de sus aliadas especializadas en trabajar participativamente con mujeres.

I.1. Democratización Ciudadana

Abrir en la Escuela de Gobernanza un curso especial de “Mediación y resolución de conflictos” diseñado para ejemplificar conflictos potenciales o reales que se pueden suscitar en el seno de los Consejos Territoriales y los Consejos Temáticos. Sería ideal que a él se incorporaran no solamente Consejeros sino también Funcionarios; quizá en un mismo espacio o quizá en espacios paralelos; es decir, un curso para consejeros y otro para funcionarios.

I.2. Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales

Fortalecer el empoderamiento de los Consejeros, tanto en el CMDRS como en los Consejos Microrregionales, mediante el fortalecimiento previo de los líderes actuales y la preparación de los líderes emergentes.

Destinar nuevos módulos de capacitación en la Escuela de Gobernanza, orientados a la formación de líderes.

Diseñar un ente institucional ciudadano autónomo que, con visión de mediano y largo plazos, se encargue de dar seguimiento cercano del trabajo de los Consejeros, con tal de verificar que su trabajo se guíe siempre por la motivación de defender el interés común y que apunte siempre a establecer alianzas colaborativas con otros actores.

I.3. Contribución a la sustentabilidad.

Continuar capacitaciones sobre el tema, pero enfocando aspectos más específicos de ese concepto; por ejemplo: sustentabilidad de los paisajes naturales, sustentabilidad de los paisajes antropizados, sustentabilidad de la fauna, sustentabilidad de la flora, etc.

I.4. Reconocimiento a la Diversidad Cultural

Fomentar la creación de Casas de la Cultura en cada Centro Integrador. Donde se realicen eventos permanentes de intercambio de tradiciones culturales: desde aspectos gastronómicos hasta manifestaciones artísticas.

I.5. Reconocimiento del CMDRS

Abrir en la Escuela de Gobernanza un curso especial de “Mediación y resolución de conflictos”; convocando a asistir a Consejeros y a funcionarios, en un mismo espacio o en espacios paralelos.

I.6. Gobierno Abierto

Realiza un trabajo de cabildeo, tanto en el sentido literal de la palabra (a través del Cabildo) como en su sentido más amplio (reuniones con autoridades municipales) para promover cambios en el parecer de las actuales autoridades municipales, respecto a la importancia que tienen los eventos que promueven un Gobierno Abierto a la ciudadanía.

I.7. Funcionalidad de los Consejos Microrregionales.

Fortalecer la atención a las acciones de capacitación y acompañamiento organizativo a los Consejeros de las 9 microrregiones atendidas por el proyecto, así como puntualizar acciones y estrategias prioritarias que incluya a la mayor parte de los actores territoriales y temáticos. Se indica especialmente, como actores clave a incorporar, a los representantes microrregionales recién nombrados, entre quienes se detectan varios que parece que todavía no reconocen bien la importancia del Consejo Microrregional.

I.8. Utilidad de los Consejos Temáticos.

Se retoma la misma recomendación que en el indicador I.7.: fortalecer la atención a las acciones de capacitación y acompañamiento organizativo a los Consejeros de las 9 microrregiones atendidas por el proyecto. Pero también retomar la recomendación dada para el del indicador *T.5. Liderazgos* de realizar autodiagnósticos participativos sobre liderazgos, a nivel microrregional, para definir estrategias de apoyo a la creación de nuevos líderes, para los Comités de Pueblos Originarios, Mujeres y Jóvenes.

CAPÍTULO 5. COMPARATIVO DE VALORACIONES TRIANUALES DEL PROYECTO.

En el presente Capítulo se presenta un análisis comparativo de las valoraciones otorgadas por los entrevistados a las diversas facetas o niveles del proyecto, durante los tres años que duró éste. En el primero de ellos, la valoración general alcanzó el 43; en el segundo fue de 42 y en el tercero de 65.

Una perspectiva general sobre la evolución de los indicadores y variables que fueron empleados en el transcurso de las tres evaluaciones anuales que le fueron aplicadas al proceso del proyecto pueden visualizarse en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en la cual los indicadores han sido representados por puntos que al unirse forman los vértices del polígono. Los rótulos que corresponden a cada uno de esos puntos se hacen con letras pequeñas en negro, en tanto se les agrupa en seis variables, que se señalan en esa gráfica con rótulos escritos con letras de mayor tamaño y tres colores diferentes, cada uno correspondiente a una categoría; por el color de cada rótulo de variable uno puede saber a qué categoría pertenece.

La comparación de los perímetros de los tres polígonos permiten acceder a una visión general de la evolución de las valoraciones realizadas al proyecto, cuya primera característica a destacar es el de un crecimiento neto entre las registradas en sus evaluaciones inicial y final; siendo importante denotar el decrecimiento que casi todas las valoraciones de los indicadores en la segunda evaluación intermedia, respecto a la primera, que se revirtieron en la tercera evaluación y terminaron superando a las del primer año. Esta última tendencia puede percibirse observando la mayor cercanía al centro de la gráfica de los lados que forman al polígono color naranja (2018), mayor a la de los lados del polígono color rojo (2017), en tanto que la línea del polígono verde (2019) es la más alejada del mismo punto de referencia.

El ritmo de decrecimiento-crecimiento anual de cada indicador fue, como era previsible, dispar con respecto a los demás; como consecuencia, las variables y categorías terminaron en diferente lugar en las tablas comparativas de las evaluaciones de los diferentes años. En el caso de las categorías, la de Gobernanza pasó de ser la menos valorada en el primer año y ser la más valorada en el tercer año; por contraparte, la categoría cohesión fue la menos valorada en el primer año y terminó registrando la menor valoración al final del proyecto, si bien en un porcentaje no significativo en relación a la categoría de participación. De la misma manera, como otra consecuencia del crecimiento dispar de los indicadores, los indicadores y las variables integrados en la categoría gobernanza tuvieron una valoración más pareja que la participación, la cual por su lado presenta una mayor varianza entre las valoraciones de los tres años de ejecución del proyecto.

Se considera muy destacable el hecho de que, los indicadores que se salen de la tendencia general de esta comparativa entre los tres años son los de “Participación Intergeneracional”, “Gobierno Abierto” y “Utilidad de los Consejos Temáticos”; es decir, que la valoración de estos indicadores entre el primer y el tercer año de ejecución terminan teniendo un decrecimiento neto. Es importante no perder de vista esta característica, puesto que reflejan debilidades en los resultados de la operación del proyecto, que son retomadas al hacer las recomendaciones, pero sobre todo el Plan de Mejora a considerar en un posible proyecto de continuidad.

Desde el punto de vista de las variables, el crecimiento entre 2017 y 2019, en las valoraciones de las variables, es más sustancial en la de “Participación Ciudadana”, siendo destacados los crecimientos en los indicadores “Democratización” y “Equidad de Género”.

Donde se percibe un estancamiento en el tiempo que duró el proyecto es en los indicadores integrados en la variable “Fortalecimiento Institucional”, específicamente en los indicadores “Acuerdo Municipal Agrícola” y “Utilidad de los Consejos Temáticos”. Respecto al primero, no se puede dejar de hacer refe-

rencia a que se observa un estancamiento similar en el Acuerdo Municipal de Turismo y en el Acuerdo Municipal del Agua, integrados respectivamente en las variables “Desarrollo Sustentable” y “Unidad Socioterritorial”.

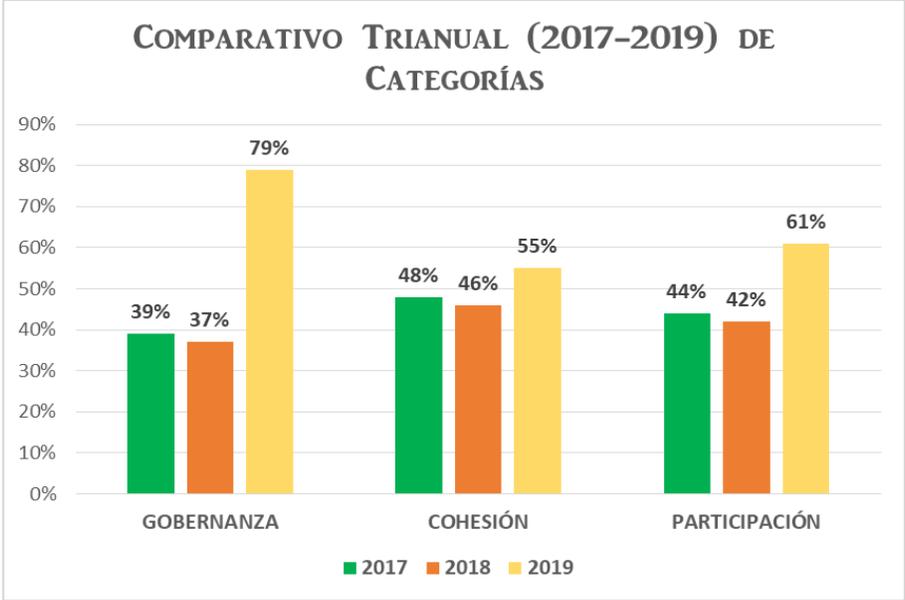
En las páginas que preceden se presenta una interpretación más específica sobre la evolución de los procesos experimentada por el proyecto entre 2017 y 2019. A fin de darle un orden lógico a este documento, las ideas se presentan siguiendo el mismo orden que el de la presentación de resultados anual: Categorías, Ámbitos y Variables⁴⁹.

5.1. Comparativo Triannual de Categorías.

El comportamiento que experimentaron las tres Categorías que se desprenden de la aplicación de la metodología del AIE-IDESMAC, durante los tres años que duró el proyecto, se sintetizan en la Figura 13 que se muestra a continuación.

Las características destacables que tiene dicha gráfica son: i) la valoración del último año supera la de los dos años anteriores; ii) la valoración más baja es la del segundo año; iii) durante los dos primeros años la Categoría Cohesión se mantuvo como la valoración más alta de las tres categorías, pero para el tercer año fue la menos valorada; iv) durante los dos primeros años la Categoría Gobernanza se mantuvo como la valoración más baja de las tres categorías, pero para el tercer año fue la más valorada; v) durante los dos primeros años, las diferencias entre las valoraciones de las tres Categorías fueron pequeñas, pero esas diferencias se hicieron más amplias en el tercer año.

Figura 13. Comparación entre las valoraciones anuales de las categorías



Fuente: Elaboración propia

A continuación se resaltan detalles de las tendencias señaladas.

⁴⁹ . La comparación de las variaciones de valoración a nivel de indicadores, durante los tres años del proyecto, se presenta en el apartado 4.6 Resultados Generales por Indicadores.

i) La valoración del último año supera la de los dos años anteriores.

Con ello, puede darse por sentado que el proyecto logró mejorar su desempeño en la última etapa de su instrumentación.

Lo anterior resulta particularmente cierto para la Categoría de Gobernanza, donde el **79%** de valoración indica resultados muy satisfactorios para el proyecto; sobre todo porque duplica las valoraciones de 2017 (**39%**) y 2018 (**37%**).

Menos amplio que el de la Categoría Gobernanza, el incremento de la valoración de la Categoría Participación, durante el último año del proyecto, también es importante, pues con **61%** equivale prácticamente al 150% de la valoración obtenida en 2018 (**42%**). Según se ha discutido en el Apartado 4.3. Resultados Generales por Categorías, el indicador que ha generado este incremento es el *T.9. Escuela de Gobernanza*, pues el resto de los indicadores han recibido una valoración regular o baja.

El incremento de la Categoría Cohesión, en el último año, fue de una quinta parte más que la valoración del año anterior (**55% vs 46%**). Que por haber sido menor que el de los otros explica por qué esta Categoría sea la menos valorada de las tres, en esta tercera evaluación del proyecto. Aunque se puede decir que la valoración otorgada a la Categoría Cohesión es regular, ésta es consecuencia de la falta de espacios para los jóvenes, que se tradujo en esta evaluación en otorgarle al indicador *T.10. Participación Intergeneracional* el valor más bajo de todo el sistema de indicadores, impactando negativamente a la valoración de la variable “Empoderamiento de los Actores Locales” y en consecuencia a esta Categoría.

ii) La valoración más baja es la del segundo año.

Que responde a una disminución general que en esa evaluación intermedia del proyecto tuvieron las valoraciones de casi todos los indicadores; explicada por la consultora responsable de esa evaluación como consecuencia de que su muestra de investigación cualitativa se nutrió principalmente de actores periféricos; explicación que en esta tercera evaluación encuentra consistencia en el análisis de resultados por actores, donde se encontró que los actores de las microrregiones fueron quienes menos valoraron al proyecto en general.

iii) Durante los dos primeros años la Categoría Cohesión se mantuvo como la valoración más alta de las tres categorías, pero para el tercer año fue la menos valorada.

Como se señaló en el inciso uno de este apartado, la valoración de esta Categoría se vio afectada por la muy baja valoración que se dio, de origen debido a la falta de espacios para los jóvenes, al indicador T.10. Participación Intergeneracional. Así, aunque en 2019 a nivel de Categoría se haya incrementado su valoración en una quinta parte más que en 2018, los incrementos en las otras dos Categorías en el mismo lapso fueron más grandes y terminaron desplazándola del primer lugar en la que se le valoró en las dos primeras evaluaciones del proyecto.

iv) Durante los dos primeros años la Categoría Gobernanza se mantuvo como la valoración más baja de las tres categorías, pero para el tercer año fue la más valorada.

Esta circunstancia se deriva de que el incremento en la valoración de esta Categoría presentó un comportamiento inverso al de la Categoría Cohesión; que fue tan alto que desplazó a las otras dos, con menores incrementos de valoración en el mismo lapso. En el apartado 4.3. Resultados Generales por Categorías se ha señalado que para dar una interpretación general a estos resultados se debe recurrir a analizar el nivel en el que se encuentran las categorías en el esquema metodológico del Cono Base, a

partir del cual se puede inducir de que el mayor aprecio por parte de los entrevistados se encuentra en los indicadores que se ubican en las ventanas superiores e inferiores del mismo, que corresponden a las categorías Gobernanza y Participación. Esa mayor apreciación se deriva de la coyuntura de conflicto en la que se encuentra inmerso el CMDRS; pues genera en los y las entrevistados(as) la convicción de que ese espacio les ha sido de gran utilidad para expresar, como ciudadanos, sus inquietudes de incidir en la toma de decisiones sobre política pública.

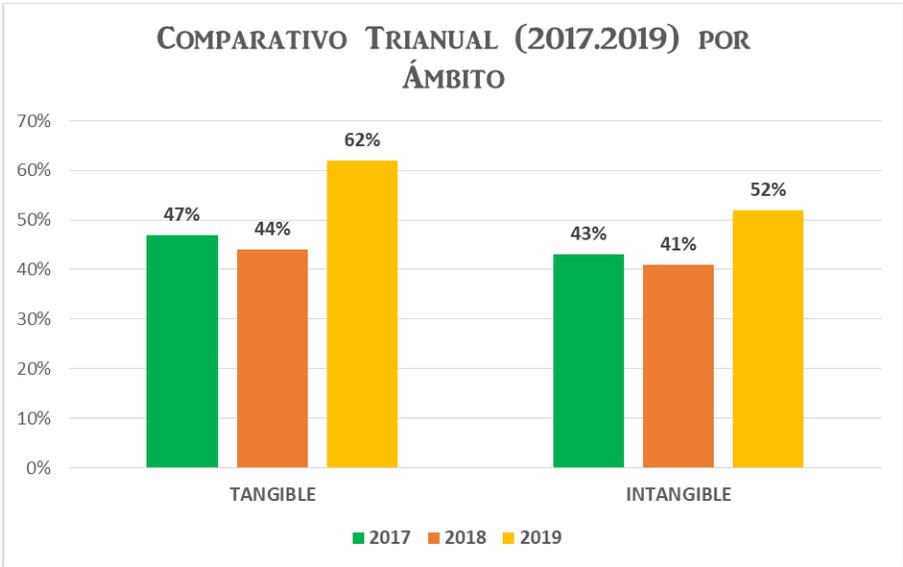
v) Durante los dos primeros años, las diferencias entre las valoraciones de las tres Categorías fueron pequeñas, pero esas diferencias se hicieron más amplias en el tercer año.

Se interpreta ese incremento en el sentido de una proyección de que, en su último periodo, el proyecto logró generar la sinergia de acciones que paulatinamente fue acumulando a lo largo de los dos años anteriores. Siendo la sinergia un concepto que implica la existencia de un sistema, se infiere que al lograrla se corrobora que las metas y los objetivos son consistentes con una concepción holística de la realidad social que busca incidir.

5.2. Comparativo Trianual por Ámbitos.

Si comparamos los resultados de las valoraciones por ámbitos de las evaluaciones de los dos primeros años y de la presente (Figura 14), podemos observar que los tangibles siempre fueron más valorados que los intangibles. Otro rasgo es que sus gráficas tienen un perfil similar al de las Categorías, en el sentido de que las valoraciones han sido fluctuantes, pues durante la segunda evaluación se les otorgaron valoraciones más bajas que en la primera y tercera evaluación.

Figura 14. Comparación entre las valoraciones anuales de los ámbitos



Fuente: Elaboración propia

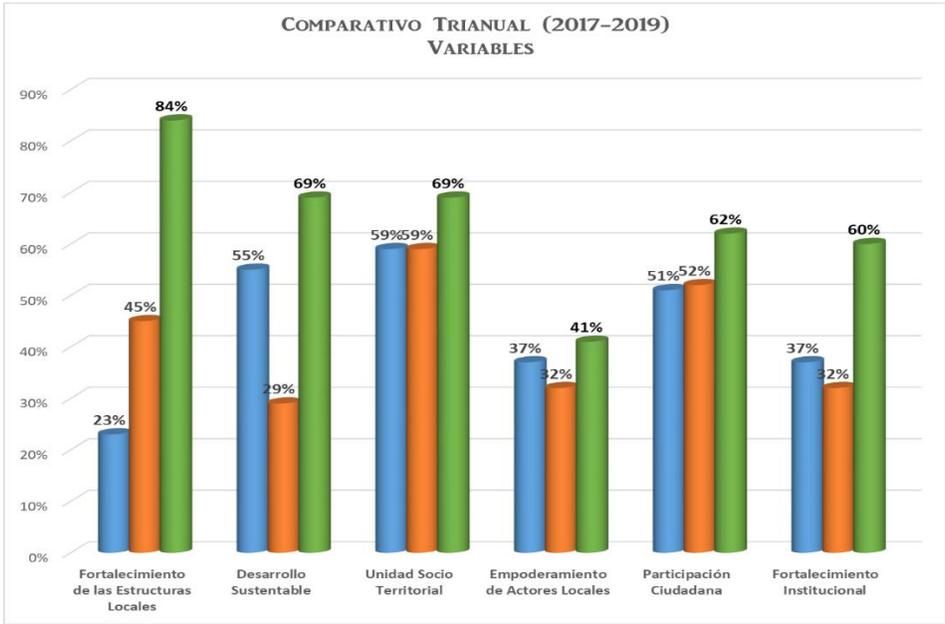
Cabe destacar que las diferencias entre valoraciones fueron pequeñas entre la primera y la segunda evaluaciones, pero contrastantemente en el último año se amplió la brecha de diferencia en relación al año anterior; esto es, que las valoraciones del tercer año colocan a los indicadores tangibles (62%) prácticamente al nivel de la valoración general del sistema de indicadores; no así los intangibles, que

con las valoraciones del 52%. Así mismo, con las excepciones de los indicadores *I.5. Reconocimiento del CMDRS* y *T.10. Participación Intergeneracional*, en las valoraciones más altas quedó un conjunto de indicadores tangibles, en las siguientes valoraciones quedó otro de intangibles.

5.3. Comparativo Trianual por Variable con referencia a sus indicadores.

Si en el caso de los comparativos trianuales de Categorías y Ámbitos se observa como tendencia generalizada un descenso en la valoración que les fue otorgada en el segundo año de ejecución del proyecto, con relación al primero, cuando los indicadores se agrupan en variables ya es posible percibir, diferentes tendencias en los patrones de valoración anual. Esto es, que puede observarse en la Figura 15 que las valoraciones dadas en el segundo año no disminuye en los casos de tres variables: Fortalecimiento de las Estructuras locales, Participación Ciudadana y Unidad Socioterritorial. Caso contrario de las otras tres variables que presentan decremento en el segundo año: Desarrollo Sustentable, Empoderamiento de los Actores Locales y Fortalecimiento Institucional.

Figura 15. Comparación entre las valoraciones anuales de las variables



Fuente: Elaboración propia

A partir de las consideraciones realizadas en el párrafo anterior, para realizar un primer acercamiento al análisis comparativo trianual, llamemos a las primeras tres “Variables con valoración creciente sostenida” y a las otras tres “Variables con valoración fluctuante”.

En aras de facilitar una discusión de las dinámicas de valoración a nivel variable, durante los tres años que duró el proyecto, se hace referencia en varios momentos a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

5.3.1. Variables con valoración creciente sostenida

Fortalecimiento de las Estructuras locales.- Sin duda, se trata de la variable que ha mostrado mayor consistencia y fortaleza en cuanto al crecimiento de su valoración, por parte de los actores, durante los

tres años que duró el proyecto. Se incrementó 96% entre el segundo año y el primero y 87% entre el tercero y el segundo

Este crecimiento tan notable durante el tercer año se debe a las altas valoraciones que se le otorgaron en los cuatro indicadores que la conforman: *T.1. Procesos de Gobernanza, T.3. Incidencia Política, I.5. Reconocimiento de los CMDRS y I.7. Funcionalidad de los Consejos Microrregionales*. Los cuáles se pueden ubicar entre las 12 y la 1:30 de la Figura 15 (vista la gráfica radial como la carátula de un reloj).

Participación Ciudadana.- Puede sintetizarse una descripción de esta variable diciendo que a lo largo del proyecto siempre mostró un buen grado de cumplimiento y que durante el último año logró desempeñarse aún mejor, merced a lo cual se posicionó en el tercer lugar de valoraciones y no tan lejos (7 puntos) de las valoraciones de los dos segundos lugares.

Aunque el incremento de su valoración entre el segundo y el primer año fue mínimo, pues solamente se incrementó un punto porcentual (52% vs 51%), la importancia de que no haya dejado de incrementarse en ese primer periodo es que da muestra clara de que existe entre los calakmuleses gran disponibilidad para participar políticamente en los espacios ciudadanos de su municipio; sobre todo considerando que 2018 fue un año de elecciones federales, que significa una coyuntura temporal en la que se despliegan infinidad de distractores para ese tipo de participación.

Para el tercer año, el incremento de valoración en relación al segundo fue de 19% (62% vs 52%). No se descarta que dicha valoración pudo haber sido más alta; pero no lo fue debido a que le afectó la mediocre valoración del indicador *I.6. Gobierno Abierto*, que responde en buena medida al retraso en la concreción del evento programado como Segundo Encuentro; situación que, en última instancia, no se puede atribuir totalmente al equipo técnico sino a la mala relación con las nuevas autoridades municipales que se generó entre muchos actores territoriales y temáticos, con repercusiones en la dinámica de trabajo del IDESMAC.

Aunque el incremento en la valoración de la variable Como puede observarse en la Figura 15 (vista como carátula de un reloj, entre las 7 y las 9), el buen cumplimiento de este indicador se deriva de las buenas valoraciones que durante el proyecto obtuvieron los indicadores *T.5. Liderazgos, T.11. Equidad de Género e I.1. Democratización Ciudadana*.

Unidad Socioterritorial.- En su comportamiento trianual se observa que esta variable mantuvo la misma valoración de 59% en los dos primeros años, pero para el tercero se valoró en 69%; lo cual representa un incremento de 10 puntos porcentuales, similar al de la variable Participación Ciudadana. Al haber alcanzado esa valoración se ubicó, al terminar el proyecto y junto con la variable Desarrollo Sustentable, en la segunda posición más alta entre las valoraciones del sistema de variables.

Como puede verse entre las 4 y las 5 de la gráfica de la Figura 15, esta variable logra resultados positivos gracias al incremento de los tres indicadores que la conforman: *T.2. Cohesión Social, T.4. Cohesión Territorial y T.6. Acuerdo Municipal del Agua* al remontar con creces la disminución de la valoración de los mismos tres indicadores en la evaluación del segundo año.

5.3.2. Variables con valoración fluctuante.

Desarrollo Sustentable

A pesar de que en la valoración que se le otorgó en la segunda evaluación (**29%**) experimentó un decremento muy fuerte en relación a la que se le dio en el primer año (**55%**), pues casi se fue a la mitad,

entre segundo y el tercer año se suscitó un sorprendente incremento (238%) que llevó a esta variable a alcanzar en valoración (**69%**) a la variable Cohesión Socioterritorial y compartir con ella la segunda posición más alta de las 6 variables.

De los dos indicadores de los que se compone esta variable, el mérito de tan alto incremento lo tiene el *I.3. Contribución a la Sustentabilidad*, ya que el *T.7. Acuerdo Municipal de Turismo* tuvo un incremento mínimo en ese periodo (véase en la Figura 15, entre las 2:30 y 3:00 de una imaginaria manecilla de horario en una carátula del reloj). Hay que considerar, no obstante, que la variable “Desarrollo Sustentable” se encuentra influenciada no solamente por este proyecto, sino por muchos otros factores que se encuentran presentes en la realidad cotidiana de Calakmul, pues son muchas las entidades que llevan a las comunidades ofertas de capacitación o proyectos en esta línea conceptual de desarrollo.

Empoderamiento de los Actores Locales

Esta variable se mantuvo en los niveles de intermedios a bajos entre las valoraciones de las demás variables del proyecto, durante los dos primeros años de su ejecución. De este primer estadio, no muy sobresaliente, para el tercer año la variable cayó al último lugar de valoración, entre todas las demás variables del sistema; esto, pese a que la valoración en 2019 (**41%**) fue de nueve puntos porcentuales más que en 2018 (**32%**), ya que el incremento resultante no fue tan grande en relación a las de otros.

Y es que, como puede observarse en la Figura 15, a lo largo de los tres años que duró este proyecto, ni el indicador *T.10. Participación Intergeneracional* ni *I.2. Trabajo Colaborativo entre Actores Territoriales* tuvieron buenas valoraciones. Por ello, aunque el indicador *I.4. Reconocimiento de la Diversidad Cultural* se caracterizó siempre por tenerlas muy buenas, su peso no alcanzó a compensar la poca aportación de los otros dos, al valor final de la variable.

Fortalecimiento Institucional

La tercera de las variables de este proyecto que mostró un descenso en la valoración de la evaluación del segundo año (**32%**), con relación al primero (**37%**), es ésta de Fortalecimiento Institucional. No obstante, debe destacarse que la valoración del tercer año se ubicó en **60%**, lo que representa un incremento de 188% en relación a la valoración del segundo año. Esto significa que al finalizar el proyecto puede catalogarse en el nivel satisfactorio; haciendo notar que, además se encuentra a solamente 2 puntos porcentuales de la variable Participación Ciudadana, que ocupa la tercera posición por cuanto a valoraciones.

Es importante denotar que es *T.9. Escuela de Gobernanza* el indicador que le da ímpetu a esta variable, ya que ni el *T.8. Acuerdo Municipal Agrícola* ni *I.8. Utilidad de los Consejos Temáticos* se caracterizaron por buenas valoraciones a lo largo de los tres años del proyecto.

5.4. Conclusiones Trianales

La valoración al culminar el proyecto evaluado (**65**) refleja, por sí sola, un buen desempeño; que visto en el contexto de las valoraciones que se dieron en los dos primeras evaluaciones (**43** y **42**) permite afirmar que el proyecto ha tenido como resultado neto de su ejecución una evolución favorable.

A nivel comparativo de las Categorías, en la que se agrupan las variables usadas para las valoraciones, se encontró que aquella que se caracteriza por haber evolucionado de manera más conspicua, por su ritmo de crecimiento interanual, fue la de Gobernanza. Dado que los ritmos de crecimiento en esa

valoración no fueron tan positivos para el caso de las otras dos Categorías, al término del proyecto la Categoría de Cohesión quedó ligeramente menos valorada que la de Participación, invirtiendo con ello el orden inicial de valoraciones de evaluación a nivel Categorías, puesto que la de Cohesión fue la mejor valorada durante los dos primeros años.

En términos de la perspectiva teórica de la metodología del AIE-IDESMAC, vistas las valoraciones obtenidas en las Categorías durante la última evaluación, de manera estática, se puede concluir que los impactos del proyecto a nivel del Campo Potencial fueron cualitativamente son “muy buenos” y a nivel de los Campos Proximal y Actual “buenos”. Vistos desde un enfoque dinámico, el cambio en las tendencias de valoración a nivel de Categorías que el proyecto fue experimentando a medida que se ejecutaba requiere proceder a una reflexión, respecto al cambio mismo. Producto de esa reflexión se expone la siguiente interpretación:

Si el Campo Próximo (Categoría Cohesión) pasó de ser el más valorado al menos valorado se debe no precisamente a un debilitamiento de la atención (o al menos no un debilitamiento general), sino a un menor crecimiento relativo al de los impactos generados en los Campos Actual y Potencial. Dicho de otra forma, que los impactos a nivel de la microrregión no fueron tan sentidos por la población atendida por el proyecto, como aquellos percibidos a nivel de las localidades y todavía menos que los percibidos a nivel del municipio.

El análisis a nivel de variables aporta elementos para poder establecer la conclusión de que el mayor crecimiento en las valoración de la Categoría Gobernanza (Campo Potencial) con relación a las de las valoraciones de las otras dos Categorías, es consecuencia de que las dos variables de la primera fueron muy buenas, en tanto que de las dos variables comprendidas en cada una de las otras Categorías, solamente una obtuvo una muy buena valoración, en tanto que en las otras, no fueron calificadas así; es decir, en el caso del Campo Actual una de sus variables se valoró como “buena” (Fortalecimiento Institucional) y en el caso del Campo Proximal una de sus variables se valoró como “regular” (“Empoderamiento de los Actores Locales”). Como por otra parte, la variable “Participación Ciudadana” de la Categoría Participación o Campo Actual mostró un crecimiento muy notable en su valoración, se explica más claramente la caída de la Categoría Cohesión o Campo Proximal al tercer lugar.

El aspecto a señalar aquí, como conclusión destacada, es el hecho de que una construcción de gobernanza debe estar acompañada necesariamente por una construcción de la base de participación social y cohesión socioterritorial, que avancen al menos al mismo ritmo. No hacerlo así implica correr el riesgo de crear una conciencia de gobernanza no sustentada en una estructura social que la sostenga.

Al indagar sobre los indicadores que, contrario a la tendencia general al alza de la gran mayoría de ellos, resultaron en un decrecimiento neto de su valoración a medida que el proyecto avanzó, se encontraron los siguientes: Participación Intergeneracional, Funcionalidad de los Comités Temáticos y Gobierno Abierto. Son éstos los que muestran los puntos vulnerables en la construcción que se está realizando de, como lo indica el nombre del proyecto, gobernanza y cohesión Socioterritorial. Yendo un poco más a profundidad, bajo la lógica de tratar de saber por qué son poco funcionales los Comités Temáticos. se confrontaron las valoraciones dadas a dichos Comités, encontrándose que las otorgadas por los entrevistados al Agrícola y al de Turismo prácticamente se estancaron durante los tres años del proyecto; el único que tuvo una mejora “regular” fue el del Agua (probablemente como reflejo del como ente “Agua para las Escuelas” inscrito que el mismo IDESMAC instrumenta en las Microrregiones.

En base a lo anterior y a un enfoque territorial, una conclusión central es que es en las microrregiones en donde se encontraron los menores impactos del proyecto.

5.5. Recomendaciones trianuales

De las conclusiones anteriores, se hacen las siguientes recomendaciones, que se orientan, en su conjunto, a robustecer principalmente los Campos Proximal y Actual (en ese orden) en el que se desenvuelven los actores. Al hacerlo, se crea la posibilidad de generar un efecto multiplicador en el Campo Potencial.

Con tal de retomar las opiniones que se dieron de manera más reiterada durante las entrevistas, dichas recomendaciones fueron hechas en el sentido de especificarlas en el contexto de las instancias o los espacios sociales a los que están dirigidas.

I. Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.

Se recomienda el desarrollo de una estrategia de comunicación, que sea llevada a la práctica por las y los Consejeros Municipales, con acompañamiento (no sustitución de responsabilidades) por el IDESMAC; estrategia que incluya acciones de visibilización de las ventajas que tiene un sistema de planeación y seguimiento democrático en el seno del CMDRS; así como las ventajas que tienen, para el desarrollo de las potencialidades que tiene el municipio, la gestión de proyectos con entidades externas a los Consejos y, al interior de ellos, la articulación horizontal de los Comités Temáticos, tanto los de perfil económico como los de perfil social. En tal contexto, el equipo técnico debe adaptar su estructura de tal forma que pueda dar seguimiento a las sesiones de los CMDRS, acompañando a las y los Consejeros tanto en los CMDRS como en los Consejos Microrregionales. Resaltando la importancia, para dicho seguimiento, de lograr una comunicación fluida y permanente entre la Coordinación del proyecto y los técnicos, así como de éstos y los Consejeros y los representantes de los Comités Temáticos.

Debido a que durante esta evaluación se pudo constatar que existe un nivel importante de ilegitimidad democrática en los procesos de elección de nuevos Consejeros, se propone diseñar un ente institucional ciudadano autónomo que se encargue de verificar que los Consejeros representen efectivamente a la ciudadanía y guíen su actuar motivados por la defensa del interés común. Dado que el desempeño de este ente institucional requiere de habilidades de evaluación y seguimiento, implica desarrollar en los mismos Consejeros una serie de capacidades para implementarlo, de tal manera que efectivamente se convierta en un ejercicio participativo; en tal sentido, su instrumentación debe plantearse con un horizonte de mediano plazo, con ejercicios constantes y permanentes.

Considerando, por otra parte, que desde hace muchos años la figura de Consejero de Turismo del CMDRS ha sido acaparada por el sector empresarial de Calakmul y que tal circunstancia representa un obstáculo para establecer líneas estratégicas y de acción que respondan al interés de las comunidades en materia de turismo, se propone la creación de una cartera específica para un Consejero Turístico Comunitario. Con ello se facilitaría la participación del sector social en la planeación de un modelo de desarrollo turístico alternativo a la concepción de un modelo de desarrollo turístico orientado fundamentalmente a la construcción de mega-estructuras, ligadas al capital extra-regional, el cual implica fuertes desventajas para la población local. Se considera que esta propuesta resulta particularmente importante en el contexto actual de construcción del Tren Maya, coordinado por el Fondo Nacional para el Turismo (FONATUR); no dejando de señalar aquí la importancia que tiene también, para este efecto, el mantener en el CMDRS la actual cartera de Consejero Turístico (que podría renombrarse como “Consejero Turístico Empresarial”), como espacio de inclusión para los empresarios turísticos locales.

II. Consejos Microrregionales y Comités Temáticos.

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

La importancia de los Consejos Microrregionales, al final del día, radica en el hecho de que es en las sesiones microrregionales donde se profundiza la relación intercultural, la discusión sobre los problemas y la generación de estrategias de atención, lo que además facilita la apropiación y la instrumentación de los Acuerdos Temáticos. Es por ello que se recomienda incentivar la programación de tales reuniones como una estrategia para vincular a los Comités Temáticos, así como para profundizar la agenda social y política, mediante la revisión de los impactos de los proyectos y de las acciones en su contexto ejecutadas, así como la relación con otros actores a nivel local, municipal, regional y con autoridades de los 3 niveles de gobierno.

Es importante que en la reactivación los Consejos Microrregionales sea diseñada con enfoque y herramientas de comunicación intercultural, que permitan la generación de nuevos saberes. Sería positivo reintegrar, al menos en sesiones introductorias, a ex Consejeros que se hayan destacado por su animosidad para fortalecer la participación y cohesión socioterritorial. También es importante incentivar entre los Consejeros Microrregionales participantes el intercambio de saberes y experiencias, relativos al uso del Ordenamiento Territorial, del Plan de Desarrollo Municipal, los Acuerdos Temáticos y del Programa Operativo Anual (POA). En esta reconstrucción de los Consejos Microrregionales es necesario que los Consejeros asuman las líneas de discusión y propuestas de abordaje de las problemáticas surgidas durante las sesiones, para profundizar en cuanto a su forma particular de aterrizarlas en las microrregiones.

Ligando los Consejos con la Escuela de Gobernanza, se puede aspirar a desarrollar las capacidades de los Consejeros Microrregionales y los representantes de los Comités Temáticos para i) la apropiación de los Acuerdos Temáticos; iii) promover la comunicación transversal entre los Comités Agrícola, Ganadero, Apícola, Forestal y del Agua; : i) el diseño de los POA's; iv) priorizar líneas de acción que promuevan la participación de jóvenes; v) incentivar el nombramiento de mujeres como Presidentas de los Comités del Agua, extendiendo la competencia de éstos a resolver problemas domésticos

III. Escuela de Gobernanza

Ligado a lo señalado en el último párrafo del apartado anterior, se recomienda consolidar la presencia de la Escuela de Gobernanza en las microrregiones, como una estrategia orientada a involucrar más a los Consejeros Microrregionales y Temáticos en los procesos sociopolíticos vinculados al proyecto.

En ese mismo sentido, incorporar: i) a la currícula de la Escuela de Gobernanza módulos específicos sobre liderazgo, resolución de conflictos y tópicos de sustentabilidad; ii) una línea estratégica de formación sociopolítica femenina con enfoque territorial y de género.

Dado que en la escuela no se desarrollan capacidades para la gestión fuera de los consejos, se recomienda implementar actividades en el proceso de formación que les permita desarrollar ese tipo de capacidades, desde la iniciativa de los Consejos pero fuera de ellos.

Finalmente, considerando que, aunque el componente de la Escuela de Gobernanza fue uno de los más valorados dentro del proyecto, los alcances de la evaluación no permitieron profundizar en sus aspectos

más específicos, como puede ser su eficiencia terminal o la valoración de los aprendizajes adquiridos por los alumnos, se recomienda realizar una evaluación específica para la misma. Aplicando los principios metodológicos del AIE, se puede prever que se encontrarán muchas maneras de mejorar su desempeño, que repercutirá sin duda en alcanzar mayores niveles de cumplimiento de las metas y de los procesos desencadenados por el proyecto en general.

IV. Pueblos Originarios:

Fomentar la creación de Casas de la Cultura en cada Centro Integrador, orientadas a realizar eventos permanentes de intercambio de tradiciones. Estos eventos formarían parte de un nuevo componente del proyecto del IDESMAC, relacionado con la recuperación y fomento de la Cultura y las Artes Tradicionales.

VI. Acciones de sistematización y visibilidad de la experiencia.

Es importante que la sistematización del proyecto en todos sus componentes y actividades se haga adecuadamente. La visibilidad del proyecto y los materiales generados por el proyecto deberán ser divulgados no solamente en los documentos técnicos, para su valoración por actores extraterritoriales; los materiales que se generen tienen que ser adecuados y accesibles para los pobladores locales, pues resulta más importante que sean devueltos a los Consejos y a los pobladores locales de manera continua. La radio juega todavía un papel importante en los territorios, por lo que se sugiere la generación de materiales que puedan ser difundidos por ese medio.

Las recomendaciones anteriores significan un triple esfuerzo para el IDESMAC: i) la sistematización; ii) la generación de materiales y iii) el desarrollo de una estrategia de comunicación intercultural y territorial.

CAPITULO 6 PLAN DE MEJORA⁵⁰

El Plan de Mejora, motivo de este apartado del documento, parte de considerar que la recomendación general de la evaluación es incentivar con mayor énfasis la participación de los actores locales pues, aunque se trata de un postulado central del proyecto, todavía es un proceso que se encuentra en vías de consolidar. La importancia de realizar acciones que “empujen” en ese sentido radica en el hecho de que la participación representa el basamento para la cohesión y para la gobernanza.

Por lo anterior, las acciones que se proponen en este Plan de Mejora se orientan, en su conjunto, a robustecer principalmente los *Campos Actual* y *Proximal* en el que se desenvuelven los actores. Al hacerlo, se crea la posibilidad de generar un efecto multiplicador en el *Campo Potencial*. Buscan impulsar, así mismo, una mayor incidencia del proyecto en sus aspectos intangibles; esto es, pueden verse como una llamada de atención para dedicar un mayor cuidado a algunos aspectos sutiles que su instrumentación requiere. Para impulsar el incremento de la incidencia en los dos primeros campos, de proyectos como el evaluado, se propone dar prioridad a situar las acciones en las microrregiones, en especial aquellas que busquen incrementar la apropiación comunitaria de los Acuerdos Municipales Temáticos, la integración de los jóvenes a la vida pública, la formación de redes de colaboración entre actores locales, así como al rescate y promoción de las expresiones culturales tradicionales de los pueblos originarios. Para mantener los niveles actuales de Gobernanza a nivel municipal, se recomienda mantener el acompañamiento permanente a los Consejeros del CMDRS, tanto dentro como fuera de las reuniones mensuales; también es importante proyectar con más insistencia las acciones de capacitación de la Escuela de Gobernanza en las Microrregiones, especialmente aquellas orientadas a los Consejeros Microrregionales que sean mujeres y/o jóvenes.

A continuación se muestran los siete cuadros que sintetizan los componentes del plan:

⁵⁰.- El Plan de Mejora representa la articulación de las recomendaciones realizadas a partir de la evaluación, que al integrarse en el plan permiten definir una serie de acciones que, de aplicarse coordinadamente en áreas de oportunidad detectadas por la misma evaluación, aspiran a ajustar el desarrollo del proyecto para hacerlo más eficiente en el cumplimiento de sus metas y procesos.

ÁMBITO DE MEJORA	Consejos Microrregionales
PROBLEMA	La funcionalidad de los Consejos Microrregionales ha venido a menos durante el último año
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	La atención del proyecto se ha centrado fundamentalmente en la cabecera municipal, afectando el involucramiento de Consejeros Microrregionales
SOLUCIÓN	Reorientar la atención del proyecto a las microrregiones, especialmente a sus comunidades más periféricas
BENEFICIOS A ALCANZAR	Fortalecimiento de la funcionalidad de los Consejos Microrregionales, como espacios de planeación participativa.
FORMULAR EL OBJETIVO	Desarrollar acciones que fortalezcan los Consejos de Desarrollo Microrregional
SELECCIONAR ÁREAS DE MEJORA	Comités Temáticos, Jóvenes, Mujeres
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Establecer Agendas de Trabajo para los Comités, en los Consejos Microrregionales.
RESPONSABLES	Coordinación del Proyecto
TIEMPO	2 meses
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Agendas de trabajo y Actas de Reuniones
RECURSOS NECESARIOS	Los del proyecto de continuidad, una vez que sea aprobado.
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales.

ÁREA DE MEJORA	Consejos Microrregionales
PROBLEMA	El seguimiento a los Acuerdos Temáticos ha ido decreciendo, especialmente en las microrregiones
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	La mayoría de los Consejeros Microrregionales de reciente ingreso tienden a no convocar a sus Comités.
SOLUCIÓN	Incorporar a los nuevos Consejeros Microrregionales al proceso de capacitación instrumentado por el proyecto
BENEFICIOS A ALCANZAR	Se espera que los Consejeros Microrregionales serán más responsables de activar y vincular los Comités Temáticos, en la medida que sean más conscientes de la importancia de su cargo,
FORMULAR EL OBJETIVO	Capacitar a los nuevos Consejeros Microrregionales para un mejor desempeño de sus funciones
ÁREAS DE MEJORA	Todos los Comités Temáticos.
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Planear el incremento de la presencia de la Escuela de Gobernanza en la Microrregiones
RESPONSABLES	Coordinación de la Escuela de Gobernanza
TIEMPO	2 meses
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Listas de asistencia a las clases de la Escuela de Gobernanza, donde conste la asistencia de Consejeros Microrregionales
RECURSOS NECESARIOS	Los de la Escuela de Gobernanza, una vez que sea aprobado el proyecto de continuidad.
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales.

ÁMBITO DE MEJORA	Consejos Microrregionales
PROBLEMA	La participación de jóvenes (mujeres y hombres), en la toma de decisiones que afectan a la comunidad, es prácticamente nula en las microrregiones; incluso en los Consejos Microrregionales.
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	La estructura patriarcal se encuentra muy ascendrada en las comunidades más alejadas de la cabecera municipal. El peso del poder de los varones maduros repercute en la disminución de la participación de sectores de la población con perfil diferente al de ellos.
SOLUCIÓN	Atención especial a la capacitación de los y las jóvenes en aspectos sociopolíticos.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Abrir vías institucionales destinadas a favorecer, en el corto plazo, el traspaso transgeneracional de los actuales liderazgos.
FORMULAR EL OBJETIVO	Desarrollar capacidades de liderazgo en jóvenes, que los preparen para asumir puestos que impliquen toma de decisiones.
SELECCIONAR ÁREAS DE MEJORA	Escuela de Gobernanza
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Impulsar la formación sociopolítica de jóvenes de las microrregiones.
RESPONSABLES	Coordinación de la Escuela de Gobernanza
TIEMPO	Un año
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Plan de Formación de la Escuela de Gobernanza. Listas de asistencia y fotos de las clases de la Escuela de Gobernanza, donde conste la asistencia de jóvenes.
RECURSOS NECESARIOS	Los de la Escuela de Gobernanza, una vez que sea aprobado el proyecto de continuidad.
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales.

ÁMBITO DE MEJORA	Consejos Microrregionales
PROBLEMA	Es poca la apertura que se da en los Consejos Microrregionales a la participación de las representantes de los respectivos Comités de Mujeres.
CAUSAS DEL PROBLEMA.	
CAUSA	La estructura patriarcal se encuentra muy ascendrada en las comunidades más alejadas de la cabecera municipal. El peso del poder de los varones maduros repercute en la disminución de la participación de sectores de la población con perfil diferente al de ellos
SOLUCIÓN	Atención especial a la capacitación en temas de: i) equidad de género hacia todos los Consejeros Microrregionales; ii) en aspectos sociopolíticos para mujeres que vivan en las microrregiones.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Favorecer dentro de los Consejos Microrregionales un ambiente sociocultural amable para la participación activa de las mujeres
FORMULAR EL OBJETIVO	Habilitar dentro de los Consejos Microrregionales un ambiente favorable para el empoderamiento de los Comités de Mujeres y la emergencia de liderazgos femeninos.
ÁREAS DE MEJORA	Escuela de Gobernanza
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Difundir los principios de la equidad de género en los Consejos Microrregionales y a través de los proyectos técnicos.
RESPONSABLES	Coordinación del Proyecto; Coordinación de Escuela de Gobernanza; responsables de áreas técnicas.
TIEMPO	Un año
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Plan de Formación de la Escuela de Gobernanza. Listas de asistencia y fotos de las clases de la Escuela de Gobernanza, donde conste la asistencia de mujeres; Actas Constitutivas de los Comités de los Proyectos Técnicos donde conste nombramiento de mujeres en los mismos (especialmente en los de agua).
RECURSOS NECESARIOS	Los de la Escuela de Gobernanza, una vez que sea aprobado el proyecto de continuidad.
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales.

ÁMBITO DE MEJORA	Consejeros del CMDRS y de los C Microrrgls
-------------------------	--

PROBLEMA	Existe una tendencia al incremento de los conflictos socioambientales en el municipio
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	Implementación del Megaproyecto "Tren Maya" y sus componentes de desarrollo turístico.
SOLUCIÓN	Presencia de actores con capacidades y/o disposición para abordar la resolución de ese tipo de conflictos a través del diálogo y/o la mediación
BENEFICIOS A ALCANZAR	Afrontar con mejores herramientas de resolución los conflictos socioambientales que emerjan en el municipio, especialmente en las zonas aledañas al derecho de vía del tren.
FORMULAR EL OBJETIVO	Desarrollar en actores locales capacidades para canalizar pacíficamente la resolución de conflictos socioambientales, tanto con actores externos como del mismo municipio.
ÁREAS DE MEJORA	Escuela de Gobernanza
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Adecuar la currícula de los Módulos para incluir el desarrollo amplio de los temas: "conflictos socioambientales" y "tópicos de sustentabilidad".
RESPONSABLES	Coordinación de Escuela de Gobernanza.
TIEMPO	Un año
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Plan de Formación de la Escuela de Gobernanza. Listas de asistencia y fotos de las clases de la Escuela de Gobernanza, donde conste la asistencia de mujeres.
RECURSOS NECESARIOS	Los de la Escuela de Gobernanza, una vez que sea aprobado el proyecto de continuidad.
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales.

ÁMBITO DE MEJORA	Área de difusión del proyecto
PROBLEMA	Los detalles de los avances del proyecto no son conocidos por los actores locales.
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	Les llega poca información sobre tales avances.
SOLUCIÓN	Optimizar el uso de materiales de difusión de los avances del proyecto, adecuados para ser tomados en cuenta por los actores
BENEFICIOS A ALCANZAR	Se incrementaría la receptividad positiva de los actores locales al proyecto de seguimiento.
FORMULAR EL OBJETIVO	Dar a conocer el proyecto a mayor profundidad y al mayor número posible de actores territoriales, en todas las microrregiones del municipio de Calakmul.
ÁREAS DE MEJORA	Área de Difusión; área técnica.
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Desarrollar materiales con mayor atractivo para su uso cotidiano, por parte de los actores (por ejemplo calendarios, spots para la radio comunitaria, materiales didácticos para los jóvenes de secundaria y preparatoria...)
RESPONSABLES	Coordinación del Proyecto; Responsables de áreas técnicas; Coordinación de Difusión.
TIEMPO	6 meses
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Materiales impresos. Fotos/recibos de su entrega. Encuesta de satisfacción.
RECURSOS NECESARIOS	Los del proyecto de continuidad, una vez que sea aprobado.
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales.

ÁMBITO DE MEJORA	Enfoque multicultural del proyecto
PROBLEMA	Calakmul es un municipio con un mosaico de culturas de pueblos originarios, que muestran indicios de estar siendo desplazadas por la cultura occidentalizada.
CAUSAS DEL PROBLEMA	
CAUSA	Visión colonialista y hegemónica de los proyectos de desarrollo
SOLUCIÓN	En el corto plazo, fomento a la recuperación de las tradiciones ancestrales de los pueblos originarios.
BENEFICIOS A ALCANZAR	Conceptualización multicultural del modelo de desarrollo a impulsar en Calakmul
FORMULAR EL OBJETIVO	Contribuir al rescate de las tradiciones ancestrales de los pueblos originarios representados en el municipio de Calakmul.
ÁREAS DE MEJORA	Interculturalidad (tema del proyecto).
REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES O TAREAS	Aprovechar el espacio que da el componente de huertos agroecológicos en las escuelas, para difundir el mensaje.
RESPONSABLES	Coordinación del Proyecto
TIEMPO	6 meses
INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	Fotos/videos de eventos culturales en las escuelas, que reconozcan la aportación de IDESMAC
RECURSOS NECESARIOS	Los de los proyectos técnicos; los de difusión de materiales didácticos del proyecto
SEGUIMIENTO	Reuniones mensuales

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva L.F (2007) El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 30 oct - 2 nov, 15 pp
- Angel Carrillo S.E. (2014) "Propuesta metodológica para favorecer el empoderamiento político de instituciones (formales o informales) locales de usuarios de cauces de aguas y otras fuentes del recurso expuestas a la mercantilización", Memorias del IX Congreso ALASRU "Sociedades Rurales Latinoamericanas: diversidades, contrastes y alternativas", Mesa 06 - 5.10 Nuevas territorialidades: agua, pesca y conflictos socioambientales https://www.alasru.org/backup/congreso2014/ponencias/06_560_1739.pdf
- Arreola, A. *et. al.* 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
- Atencio Villalobos, S. (2017). Evaluación del Mediano Plazo. Proyecto Gobernanza y Cohesión Socio Territorial en Nueve Microrregiones de Calkmul, Campeche, IDESMAC (<http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>), 123 p.p.
- Atencio Villalobos, S. (2018) Evaluación del Mediano Plazo. Proyecto Gobernanza y Cohesión Socio Territorial en Nueve Microrregiones de Calkmul, Campeche, IDESMAC (<http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>), 117 p.p.
- Blauert, J. y S. Zadeck 1999. *Mediación para la sustentabilidad. Construyendo políticas desde las bases.* Plaza y Valdes. Mexico.
- Buitelaar, R.M. *et. al* (2015) Estrategias y Políticas Nacionales para la Cohesión Territorial. Estudios de caso latinoamericanos, Serie Desarrollo Territorial N° 19, ONU-CEPAL-EUROsociAL, Santiago de Chile, 69 pp
- Canada Institute on Governance 2014 (<http://iog.ca/about-us/defining-governance/>).
- Carrera, Beatriz y Mazzarella, Clemen (2001), "Vygotsky: enfoque sociocultural. "Educere, Vol. 5, núm.13, pp. indefinida [Consultado: 16 de Octubre de 2019]. ISSN: 1316-4910. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35601309>
- De Sousa Santos, B. (2011) Epistemologías del Sur, en Utopía y Praxis Latinoamericana / Año 16. N° 54 (Julio-Septiembre, 2011), pp. 17 – 39.
- Escobar Arturo (2014) La Invención del Desarrollo, 2ª. Ed., Universidad del Cauca, Popayán, Colombia, 360 p.
- Fernández Tabales *et. al.* "El Concepto de Cohesión Territorial. Escalas de Aplicación, Sistemas de Medición y Políticas Derivadas". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N° 50 (Enero, 2009), 157-172
- Ferroni M., M. Mateo y M. Payne (2007). La Cohesión Social en América Latina y el Caribe: Análisis, Acción y Coordinación. Banco Interamericano de Desarrollo-Depto. Desarrollo Sostenible, Washington, D.C., 49 p.

- IDESMAC. Sitio web del “Area Independiente de Evaluación del IDESMAC” (<http://www.idesmac.org.mx/index.php/evaluacion>)
- International Bank for Reconstruction and Development (1994). Governance: The World Bank Experience, Series II Development in Practice, Washington, D.C. 65 p.
- Jiménez González R.J. (2014) Análisis de procesos locales a través del concepto de gobernanza. El caso de Amatlán de los Reyes, Veracruz, 2000-2010, borrador de tesis doctoral, UAM-Xochimilco, México.
- Long, Norman (2007) “Capítulo 3: La Construcción de un Marco Conceptual e Interpretativo” en Antropología del Desarrollo: perspectivas de los actores. México, Ciesas y ColSLP. pp. 33-72.
- Ostrom Elinor (1990) Governing The Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 280 p.
- United Nations Development Programme, Governance for sustainable human development, UNDP policy document, New York, 1997.
- United Nations Economic and Social Council (2006) Compendium of basic terminology in governance and public administration (E/C.16/2006/4), Committee of Experts on Public Administration, Fifth session: Agenda item 5, New York, 27-31 March 2006
- Vincenti F. (2014) Desarrollo Local, Cohesión Social y Territorial, Conferencia en el Senado de la República, 25 de febrero de 2014, Laboratorio de Cohesión Social México-Unión Europea, http://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_regional/reu/docs/250214_presentacion2.pdf.