



# RESILIENCIA Y ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN SOCIOTERRITORIAL EN NUEVE MICRORREGIONES DE CALAKMUL, CAMPECHE.

---

## *EVALUACIÓN INTERMEDIA*

2020-2021



13-1-2021

---

**INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN MESOAMERICA AC**

**Ma. Cristina Reyes Barrón**  
**Presidenta**

**Arturo Vicente Arreola Muñoz**  
**Vicepresidente**

**Jorge Armando Hernández González**  
**Director**

**Rodrigo Valverde Eguiza**  
**Coordinador del proyecto**

**Diana Guadalupe Meneses Vázquez**  
**Técnico Responsable de la Aceleradora**

**Autor: Martha Eugenia Barrios Herrera**

Barrios, M. 2021. Evaluación intermedia del proyecto “Resiliencia y ecosistemas de innovación socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche”. Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur (CLANSUR)-Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México.

CON EL APOYO DE LA FUNDACIÓN W.K. KELLOGG



# Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1.- CONTEXTO DEL PROYECTO .....	8
1.1. Descripción del Proyecto .....	8
1.2. Descripción de los Actores del Proyecto .....	10
1.3. Resumen de la evaluación Ex-Ante.....	12
CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	14
2.1. Eje Teórico-Conceptual.....	14
2.2. Eje Teórico –Metodológico .....	19
2.2.1. Referencias Teórico-metodológicas de la Evaluación de Procesos .....	20
2.3. Sistema de indicadores para la evaluación .....	25
2.4 Herramientas para la evaluación de procesos .....	33
CAPÍTULO 3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE METAS .....	34
3.1. Resultados Generales.....	35
3.2. Revisión de Metas .....	36
CAPÍTULO 4.- EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	44
4.1. Valoración general del proyecto.....	44
4.2. Análisis por Categorías.....	48
4.3. Análisis por ámbitos .....	49
4.4. Análisis de Variables.....	51
4.5. Análisis de los Actores .....	53
4.6. Análisis cualitativo de los indicadores.....	55
4.6.1 Indicadores Tangibles.....	55
4.6.2 Indicadores Intangibles .....	64
CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
CAPÍTULO 6.- PLAN DE MEJORA.....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS.....	81
Anexo 1. Guía de Entrevistas .....	81
Anexo 2. Anexo Fotográfico.....	84

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente evaluación intermedia del proyecto “Resiliencia y ecosistemas de innovación

socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche” considera el periodo 2020-2021. El objetivo del proyecto es diseñar y habilitar ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul.

La evaluación se realizó de noviembre del 2021 a enero del 2022, usando la metodología de Evaluación Social para Sustentabilidad (EVASS) desarrollada por IDESMAC, la cual comprende una evaluación de metas y una de procesos. Los conceptos que guían la evaluación son: Gobernanza, Cohesión territorial, Resiliencia y Emprendimiento.

Con base en la revisión de 40 documentos, la evaluación de 9 metas alcanza un porcentaje del 80% de cumplimiento para el segundo año. Dos de las metas cuentan con el 100% de cumplimiento: 1. **Concluir la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza** y 9. **Realizar la evaluación de medio término**; una meta cuenta con el 98%: 4. **Elaborados tres planes (Códices) de vida Microrregionales (Ley de Fomento, Josefa Ortiz y Castillo Brito)**; una meta cuenta con un 95% de cumplimiento: 5. **Establecidas nueve iniciativas de recuperación y regeneración basadas en asociatividad y co-trabajo, una por microrregión**; y una meta con el 90%: 7. **Habilitado el Punto de Encuentro Comunitario en Xpujil**.

En cuanto a la revisión documental, los productos revisados alcanzan un porcentaje 79.5% en cuanto a calidad y coherencia. La meta 5. **Establecidas nueve iniciativas de recuperación y regeneración basadas en asociatividad y co-trabajo, una por microrregión** es la que presenta mayor cantidad de productos (18) por contener la información probatoria de actividades de los proyectos de emprendimiento en las comunidades.

Los resultados de la evaluación intermedia de procesos del programa, se marcan en un 59% de avance, 16 puntos arriba respecto al año anterior que fue del 43%. Lo cual indica que la estrategia aplicada en el proyecto, a pesar de la pandemia del COVID 19 está avanzando en el cumpliendo con los objetivos planteados. Se definieron las categorías de campo actual, próximo y potencial como Resiliencia, Cohesión y Gobernanza para el campo de construcción social y para el campo de gestión institucional: Equipo Técnico, Equipo Coordinador y Dirección. El sistema de indicadores consiste en cuatro variables: 1. Mecanismos de Gobernanza, 2. Procesos Formativos, 3. Redes de Colaboración, y 4. Equipo Calakmul. En total suman 18 indicadores (9 son tangibles y 9 intangibles).

Se realizaron 13 entrevistas a 6 tipos de actores identificados, tres del campo de construcción de las microrregiones de Xpujil, Josefa Ortiz, Constitución, Nueva Vida, Castillo Brito, Ley de Fomento y Felipe Ángeles. Los actores identificados fueron: 1) Comités Temáticos, 2) Escuela de Gobernanza, 3) Grupos Organizados, 4) Equipo Técnico, 5) Equipo Coordinador y 6) Dirección del proyecto.

La variable con el mayor porcentaje es Procesos Formativos (68%), le siguen Redes de

Colaboración (62%), Equipo Calakmul (47%) y Mecanismos de Gobernanza (49%).

De los indicadores con valores superiores al 80% dos de ellos son tangibles: T7. Perfil de participantes (85%), T6. Formación de Emprendimientos Locales (81%) y uno intangible: I7. Habilidades y Capacidades Incrementadas (88%).

De los indicadores con valores más bajos dos son tangibles: T7. Teoría del Cambio (17%), T4. Encuentros de Emprendimiento (50%) y tres intangibles: I2. Reconocimiento del Consejo (35%), I4. Espacios de Colaboración (35%), I3. Redes de Alianzas de Colaboración (42%).

Es importante mencionar que todas las variables incrementaron sus valores, destacando Redes de Colaboración (de 20 a 62%), que incrementó 42 puntos. Mecanismos de Gobernanza (de 30 a 49%) y Equipo Calakmul (de 32 a 50%) aumentaron casi 20 puntos. En el caso de Procesos Formativos (de 65 a 68%), se mantuvo constante en los dos años, siendo la variable con mayor avance.

Los actores que incrementaron sus valores fueron: Comités Temáticos (15 a 31%), Escuela de Gobernanza (48 a 57%) y Grupos Organizados (20 a 37%). El Equipo IDESMAC disminuyó su valor por 3 puntos (61 a 58%); sin embargo, sigue siendo el actor fundamental para el desarrollo del programa mostrando la valoración más alta en los dos periodos.

**A partir de los análisis de las evaluaciones de metas y procesos, se desprenden las siguientes conclusiones:**

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

**Las siguientes recomendaciones se basan en los objetivos del proyecto actual y al modelo de evaluación de procesos.**

1. Fortalecer las iniciativas de emprendimiento.
2. Consolidar la Escuela de Gobernanza como un mecanismo de formación continua.
3. Reestablecer los mecanismos de participación ciudadana a través del Gobierno Abierto.
4. Diseño de protocolos locales de Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI).
5. Fortalecimiento al equipo que opera el proyecto

**Se sugieren los siguientes cinco puntos para el Plan de Mejora del proyecto:**

1. Asegurar la coordinación exclusiva para el seguimiento del proyecto.
2. Formalizar las iniciativas de emprendimiento.
3. Contar con asesoría financiera para las iniciativas de emprendimiento.
4. Generar proyectos de desarrollo en el municipio.
5. Mejorar los sistemas de documentación del proyecto.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto tiene como antecedente el proyecto “Gobernanza y Cohesión Socioterritorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche” realizado de 2016 a 2019. Implementado por

el Instituto para El Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC) en el Municipio de Calakmul en el estado de Campeche.

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

I. Consolidar la Escuela de Gobernanza como un mecanismo de formación continua de Consejeras y Consejeros para el ejercicio de la ciudadanía proactiva con enfoque territorial.

II. Densificar las redes de colaboración e innovación interseccional e intersectorial, con enfoque de género, generacional e intercultural.

III. Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana a través del Gobierno Abierto.

IV. Generar e implementar los instrumentos locales con enfoque de derechos, para la Consulta, basados en el Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI).

V. Diseñar y establecer las estructuras de innovación para la visibilidad, difusión y sistematización local.

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

En los siguientes capítulos se presenta: 1) el contexto del proyecto, 2) los principios teóricos y metodológicos para la evaluación; 3) el análisis de la evaluación de metas; 4) el análisis cuantitativo y cualitativo de la evaluación de procesos; 5) las conclusiones de la evaluación y recomendaciones generales al proyecto y 6) el plan de mejora.

## CAPÍTULO 1.- CONTEXTO DEL PROYECTO

### Resumen

El proyecto que se presenta se enfoca en el diseño y habilitación de ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul, Campeche.

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

### 1.1. Descripción del Proyecto

El proyecto que se presenta se enfoca en el diseño y habilitación de ecosistemas de emprendimiento e innovación socioterritorial para el fortalecimiento de la resiliencia y la gobernanza municipal de Calakmul, Campeche; esto como respuesta a las condiciones externas que actualmente prevalecen en el municipio, acentuadas por los desafíos que significa la nueva política de gobierno.

La propuesta se enmarca en la línea estratégica denominada Formación Ciudadana para la Sustentabilidad que IDESMAC ha implementado durante los últimos años. Tiene como objetivo el cumplimiento de la misión institucional de acompañar el empoderamiento, social, económico, ambiental, cultural y político de las organizaciones de base, los pueblos originarios y los movimientos sociales mediante la consolidación de la gobernanza enfocada a la construcción de la sustentabilidad y el fortalecimiento de los saberes de los pueblos originarios. Basada en los principios básicos: cambiar actitudes, fomentando la cooperación y el trabajo comunitario; cambiar métodos, formación de actores sociales de

manera organizada y compartir, respetando las estructuras comunitarias y creando y fomentando lazos de confianza y solidaridad.

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

Calakmul es un municipio que actualmente enfrenta una condición particular derivada de la nueva política de desarrollo territorial implementada por el gobierno en el sur-sureste del país, la cual pone en el centro del debate elementos que por muchos años han sido vislumbrados por diversos actores sean civiles y/o de la cooperación internacional. Lo anterior permite visualizar cambios profundos en el territorio, mismos que conducen a escenarios ante los cuales la población, en general, y los mecanismos de toma de decisiones, en particular, deberán estar preparados.

La eventual puesta en marcha del Tren Maya, la política social focalizada (Sembrando Vida, Jóvenes Construyendo el Futuro, etc.), el nuevo papel de Frontera Sur de Calakmul, la implementación de la empresa estatal para dotar de internet, los efectos del cambio climático y la nueva condición del municipio con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) medio, son parte de los desafíos a los que deberán ser resilientes algunas seccionalidades emergentes como las mujeres, las y los jóvenes, los pueblos originarios y los migrantes.

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

En este sentido el ecosistema social, debe ser visto como un mecanismo para generar iniciativas, emprendimientos y proyectos, de toda índole con miras a una transformación inteligente del municipio, donde los actores sociales y territoriales se articulen en torno a objetivos estratégicos que permitan generar procesos adaptativos basados en la auto-organización y el auto-aprendizaje. Por tanto, la innovación social debe basarse en acciones de colaboración, que promuevan la co-creación y el co-trabajo para incrementar

el empoderamiento y la participación ciudadana a través de metodologías de trabajo en múltiples redes, que contribuirán de manera significativa a la consolidación de los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas.

Para ello se trabajará en cinco elementos:

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

## **1.2. Descripción de los Actores del Proyecto**

### **Instituto para El Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC)**

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

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

### **Equipo Técnico**

El equipo técnico durante la ejecución del período a evaluar 2021, está conformado por una directora y un coordinador del proyecto, y un técnico de campo. Cada miembro del equipo técnico realiza una tarea específica encaminada a la ejecución del proyecto en el territorio, la organización de la Escuela de Gobernanza y Cohesión Socioterritorial, los espacios de participación, la

conformación y fortalecimiento de los comités temáticos atendidos, la generación y gestión de alianzas y redes de colaboración para dar cumplimiento a los ACT, así como los enlaces con los demás actores territoriales tanto públicos como privados.

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

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

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

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

### **Alumnos de la Escuela de Gobernanza:**

En ella participan hombres y mujeres de 45 a 60 años y jóvenes entre 20 y 25 años que de maneja general pertenecen a los consejos municipales o son comisarios ejidales, en esta escuela se imparten temas sobre gobernanza, redes de colaboración, planes municipales, etc.

### **Grupos Organizados:**

Son grupo conformados de 8 a 10 personas quienes realizan proyectos productivos (apicultura, lombricomposta, piña, pimienta, huertos, etc.) que han tenido la idea de un proyecto y son apoyados con componentes específicos como la comercialización y mejoramiento de la producción.

### **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. Es prioritaria la participación de los funcionarios del ayuntamiento, en especial, del Presidente Municipal, las oficinas que atienden los temas del agua, agrícola, turismo y mujeres; por otro lado, están los representantes de entidades federales que

tienen competencia en temas centrales de la región como son los funcionarios de la Reserva de la Biósfera de Calakmul de la Comisión Nacional de Área Naturales Protegidas (CONANP-SEMARNAT), de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, entre otros.

Alumnos de la Escuela de Gobernanza

### 1.3. Resumen de la evaluación Ex-Ante

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

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

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

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

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

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

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

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

**A partir de los resultados se desprenden las siguientes conclusiones:**

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

## CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

### 2.1. Eje Teórico-Conceptual

#### Resumen

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

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

También se definieron cuatro variables: Redes de Colaboración, Mecanismos de Gobernanza, Procesos Formativos, y Equipo Calakmul. El sistema comprende 18 indicadores, 14 corresponden al campo de construcción y 4 al campo de gestión institucional; 9 son intangibles y 9 tangibles

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

Para la obtención de información se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas a cuatro tipos de actores: 1) Representantes de Comités Temáticos; 2) Escuela de Gobernanza; 3) Grupos organizados y 4) Equipo de IDESMAC.

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

La metodología para la evaluación de procesos, inicia con la recolección de información de campo mediante entrevistas estructuradas. En ese contexto, el análisis de los discursos y el

procesamiento de la información obtenida con los actores centrales del proyecto parten de considerar una serie de conceptos que se enmarcan de manera teórica y metodológica.

### **Gobernanza**

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

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

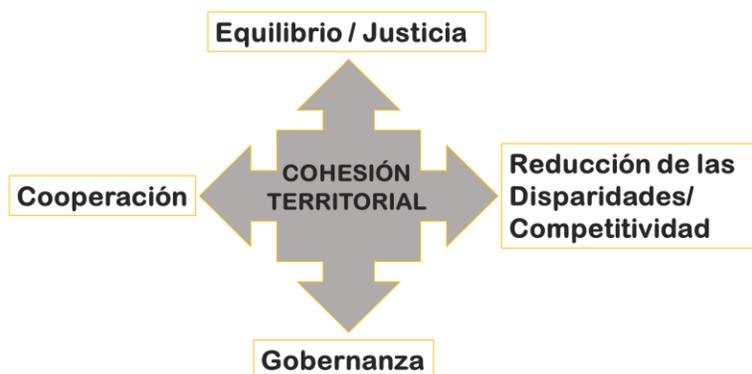
### **Cohesión Territorial**

Otros de los conceptos que, junto con el de gobernanza guían el proyecto evaluado, es el de cohesión territorial como eje fundamental de acción. La cohesión territorial puede definirse, como un principio para las actuaciones públicas o privadas encaminadas al logro de objetivos como la creación de lazos, alianzas o convenios entre los miembros de una comunidad (cohesión social) y favorecer su acceso equitativo a servicios y equipamientos, que permita la configuración de un auténtico proyecto territorial común sustentado en la identidad y el respeto a la diversidad; significa articular y comunicar las distintas partes del territorio y romper las actuales tendencias hacia la polarización y brechas de desigualdad entre ellos, aprovechando sus fortalezas y rasgos inherentes .

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

La intención central de los proyectos enfocados en la cohesión territorial tiene que ver con el aprovechamiento de los dispositivos de estabilización de cada territorio para contribuir mejor a la sustentabilidad y la equidad; así como, fomentar la innovación y la productividad luchando contra el deterioro ambiental, y la exclusión social promoviendo un enfoque integral de los territorios

como lugares donde los ciudadanos se relacionan y viven su vida. Las cuatro dimensiones de la cohesión territorial son las siguientes:



### **Resiliencia.**

El término resiliencia procede del latín, *de resilio (re salio)*, que significa volver a saltar, rebotar, reanimarse. Las ciencias sociales incorporaron el término a partir de los años 80 para describir a personas capaces de desarrollarse psicológicamente sanos a pesar de vivir en contextos de alto riesgo, como entornos de pobreza y familias multi problemáticas, situaciones de estrés prolongado, centros de internamiento, etc. Se refiere tanto a los individuos en particular como a los grupos familiares o colectivos que son capaces de minimizar y sobreponerse a los efectos nocivos de las adversidades, los contextos desfavorecidos y excluidos socioculturalmente, de recuperarse tras haber sufrido experiencias notablemente traumáticas, en especial catástrofes naturales, epidemias, guerras civiles, deportaciones, campos de concentración (Rutter, 1993; Werner, 2003).

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

por la existencia de diferencias de tipo social, cultural, relaciones grupales previas o condiciones sociopolíticas diferentes.

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

1. La estructura social cohesionada (trabajo en común) Las comunidades en las que los distintos grupos que la conforman tienen menores desigualdades entre sí, prevalece la cohesión social más que el conflicto, tendiendo a responder con eficacia y sobreponerse a las adversidades.
2. La honestidad gubernamental (Nuestras organizaciones) Se refiere, por un lado, a la legitimidad de los gobernantes locales, comunitarios o estatales, al convencimiento de que el gobierno es el apropiado y al sentimiento de que es propio, es percibido como “mío”, con lo cual su liderazgo y sus mensajes serán más creíbles.
3. La identidad cultural (como vemos el mundo). Se refiere al conjunto de comportamientos, usos, valores, creencias, idioma, costumbres, ritos, música etc.; propios de determinada comunidad, que los reconoce como propios y distintivos y da sentido de pertenencia a los miembros.
4. Autoestima colectiva (Amor a la comunidad) Es la actitud y sentimiento de orgullo por el lugar en el que se vive y del que uno se siente originario. Las personas y las comunidades que tengan una autoestima colectiva alta se recuperarán ante las adversidades.
5. El Humor Social (Innovación creativa). Se trata de la capacidad de algunos pueblos de encontrar la comedia en la propia tragedia; sin embargo, el contexto sugiere en buscar respuestas imaginativas ante la presencia de eventos adversos que minimicen las afectaciones y prevenga la intensidad de los fenómenos en un entorno modificado.

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



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

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

## Emprendimiento

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

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

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

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

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

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

**A: Según el tamaño:**

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

**B. Según el grado de innovación:**

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

**C. Según el ámbito en el que se desarrollan:**

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

## 2.2. Eje Teórico –Metodológico

La presente evaluación se basa en los principios metodológicos establecidos por el Área Independiente de Evaluación del IDESMAC, cuyo objetivo es el de “sistematizar, reorientar y

---

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

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” (AIE-IDESMAC, 2020). Consiste en abordar el análisis desde la observación en el cumplimiento de las metas del programa y desde el enfoque de la evaluación de procesos.

La **evaluación de metas** corresponde a la revisión de los documentos elaborados por el equipo de trabajo, presentados como evidencia del cumplimiento de los objetivos y resultados esperados del programa. Para lo cual se asigna un valor a los productos con base en criterios de cumplimiento, calidad y coherencia.

La **evaluación de procesos** se basa en un Sistema de Indicadores que se construye a partir del marco teórico conceptual del programa y de los planteamientos teóricos del Marco de Desarrollo de Base, la Teoría del constructivismo social y aprendizaje de Vygotsky, la teoría de cambio, así como la Teoría Fundamentada. A partir del sistema de indicadores se diseña la herramienta metodológica y la selección de actores a ser entrevistados, siendo ellos la fuente de información. Finalmente, el análisis de la información se aborda de manera cuantitativa y cualitativa.

Figura 2. Esquema Metodológico de la Evaluación



Fuente. Tomado de Aguiluz, 2020.

### 2.2.1. Referencias Teórico-metodológicas de la Evaluación de Procesos

Con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una muestra de actores del proyecto; la información obtenida se incorpora a dos procedimientos: 1) captura en una base de datos que se encuentra vinculada con fórmulas matemáticas diseñadas específicamente para realizar un cálculo

de índices; y 2) a la aplicación de los recursos de análisis cualitativo que proporciona la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*).

La Teoría Fundamentada, Teoría Sociocultural, Cono de Desarrollo y Cadena de Cambios tienen como referente conceptual común el enfoque del constructivismo, los aspectos conceptuales de cada una de ellas, se definen a continuación:

## TEORÍA DEL CONSTRUCTIVISMO SOCIAL Y APRENDIZAJE DE LEV VYGOTSKY

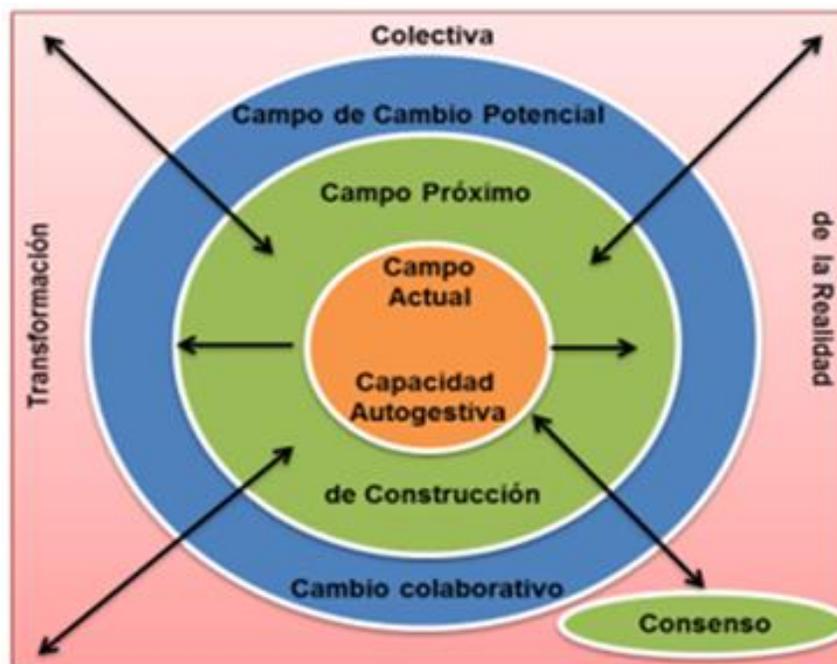
Dentro del concepto de constructivismo social en el campo de la educación, plantea que los sujetos son constructores y conductores de su propio desarrollo, basado en la interrelación de los sujetos con su ambiente; es decir que los sujetos humanos son activos, que aprenden y construyen un mundo a través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

Trasladado lo anterior a los procesos de desarrollo social; las Zonas de Desarrollo planteadas por Vygotski, Arreola y colaboradores (2013), las transforman en *campos de construcción de cambios sociales* (Figura 2) en procesos de planeación por acuerdos. Estos campos corresponden a:

1. **Campo Actual (*capacidad autogestiva*)**. Refiere al estado en que se encuentra el sistema socio-territorial (la comunidad, el municipio, la región) en el momento actual. Representa lo que históricamente han podido construir los grupos sociales de manera autogestiva. Es propiamente un diagnóstico situacional que permite reconocer fortalezas y debilidades internas, así como la forma en que se ha respondido a los desafíos externos.
2. **Campo Próximo de Construcción**. Similar a la Zona de Desarrollo Próximo de Vygotski, representa un espacio de construcción colectiva para la transformación de la realidad; refiere a los acuerdos sociales y culturales que el grupo realiza con base al reconocimiento de sus fortalezas cuyo propósito es modificar el estado actual de las cosas. En concordancia con lo establecido en la planificación, el Campo Próximo de Construcción (CPC) significa un cambio dirigido por los actores sociales que es mediado por los facilitadores de manera colaborativa.
3. **Campo de Cambio Potencial (*cambio colaborativo*)**. Constituye el umbral de las aspiraciones y deseos de los actores con respecto a su futuro. En él se encuentran nociones que generalmente afirman la igualdad, la equidad, la no violencia, la autosuficiencia, la autogestión y la sustentabilidad, Son los grandes objetivos y propósitos que un grupo social tiene, ello permite que continúen articulados, con identidad cultural propia. Los alcances del Campo Potencial son indefinidos, ya que corresponden en muchos casos a utopías imaginadas, pero posibles.

Asimismo, estos campos de construcción se retoman en el modelo de la evaluación de procesos equiparando las categorías propuestas por el Marco de desarrollo de base de la IAF. Ambos esquemas plantean que la acción social no se puede “ver” en un solo plano, sino que es necesario dimensionar las acciones y los sujetos o actores sociales involucrados en los programas de desarrollo social.

Figura 3. Campos de construcción de cambio social.



Fuente: Tomado de Arreola, et al., 2013.

### MARCO DE DESARROLLO DE BASE (MDB)

El planteamiento central del enfoque del sistema de evaluación del Marco de Desarrollo de Base (MDB) o el modelo del “cono” (Ritchey-Vance, 1999, 2009); es que considera que los resultados de programas de desarrollo no sólo se pueden medir en una dimensión tangible, sino que hay una intangible, que incluso tiene la misma importancia para medir los resultados de un programa. Por

otra parte, concibe tres niveles de alcances<sup>2</sup> de los programas correspondientes a “*el desarrollo sostenible actúa en tres niveles: 1) mejorar las condiciones de vida de los participantes; 2) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y 3) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza*” (Ritchey-Vance, 2009).

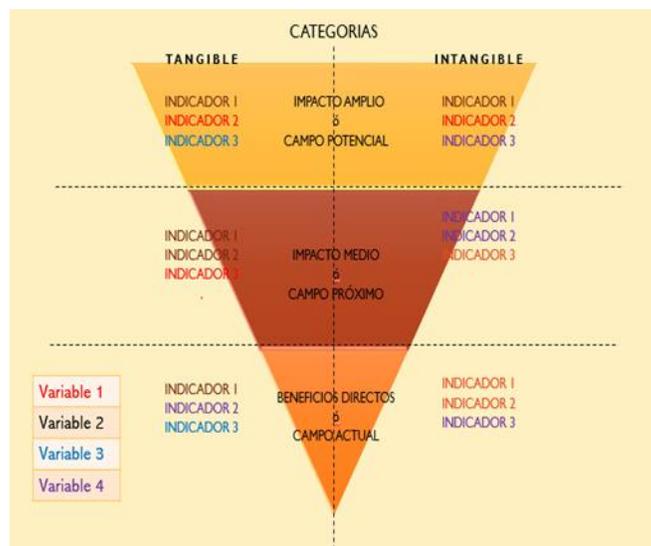
Concretamente, la estructura de este tipo de evaluación es codificar la experiencia práctica, en el sentido de que el desarrollo sustentable produce resultados en tres niveles: beneficios directos a

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

las comunidades; fortalecimiento de las regiones, y un impacto más amplio a nivel estatal o nacional. Estos resultados son tangibles e intangibles... 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 4. Esquema para la evaluación de procesos.**



**Fuente. Aguiluz, 2020, modificado de Ritchey-Vance, 2009.**

### **CADENA DE CAMBIOS**

Basado en la Teoría del Cambio y en la Planeación por Resultados, el enfoque “Cadena de cambios” pone el énfasis desde una mirada prospectiva en la “hipótesis de cambio” para conseguir un sueño o apuesta de cambio social. El enfoque hace diferencia al campo de desarrollo vs el campo de la gestión. Esto plantea la importancia de “adecuar” la institución u organización en función de la realización de los cambios propuestos. Es decir, realizar los cambios institucionales que se requieren para la consecución de los cambios propuestos con el programa.

Figura 5. Modelo propuesto por el enfoque cadena de cambios



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

Basándose en esta imagen, Grimorium define una secuencia de procedimientos para diseñar sus proyectos de desarrollo. Desde una perspectiva metodológica, tales procedimientos significan una forma alternativa (entre las varias que existen) de construir la Teoría de Cambio de un determinado proyecto de desarrollo de base.

El logro está en empoderar a los individuos que puedan cambiar a las instituciones, para que estas puedan cambiar a los consejos, congresos o estado, y a su vez cambiar las leyes. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la construcción de una política pública tiene que ver con tres componentes: sector público, privado y social, es decir, un cambio solo se logra si se involucran estos tres poderes. Todo lo que NO está escrito en los acuerdos comunitarios, lo intangible es lo verdaderamente importante. Se deben formar a expertos en lo intangible, puesto que un espacio de concertación social, sin acuerdos comunitarios, no sirve, (Atencio, 2018).

## TEORÍA FUNDAMENTADA

Glaser y Strauss desarrollan la Teoría Fundamentada en 1967 como método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica. Parte de recopilar datos a partir de la experiencia de los actores implicados en el fenómeno o proceso observado, para después analizarlos de manera inductiva sin suponer ningún marco explicativo. Este proceso se construye a partir de formular preguntas sobre los datos recuperados, para poder hacer conceptualizaciones que permitan la clasificación de los acontecimientos y su codificación. Esta codificación se concreta en categorías que arrojan las propiedades y dimensiones de lo observado. Este análisis de los datos arroja la necesidad de ampliar o no la muestra (muestreo teórico) para recabar más información hasta alcanzar el punto

de 'saturación teórica', misma que se alcanza cuando los datos recabados ya no arrojan nuevos elementos a las explicaciones construidas durante el proceso (Strauss y Corbin, 2002; Trinidad, Carrero y Soriano, 2006; García y Manzano, 2010).

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

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

Concretamente, en la Teoría Fundamentada se analiza la percepción general que tienen los actores sobre las prioridades de su contexto; a partir del análisis del discurso se analiza la semántica del lenguaje que usan cuando se refieren a esas prioridades. Es decir, que mediante la Teoría Fundamentada el evaluador detecta "qué" o "cuál" es la problemática prioritaria a resolver, desde la perspectiva de los actores, pero sobre todo la explicación que dan a la misma o de las posibles consecuencias que se derivarán de ella; en ese tenor, se procede a focalizar la investigación hacia ese "qué" o ese "cual". Mediante el análisis del discurso se puede profundizar en indagar, por otra parte, las subjetividades individuales que subyacen a la respuesta o las explicaciones que dan a las preguntas; como una derivación de lo anterior, analizando el conjunto de discursos individuales se accede a un conocimiento más puntual sobre las inter subjetividades del colectivo entrevistado, como puede ser, por ejemplo, el llamado "sentimiento colectivo" más divulgado o, por contraparte, detectar contradicciones que den indicio de que ellas respuestas que por alguna razón no parecen emanar de manera espontánea, auténtica u honesta, por parte de los entrevistados (Ángel Carrillo, 2020).

### 2.3. Sistema de indicadores para la evaluación

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

Como primer orden se proponen el campo de construcción social y el campo de gestión institucional. De este análisis se desprendieron 3 categorías definidas con base en la Teoría de los Campos de Vigotsky referida a los campos actual, próximo y potencial. El campo actual del proyecto está orientado al fortalecimiento de las estructuras sociales que permitan la gestión y comunicación con otras instancias ejerciendo la autonomía con vista a la participación en la toma de decisiones a nivel local, regional y municipal, este campo se denomina **Resiliencia**. En el campo

próximo del proyecto se propone el fortalecimiento de las estructuras sociales que mantienen el tejido social a escala regional, este campo se denomina **Cohesión social** y en el campo potencial se ubica la categoría de **Gobernanza**, que es el nivel donde se consolidan los mecanismos de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas. Por su parte, cada uno se refleja en el campo de la gestión, con las categorías definidas de **Equipo técnico**, donde se identifica al personal del proyecto que directamente opera las actividades en el territorio. **Organización**, en este nivel se toman decisiones con relación al proyecto, la integración del equipo de trabajo y la sistematización para la gestión del conocimiento son fundamentales en este nivel, ocurre la interrelación con otros círculos de IDESMAC y **Coordinación**, es el nivel directivo, responsable de la estrategia del proyecto y de orientar hacia la consecución del sueño y el cumplimiento de las hipótesis de la teoría del cambio del proceso en Calakmul.

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

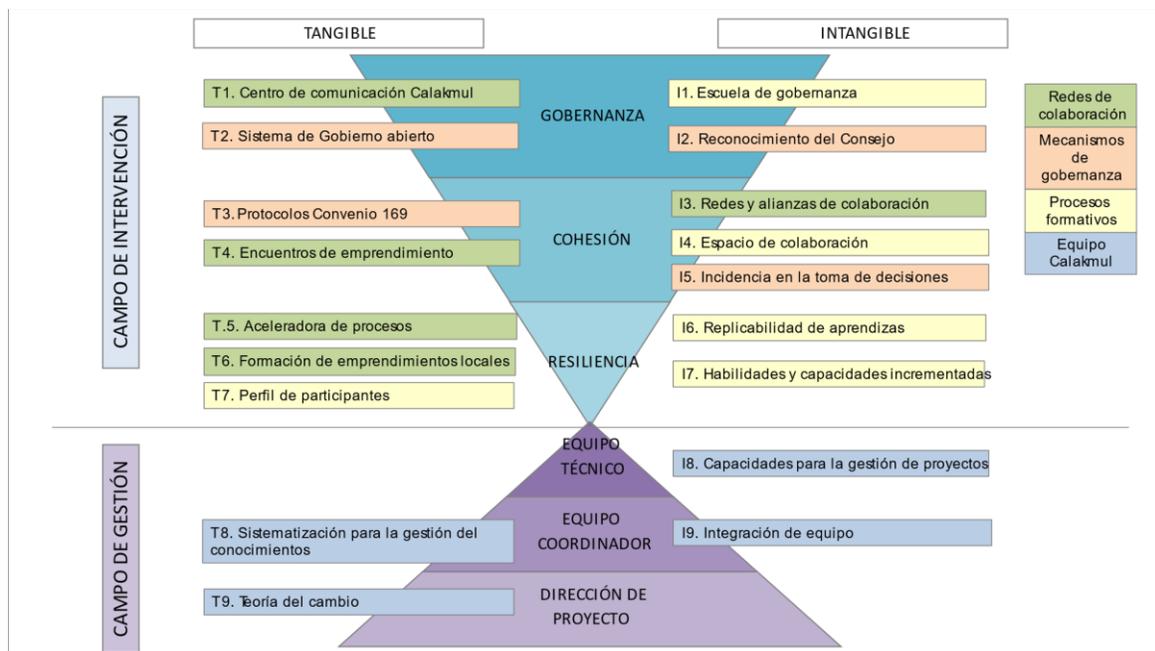
**Tabla 1. Variables e indicadores del proyecto Resiliencia.**

Categorías	VARIABLES	TIP O	Indicador
Campo de construcción social	Redes de colaboración	T	T1. Centro de comunicación Calakmul
	Redes de colaboración	T	T4. Encuentros de emprendimiento (importancia)
	Redes de colaboración	I	I3. Redes y alianzas de colaboración
	Redes de colaboración	T	T5. Aceleradora de emprendimientos
	Redes de colaboración	T	T6. Formación de emprendimientos locales
	Mecanismos de gobernanza	T	T2. Sistema de Gobierno abierto
	Mecanismos de gobernanza	I	I2. Reconocimiento del Consejo
	Mecanismos de gobernanza	T	T3. Protocolos Convenio 169
	Mecanismos de gobernanza	I	I5. Incidencia en la toma de decisiones
	Procesos formativos	I	I1. Escuela de gobernanza
	Procesos formativos	I	I4. Espacio de colaboración
	Procesos formativos	T	T7. Perfil de participantes
	Procesos formativos	I	I6. Replicabilidad de aprendizajes
Procesos formativos	I	I7. Habilidades y capacidades incrementadas	
Campo de gestión institucional	Equipo Calakmul	I	I8. Capacidades para la gestión de proyectos
	Equipo Calakmul	T	T8. Sistematización para la gestión del conocimiento
	Equipo Calakmul	I	I9. Integración de equipo
	Equipo Calakmul	T	T9. Teoría del cambio

Las variables a usar son:

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

Figura 6. Esquema del sistema de indicadores para la evaluación intermedia



Fuente: Aguiluz, 2020

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

INDICADOR	DEFINICIÓN	INDICE	FÓRMULA
<b>VARIABLE. Mecanismo de Gobernanza</b>			
T2. Sistema de Gobierno abierto	Se encuentran consolidadas la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas para la mejora de las decisiones y acciones del gobierno	Se reconocen eventos o espacios que reflejen la existencia de un Gobierno Abierto a escala microrregiones y municipal.	1= Mencionan al menos dos espacios que refleje el sistema de gobierno abierto a ambas escalas 0.5= Mencionan al menos un espacio que refleje el sistema de gobierno abierto en 1 escala 0= desconocen los espacios
T3. Protocolo Convenio 169	Realizados nueve protocolos locales de Consentimiento Previo, Libre e Informado de tres microrregiones	Elaboración de nueve protocolos locales con la participación de los consejos	1= las personas conocen el derecho y el proceso de una consulta debido a los protocolos realizados 0.5= Las personas consideran que el Gobierno ha realizado consultas públicas para tomar decisiones 0= No saben del proceso.
I2. Reconocimiento del Consejo	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno del Consejo Municipal	Los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregiones en la realización de acciones con impacto territorial	1= mencionan la importancia del consejo en la organización y toma de decisiones del municipio actualmente 0.5= Mencionan la importancia en las Microrregiones 0= Mencionan que no es un organismo que tiene importancia o no sabe
I5. Incidencia de los Consejos en la toma de decisiones	Percepción sobre el trabajo eficaz, eficiente y oportuno de los Consejos Microrregiones de Calakmul para la toma de decisiones de proyectos.	los actores reconocen la utilidad de los Consejos Microrregionales en la realización de acciones con impacto territorial.	1= Mencionan que el consejo ha influido para orientar o aprobar proyectos en el municipio. 0.5= el Consejo influye en decisiones de la microrregión o de las comunidades 0= No conocen del proceso.
<b>VARIABLE: Procesos Formativos</b>			
I1. Escuela de Gobernanza	Proceso de formación amplio e integral, que permita a los representantes territoriales y temáticos fortalecer sus capacidades,	Los actores del proyecto identifican los conocimientos y habilidades adquiridos	1= Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela, dos contenidos temáticos que resultaron útiles y dos habilidades adquiridas en la escuela. 0.5=Menciona únicamente los conceptos aprendidos en

	habilidades, conocimientos y actitudes, para que desarrollen su encomienda con mayor capacidad posible	por la participación en la Escuela de Gobernanza -	la escuela. 0= no responde a ninguna de las preguntas.
16. Replicabilidad de aprendizajes	Proceso en el cual los estudiantes de la Escuela de Gobernanza comparten los conocimientos y habilidades adquiridas con otros grupos organizados en sus localidades de origen.	Los estudiantes realizan acciones para compartir o replicar los aprendizajes de la escuela en sus localidades o en sus microrregiones	1= Menciona el nombre de estudiantes más avanzados. Conoce si los estudiantes replican o comparten los aprendizajes con otros actores locales y menciona una acción derivada de las réplicas. 0.5= Responde a dos de las preguntas 0= Cuando solo responde a una pregunta.
17. Conocimientos y habilidades Adquiridos	Grado de aprendizaje de herramientas conceptuales y comportamentales, así como asimilación de contenidos en cumplimiento con los objetivos establecidos en la Escuela.	Los actores destacan por lo menos 1 conocimiento, habilidad y destreza generales y 1 especializado adquiridos en la Escuela de Profesionalización	1= Si responde correctamente a todas las preguntas. 0.5= si responde correctamente a por lo menos 2 de las preguntas. 0= cuando sólo responde a una o a ninguna de forma correcta
14. Espacio de colaboración	Reconocimiento por parte de sus integrantes de que la Escuela de Gobernanza representa un espacio donde los integrantes mantienen relaciones de cooperación y creación de empatía, tolerancia, amistad y confianza.	Se reconocen por lo menos 2 actividades o dinámicas desarrolladas en grupo y de donde se obtuvo un aprendizaje significativo.	1= mencionan al menos dos actividades 0.5= menciona una actividad 0= No menciona actividades
T7. Perfil de los participantes	Los participantes de la Escuela de Gobernanza, deben ser reconocidos como líderes de las estructuras organizativas locales	Número de integrantes reconocidos como líderes.	1=la mayoría son comisarios ejidales o municipales 0.5=Al menos el 50% de los participantes son comisariados ejidales o municipales 0= Participan menos del 50% de líderes comunitarios.
<b>VARIABLES Redes de Colaborativas</b>			

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

T6. Formación de emprendimientos locales	Constitución formal de negocios locales a partir de iniciativas organizadas o constituidas, integradas al menos por 10 individuos de la comunidad, que apoye la economía local	A. Anualmente se integran, al menos 3 nuevas iniciativas B. Se formaliza el trabajo de las iniciativas C. El equipo Calakmul acompaña el proceso todo el año.	1= se cumple con A, B y C anualmente 0.5= se cumple con B y C 0= se cumple con C o menos.
<b>VARIABLE Fortalecimiento Institucional</b>			
I8. Capacidades para la gestión de proyectos	Recursos humanos con habilidades y conocimientos que les permiten llevar a cabo las actividades y procesos orientados a alcanzar las metas y los objetivos del proyecto.	El equipo cuenta con el conocimiento y es capacitado para mejorar el desempeño de sus actividades.	1= Se reconoce que el perfil es el adecuado para el trabajo y se capacita una vez al año 0.5= se reconoce que su perfil es suficiente. 0= No cuenta con el perfil, no se capacita.
T8. Sistematización y visibilización del proyecto	Se sistematiza la información del proyecto para recuperar los aprendizajes significativos y mejorar los modelos de intervención en el territorio	Experiencias sistematizadas en documentos para difusión. Difusión del proyecto a través de redes	1= Realizan al menos 2 publicaciones al año sobre el desarrollo del proyecto. 0.5= Llevan el registro, hacen informes y otros documentos como infografías, informes de proyecto 0= se lleva el registro del trabajo y hacen informes internos o reportes
T9. Seguimiento a la teoría del cambio	Se realizan reuniones periódicas con la participación de todos los integrantes del equipo Calakmul para diseñar y monitorear la planificación de las intervenciones en el territorio con base en la Teoría del cambio desarrollada	Reuniones de Planificación de actividades basadas en la teoría del cambio.	1= Todo el equipo participa en el seguimiento al proyecto y están al tanto de las decisiones estratégicas 0.5= Sólo los coordinadores y directores participan en el seguimiento 0= no se realiza el seguimiento del proyecto.
I9. Integración de equipo	Se cuenta con un equipo de trabajo eficiente y coordinado capaz de gestionar las áreas del proyecto: Escuela	Los integrantes perciben que el equipo cumple con:	1= se cumple con, al menos 3 características 0.5= se cumple con dos características 0= Se cumple con 1 o menos

	de Gobernanza, Aceleradora de proyectos, participación en los procesos de gobernanza	A. tiene una visión compartida del proyecto, B. reconocimiento del trabajo de los demás integrantes, C. el equipo se apoya, D, claridad en los roles	
--	--	--	--

## 2.4 Herramientas para la evaluación de procesos.

Para la obtención de información, se diseñó una entrevista semiestructurada (Anexo 1), basada en los temas de las variables, los indicadores y los índices. La finalidad de la entrevista semiestructurada es que se configura como fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones.

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

Tabla 3. Perfil de las entrevistas realizadas

Campos	Actores	Grupos de trabajo	Total	Microrregión	Localidad
CAMPO DE	Representantes de Consejos Temáticos	Comité de Pueblos originarios	1	Xpujil	Xpujil
		Comité de Agua	1	Josefa Ortiz	Carlos A. Maldonado
	Escuela de Gobernanza	Egresado de la Escuela de Gobernanza	1	Xpujil	Xpujil
		Egresado de la Escuela de Gobernanza	1	Constitución	Pioneros del Río
	Grupos Organizados (Aceleradora Microempresas)	Proyecto de Miel	1	Nueva Vida	Nueva Vida
		Proyecto de Pimienta	1	Nueva Vida	Mancolona
		Proyecto de Agroindustria	1	Castillo Brito	La lucha 1
		Proyecto de Piña	1	Ley de Fomento	El Carmen II
		Proyecto Huerto	1	Josefa Ortiz	Carlos A. Maldonado
		Proyecto Lombricomposta	1	Felipe Ángeles	Felipe Ángeles
CAMPO DE GESTIÓN	Director		1		San Cristóbal
	Coordinador		1		Xpujil
	Técnico		1		Xpujil
TOTAL			13		

## CAPÍTULO 3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE METAS

### Resumen

La valoración de las 9 metas programadas para el periodo 2020-2021, se realizó con base en la revisión de 40 documentos entregados por la coordinación del proyecto.

En general, el proyecto tiene un 80% de cumplimiento de metas para el segundo año (Tabla 4 y Gráfica 1). Dos de las metas cuentan con el 100% de cumplimiento: 1. **Concluir I 4ª generación de la Escuela de Gobernanza** y 9. **Realizar la evaluación de medio término**; una meta cuenta con el 98%: 4. **Elaborados tres planes (Códices) de vida Microrregionales (Ley de Fomento, Josefa Ortiz y Castillo Brito)**; una meta cuenta con un 95% de cumplimiento: 5. **Establecidas nueve iniciativas de recuperación y regeneración basadas en asociatividad y co-trabajo, una por microrregión**; y una meta con el 90%: 7. **Habilitado el Punto de Encuentro Comunitario en Xpujil**.

En cuanto a la revisión documental, los productos revisados alcanzan un porcentaje del 79.5% en lo que corresponde a calidad y coherencia. La meta 5. **Establecidas nueve iniciativas de recuperación y regeneración basadas en asociatividad y co-trabajo, una por microrregión** es la que presenta mayor cantidad de productos (18) por contener la información probatoria de las actividades realizadas en los proyectos de emprendimiento en las comunidades.

La evaluación del proyecto con relación al cumplimiento de las metas planteadas consiste en la revisión documental de los productos generados. Se revisan los productos en un análisis cualitativo de la información valorando la calidad de cada producto; es decir, una valoración de su presentación, redacción, claridad y lógica en la información y en las actividades que se verifican; en segundo lugar, se realiza un análisis de coherencia que nos permita comprobar si existe una relación de concordancia entre lo indicado en los informes y lo comprobado en la revisión documental de los productos. Finalmente se realiza una valoración general del cumplimiento de metas con base en la valoración establecida por el sistema de IDESMAC:

- a. **Cumplimiento suficiente:** Valores mayores o igual al 90%. Si las evidencias muestran alta calidad y/o presentan alto grado de congruencia.
- b. **Cumplimiento parcial:** Se asignan valores de 70 a 89%, si las evidencias tienen mediana calidad y/o una congruencia media.
- c. **Cumplimiento insuficiente:** con valores menores a 70% si la calidad de las evidencias es mínima y/o su congruencia es nula.

Los documentos revisados son aportados por el coordinador del proyecto, del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). Son considerados los distintos documentos probatorios e insumos como informes, ayudas de memoria, memorias de talleres, listas de asistencia, fotografías, bases de datos y actas.

Cabe mencionar que en el periodo de esta evaluación, en México, se presentó la situación de emergencia por el COVID-19. Debido a esto, el Gobierno Federal emitió varias declaratorias para atender la contingencia y fueron suspendidas las actividades presenciales y la movilidad hacia las

comunidades a partir de marzo del 2020. Para el caso específico de Calakmul, las juntas y reuniones quedaron suspendidas durante casi todo el año 2021. A partir de agosto del 2021 se ha permitido la reactivación de manera paulatina de las actividades del proyecto tomando en cuenta las recomendaciones de la Secretaría de Salud, como son sana distancia, uso de cubre bocas, gel antibacterial y lavado de manos constante.

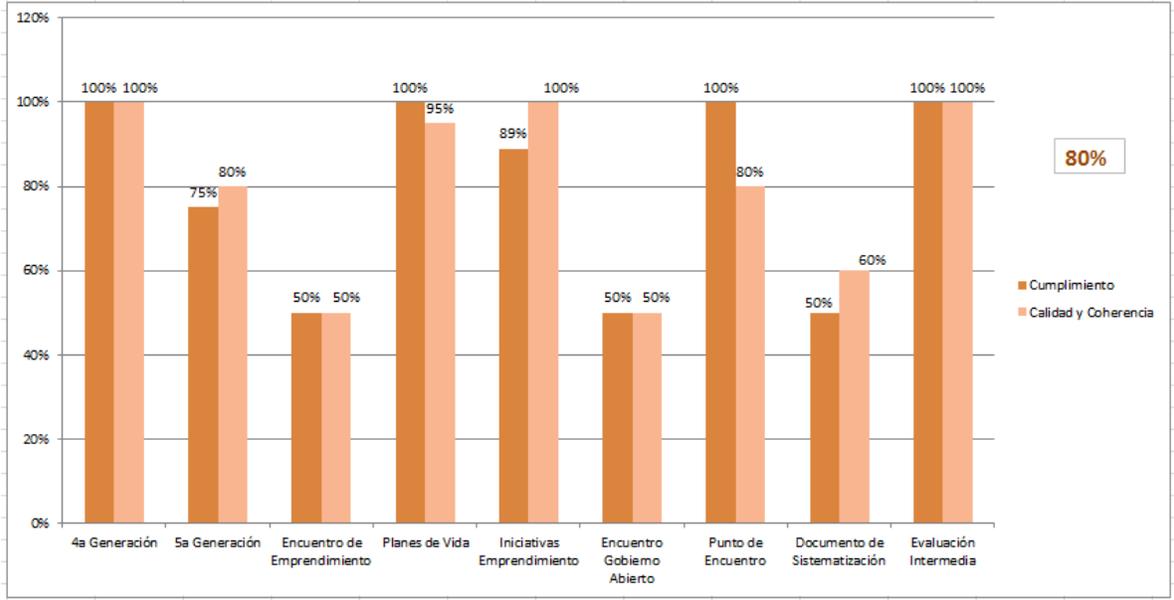
### 3.1. Resultados Generales

Con base en la información revisada, en general, se observa un cumplimiento del 80% en las metas establecidas para el segundo año (Gráfica 1). Cinco de las metas se ubican en valores con más del 90%, una meta se cataloga de cumplimiento parcial y tres como insuficientes.

Las metas que cuenta con un 100% de cumplimiento son:

- **Meta 1. Concluida la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza.** Se entregó la documentación en donde se observan las ayudas de memoria, informes, fotografías y descripción de los módulos realizados (Tabla 4).
- **Meta 9. Realizar la evaluación de medio término.** Se entregó la documentación correspondiente al informe final de la evaluación, audios de las entrevistas, versiones estenográficas y bases de datos de la sistematización.

Gráfica 1. Porcentaje en el cumplimiento de las metas



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Porcentaje total por meta**

Metas establecidas	(%) de cumplimiento
1. Concluida la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza	100
2. Diseñada e implementada la 5ª generación de la Escuela de Certificación de Técnicos Comunitarios en Gobernanza Territorial.	78
3. Realizado el 1er y 2do Encuentro de Emprendimiento y Resiliencia socioterritorial de la Península de Yucatán.	50
4. Elaborados tres Planes (Códices) de Vida Microrregionales (Ley de Fomento, Josefa Ortiz y Castillo Brito).	98
5. Establecidas nueve iniciativas de recuperación y regeneración basadas en asociatividad y co-trabajo, una por microrregión.	95
6. Realizado el 4º y 5º Encuentro de Gobierno Abierto	50
7. Habilitado el Punto de Encuentro Comunitario de Xpujil.	90
8. Integrado un documento de Sistematización “Evaluación de las Estrategias públicas y privadas de acción Territorial de Calakmul” de la Serie Ventanas de Sustentabilidad y dos artículos de la Revista Diversidad.	55
9. Elaborar la Evaluación Intermedia del Proyecto.	100
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2. Revisión de Metas.

### Meta 1. CONCLUIDA LA 4ª GENERACIÓN DE LA ESCUELA DE GOBERNANZA

Valoración de calidad y coherencia: 100%

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulo I. Ciudadanía Proactiva y Municipal, de la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza, realizado en: Ricardo Payró, El Civalito, Constitución, Zoh Laguna, Calakmul. Los días 1, 2 y 8, 9 de octubre 2020 con la participación de 25 personas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulo II. Planeación Socioterritorial, de la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza, realizado en Zoh Laguna, Constitución, Civalito, Josefa Ortiz, y Xpujil. Los días 20, 21, 26, 27 de</li> </ul>

**Conclusiones:** Los documentos presentados tienen claridad y son coherentes. Se concluyó la 4ª generación de la Escuela de Gobernanza, se llevaron a cabo los siguientes módulos: 1) Ciudadanía Proactiva y Municipal, 2) Planeación Socioterritorial y 3) Redes de Comunicación, en las localidades de Ricardo Payró, El Civalito, Constitución, Zoh Laguna, Josefa Ortiz, y Xpujil.

**Recomendaciones:** Dar seguimiento a los egresados de la 4ª generación con la finalidad de llevar un registro sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus comunidades y la replicabilidad de los mismos.

**Meta 2. DISEÑADA E IMPLEMENTADA LA 5ª GENERACIÓN DE LA ESCUELA DE CERTIFICACIÓN DE TÉCNICOS COMUNITARIOS EN GOBERNANZA TERRITORIAL**

**Valoración de calidad y coherencia:** 78%

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Redes de Colaboración. Módulo 2 de la Escuela de Formación de Técnicos Comunitarios en Gobernanza Territorial. Se analizan e identifican a las redes de colaboración entre las microrregiones en las microrregiones Josefa Ortiz de Domínguez y José María Morelos y Pavón. Del 6 al 9 de mayo. Participación de 15 personas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda de Memoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotaje de la Carta Descriptiva. Módulo 4 de la Escuela de Formación de Técnicos Comunitarios en Gobernanza Territorial. 20 y 21 de enero del 2021. En la localidad de Xpujil. 24 participantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta Descriptiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulo 4. Contiene las actividades a realizar para desarrollar el tema: “Los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Gobernanza Territorial”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye la agenda de trabajo del Módulo III. Redes de comunicación y Colaboración de la 5ª generación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta Descriptiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulo 3. Contiene las actividades a realizar para desarrollar el tema “Redes de comunicación y Colaboración” a celebrarse el 15 de enero del 2022.</li> </ul>

**Conclusiones:** Los documentos presentados tienen claridad, lógica y son coherentes. Esta por concluir la 5ª generación de la Escuela de Gobernanza. La pandemia del Covid 19 provocó que fueran necesarias realizar modificaciones en cuanto a las sesiones. Antes de la pandemia se llevaban a cabo sesiones de dos días en la cabecera municipal en Xpujil, en la que participaban los representantes territoriales y temáticos y con el cierre de las actividades las sesiones se llevaron a las microrregiones con grupos de 8 a 12 personas. Se han realizado 2 Módulos sobre el tema “Taller de Redes de Colaboración” y están pendientes de realizar los Módulos: 3. “Redes de Comunicación y Colaboración el cual se llevará a cabo el 15 de enero del 2022 y el 4. “Los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Gobernanza Territorial”.

**Recomendaciones:** Llevar a cabo los 2 módulos pendientes para concluir la 5ª generación de la Escuela de Gobernanza. Realizar las Memorias de cada uno de los módulos pendientes de realizar.

**Meta 3. REALIZADO EL 1ER Y 2DO ENCUENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y RESILIENCIA SOCIOTERRITORIAL DE LA PENINSULA DE YUCATÁN.**

Valoración de calidad y coherencia: 50%

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta Descriptiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene actividades para llevar a cabo el 1er encuentro de emprendimiento y resiliencia socioterritorial en Calakmul, con la finalidad de articular una comunidad de emprendimiento y resiliencia socioterritorial entre los distintos participantes de la aceleradora de proyectos y red de huertos agroecológicos en Xpujil. Programada para el 14 de enero del 2022. Se considera la participación de 35 productores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene información sobre las actividades que se llevarán a cabo para realizar el 1er encuentro de emprendimiento socioterritorial a celebrarse el 14 de enero del 2022.</li> </ul>

**Conclusiones:** Los documentos presentados tienen calidad, lógica y son coherentes. Actualmente el personal de IDESMAC está organizando un encuentro entre los proyectos de la Aceleradora que permitirá fomentar el intercambio de experiencias entre los grupos de trabajo comunitario y conocer las diferentes formas de organización dentro del municipio que permitan enriquecerlos. Este evento se llevará a cabo el 14 de enero del 2022 y se pretende contar con la participación de 35 productores.

**Recomendaciones:** Dar seguimiento a las actividades programadas en la carta descriptiva para lograr el cumplimiento de esta meta. Realizar la Memoria del encuentro de emprendimiento.

**Meta 4. ELABORADOS TRES PLANES (CÓDIGOS) DE VIDA MICRORREGIONALES (LEY DE FOMENTO, JOSEFA ORTÍZ Y CASTILLO BRITO)**

Valoración de calidad y coherencia: 98%

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del cambio Microrregión Ley de Fomento. Describe la situación actual de la microrregión, así como de la problemática en torno a tres sectores productivos (agua, agricultura y turismo) y tres temas transversales (jóvenes, mujeres y pueblos originarios). Se analizan una serie de cambios (sueños) propuestos en un período de 20 años, en los cuales se trabajará para avanzar en el cumplimiento de los mismos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del cambio Microrregión Castillo Brito. Describe la situación actual de la microrregión, así como de la problemática entorno a tres sectores productivos (agua, agricultura y turismo) y tres temas transversales (jóvenes, mujeres y pueblos originarios). Se analizan una serie de cambios (sueños) propuestos en un período de 20 años, en los cuales se trabajará para avanzar en el cumplimiento de los mismos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del cambio Microrregión Josefa Ortiz. Describe la</li> </ul>

	<p>situación actual de la microrregión, así como de la problemática entorno a tres sectores productivos (agua, agricultura y turismo) y tres temas transversales (jóvenes, mujeres y pueblos originarios). Se analizan una serie de cambios (sueños) propuestos en un período de 20 años, en los cuales se trabajará para avanzar en el cumplimiento de los mismos.</p>
--	---

**Conclusiones:** Una teoría del cambio es un modelo conceptual, que pretende explicar cómo funciona una estrategia de trabajo; deben poder identificarse sus diferentes componentes y cómo cada elemento se vincula con otro. Como mínimo tiene que incluir los objetivos generales de un programa, los resultados y los procesos intermedios a través de los que es posible lograr el cambio que con el proyecto se pretende, y las diferentes actividades que se quiere llevar a cabo o que se estén implementando.

Se han elaborado tres planes (códices) de vida microrregionales en las microrregiones de Ley de Fomento, Castillo Brito y Josefa Ortiz, en los cuales se han analizado una serie de cambios (sueños) que se proponen llevar a cabo en los próximos 20 años, en ellos se describe la situación actual de la microrregión y la problemática entorno a tres sectores productivos (agua, agricultura y turismo) y tres temas transversales (jóvenes, mujeres y pueblos originarios).

**Recomendaciones:** Dar seguimiento a las Teorías de Cambio elaboradas para las tres microrregiones. Agregar al final de cada documento las conclusiones y recomendaciones para llevar a cabo el proceso.

**Meta 5. ESTABLECIDAS NUEVE INICIATIVAS DE RECUPERACIÓN Y REGENERACIÓN BASADAS EN ASOCIATIVIDAD Y CO-TRABAJO, UNA POR MICRORREGIÓN.**

**Valoración de calidad y coherencia:** 95%

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1er Informe de Actividades del proyecto: “Asesoría Técnica para la producción de piña” en la localidad Carmen II. Se mencionan los procesos para la producción de piña y los gastos ejercidos hasta Agosto del 2021. 8 productores capacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2º Informe de Actividades del proyecto: “Asesoría Técnica para la producción de piña” en la localidad Carmen II. Se mencionan los procesos para la producción de piña y los gastos ejercidos hasta diciembre del 2021. 8 productores capacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha técnica del proyecto: Asesoría técnica para la producción de piña en la localidad Carmen II, describe los objetivos, metas y montos económicos del proyecto. Beneficiarios directos: 8 productores, beneficiarios indirectos: 16 Familias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha técnica del proyecto: Producción y comercialización de abono orgánico elaborado a base de lombricomposta, en la localidad Felipe Ángeles, describe los objetivos, metas y montos económicos del proyecto. Beneficiarios directos: 8 productores, beneficiarios indirectos: 16 familias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha técnica del proyecto: Asesoría técnica para el mejoramiento de la producción de maíz en la localidad de</li> </ul>

	<p>Pioneros del Río, describe los objetivos, metas y montos económicos del proyecto. Beneficiarios directos: 10 productores, beneficiarios indirectos: 20 familias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha técnica del proyecto: Fortalecimiento a la Agroindustria en la localidad La Lucha, describe los objetivos, metas y montos económicos del proyecto. Beneficiarios directos: 7 socios, beneficiarios indirectos: 15 familias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha técnica del proyecto: Habilitación de Huerto Comunitario para la producción agroecológica de alimentos en la localidad Carlos A. Madrazo, describe los objetivos, metas y montos económicos del proyecto, Beneficiarios directos: 18 productores, beneficiarios indirectos: 30 familias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha técnica del proyecto: Ampliación y asesoría técnica para huerto medicinal en la localidad Km 120, describe los objetivos, metas y montos económicos del proyecto, Beneficiarios directos: 13 productores, beneficiarios indirectos: 26 familias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1er Informe de Actividades del proyecto: "Fortalecimiento a la Agroindustria en la localidad La Lucha". Se mencionan los procesos para la producción de tostadas y conservas y los gastos ejercidos hasta Agosto del 2021. 7 socios capacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2o Informe de Actividades del proyecto: "Fortalecimiento a la Agroindustria en la localidad La Lucha". Se mencionan los procesos para la producción de tostadas y conservas y los gastos ejercidos hasta noviembre del 2021. 7 socios capacitados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1er Informe de Actividades del proyecto: "Habilitación del Huerto comunitario para la producción agroecológica de alimentos en la localidad Carlos A. Madrazo. Se mencionan los procesos para implementar un sistema demostrativo para el mejoramiento de la producción orgánica de hortalizas y los gastos ejercidos hasta octubre del 2021. 18 productores capacitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1er Informe de actividades del proyecto: Incremento de la producción de miel en la comunidad Nueva Vida. Se mencionan los procesos para la producción de miel mediante financiamiento para la adquisición de infraestructura para los apiarios y los gastos ejercidos hasta agosto del 2021. 22 integrantes en el proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2º Informe de actividades del proyecto: Incremento de la producción de miel en la comunidad Nueva Vida. Se mencionan los procesos para la producción de miel mediante financiamiento para la adquisición de infraestructura para los apiarios y los gastos ejercidos hasta septiembre del 2021. 22 integrantes en el proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1er Informe de actividades del proyecto: Mejoramiento de la producción de maíz en la localidad de Pioneros del Río. Se mencionan los procesos de diseño de un sistema demostrativo para el mejoramiento de la producción de maíz y los gastos ejercidos hasta octubre del 2021.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1er Informe de actividades del proyecto: Mejoramiento de la producción y comercialización de pimienta en la localidad de Mancolona. Se mencionan los procesos para mejorar la producción de pimienta mediante el financiamiento para la adquisición de infraestructura para optimizar la cosecha y secado de la pimienta y los gastos ejercidos hasta agosto del 2021.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2º Informe de actividades del proyecto: Mejoramiento de la producción y comercialización de pimienta en la localidad de Mancolona. Se mencionan los procesos para mejorar la producción de pimienta mediante el financiamiento para la adquisición de infraestructura para optimizar la cosecha y secado de la pimienta y los gastos ejercidos hasta septiembre del 2021.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1er Informe del proyecto: Producción y comercialización de abono orgánico elaborado a base de lombricomposta, en la localidad Felipe Ángeles. Se mencionan los procesos para habilitar e incrementar un sistema demostrativo para el mejoramiento de la producción orgánica de hortalizas y los gastos ejercidos hasta diciembre 2021.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Final del proyecto: Transferencia de saberes y tecnología de Tecutlatl (Espirulina mexicana) en Calakamul, Campeche, junio del 2021.</li> </ul>

**Conclusiones:** Los documentos presentados tienen calidad y coherencia. Se tienen establecidas nueve iniciativas de recuperación y regeneración sobre: Pimienta, Lombricomposta, maíz, agroindustria, huerto comunitario, huerto medicinal, miel, piña y transformación de saberes (Espirulina), en cada una de ellas participan entre 8 y 10 personas.

**Recomendaciones:** Dar seguimiento a las actividades a las 9 iniciativas de emprendimiento y lograr su consolidación y fortalecimiento. Llevar el registro de las actividades que se llevan a cabo y realizar las ayudas de memoria para respaldar cada una de las actividades realizadas.

**Meta 6. REALIZADO EL 4º Y 5º ENCUENTRO DE GOBIERNO ABIERTO** (En proceso de acuerdo con el CMDRS)

**Valoración de calidad y coherencia:** 50%

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo para llevar a cabo el 4º y 5º encuentro de Gobierno Abierto entre el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) e IDESMAC.</li> </ul>

**Conclusiones:** Debido a la suspensión de las actividades del (CMDRS) durante el 2021 por la pandemia del Covid 19, no fue posible llevar a cabo el 4º y 5º encuentro de Gobierno Abierto, sin embargo se llegó a acuerdo entre el CMDRS e IDESMAC para programar los encuentros en el 2022.

**Recomendaciones:** Llevar a cabo los encuentros de gobierno abierto programados para el 2022 y realizar las memorias correspondientes para documentar estas actividades.

**Meta 7. HABILITADO EL PUNTO DE ENCUENTRO COMUNITARIO DE XPUJIL.**

**Valoración de calidad y coherencia: 90%**

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de Encuentro Xpujil, Calakmul. Contiene la planeación para el establecimiento del punto de encuentro en Xpujil Calakmul, el cual estará dotado de herramientas físicas que permitan el acceso a la información y a la red de internet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de Encuentro Xpujil, Calakmul. Anexo Nodo de Innovación Biocultural. Contiene la planeación para el diseño del Nodo Pedagógico de Saberes Territoriales (NPST) un “Nodo de Innovación Biocultural”, el cual, tendrá como finalidad principal el acercamiento de la agrobiodiversidad disponible en el territorio, así como la exploración y aprovechamiento de especies microbiológicas en distintas áreas de la vida (agrícola, bioremediación, alimentación y arte).</li> </ul>

**Conclusiones:** En la semana del 10 al 14 de enero del 2021 se habilito el Punto de Encuentro Xpujil, Calakmul, el cual esta dotado de herramientas físicas que permitan el acceso a la información y a la red de internet y un Nodo Pedagógico de Saberes Territoriales (NPST) “Nodo de Innovación Biocultural”, el cual, tiene como finalidad principal el acercamiento a la agrobiodiversidad disponible en el territorio, así como la exploración y aprovechamiento de especies microbiológicas en distintas áreas de la vida (agrícola, biorremediación, alimentación y arte).

**Recomendaciones:** Seguimiento a la habilitación del Punto de Encuentro en Xpujil para que se logre el objetivo para el que fue planeado. Documentar las actividades que se llevan a cabo en él.

**Meta 8. . INTEGRADO UN DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN “EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE ACCIÓN TERRITORIAL DE CALAKMUL” DE LA SERIE VENTANAS DE SUSTENTABILIDAD Y DOS ARTÍCULOS EN LA REVISTA DIVERSIDAD.**

**Valoración de calidad y coherencia: 55%**

Documentos probatorios	Calidad y coherencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de libro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contiene el índice del libro “Evaluación de las estrategias públicas y privadas de acción territorial de Calakmul” en donde se abordarán los siguientes temas: 1) Resumen ejecutivo, 2) Antecedentes, 3) Calakmul un nuevo siglo, 4) Institucionalidad y fortaleciendo del actor local para la toma de decisiones, 5) Efectos del desarrollo geográfico desigual, 6) Reinterpretar el territorio en la dinámica local global, 7) Calakmul un territorio maya en reapropiación, 8) Desafíos para la integración de Calakmul a la cadena productiva, de valor y comercial, 9) Calakmul una apuesta por la sustentabilidad, y 10) Regulación del usos del suelo, Gestión territorial desde una perspectiva del sur.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo “Transferencia de saberes y tecnología de Tecuitlatl (Espirulina mexicana) en Calakmul, Campeche”, junio del 2021.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo “Agua Segura para niñas y niños en las comunidades de Calakmul, Campeche, enero 2022.</li> </ul>

**Conclusiones:** Se elaboró el índice del libro “Evaluación de las estrategias públicas y privadas de acción territorial de Calakmul” y dos artículos de los cuales “Transferencia de saberes y tecnología de Tecuitlatl (Espirulina mexicana) en Calakmul, Campeche” se publicó en la revista Diversidad Año II No 21 Enero-julio 2021 y el Artículo “Agua Segura para niñas y niños de Calakmul, Campeche” se encuentra en dictaminación para ser publicado en la Revista Diversidad Año II No 22 Julio-diciembre 2021.

**Recomendaciones:** Integrar el documento de las estrategias públicas y privadas de acción territorial de Calakmul durante el 2022.

#### **META 9. ELABORAR LA EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO.**

**Valoración de calidad y coherencia:** 100%

<b>Documentos probatorios</b>	<b>Calidad y coherencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de la evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe los resultados de la evaluación de medio término del proyecto de Resiliencia y ecosistemas de innovación socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye la información de las entrevistas realizada para la evaluación intermedia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versiones estenográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye la información aportada para la evaluación intermedia de todas las personas entrevistadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audios de entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye las grabaciones de voz de las personas entrevistadas</li> </ul>

**Conclusiones:** Se concluyó la evaluación intermedia del proyecto “Resiliencia y ecosistemas de innovación socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche para el período enero-diciembre del 2021”.

**Recomendaciones:**

## CAPÍTULO 4.- EVALUACIÓN DE PROCESOS

### Resumen

Para la evaluación de procesos, se definieron las categorías **Gobernanza, Cohesión y Resiliencia** para el campo de construcción social. Para el campo de gestión institucional son: **Equipo Técnico, Equipo Coordinador y Dirección**. El sistema de indicadores consiste en cuatro variables: 1. Redes de Colaboración, 2. Mecanismos de Gobernanza, 3. Procesos Formativos, y 4. Equipo Calakmul. En total suman 18 indicadores (**9 son tangibles y 9 intangibles**).

Se realizaron 13 entrevistas a 6 tipos de actores identificados, tres del campo de construcción de las microrregiones de Xpujil, Josefa Ortiz, Constitución, Nueva Vida, Castillo Brito, Ley de Fomento y Felipe Ángeles. Los actores identificados fueron: 1) Comités Temáticos, 2) Escuela de Gobernanza, 3) Grupos Organizados, 4) Equipo Técnico, 5) Equipo Coordinador y 6) Dirección del proyecto.

Los resultados de la evaluación intermedia de procesos del programa para el período enero-diciembre 2021, se marcan en un **59% de avance**, lo cual indica que la estrategia aplicada en el proyecto, a pesar de la pandemia del COVID 19 está avanzando en el cumplimiento con los objetivos planteados.

La variable con el mayor porcentaje es Procesos Formativos (68%), le siguen Redes de Colaboración (62%), Equipo Calakmul (47%) y Mecanismos de Gobernanza (49%).

De los indicadores con valores superiores al 80% dos de ellos son tangibles: T7. Perfil de participantes (85%), T6. Formación de Emprendimientos Locales (81%) y uno intangible: I7. Habilidades y Capacidades Incrementadas (88%).

Los resultados del ámbito tangible son más altos que el intangible (62% y 56% respectivamente), tanto en el campo de la construcción como en el de gestión, lo que representa que el proyecto está obteniendo resultados de manera clara y son percibidos por las comunidades y por el personal que labora dentro del proyecto, lo que asegura su ejecución a futuro.

Aunado a lo anterior se observan los valores de los actores del proyecto para su segundo año de ejecución: El equipo Técnico es el actor que obtiene el mayor valor con un 61%, seguido de la Escuela de Gobernanza (57%), Dirección del Proyecto (58%), Equipo Coordinador (56%), Grupos Organizados (37%) y finalmente los Comités Temáticos (31%).

### 4.1. Valoración general del proyecto

Con base en el sistema de indicadores diseñado, se presentan los resultados de la evaluación de procesos con 18 indicadores; 14 corresponden al campo de construcción y 4 al de gestión

institucional; 9 indicadores intangibles y 9 tangibles. Los indicadores corresponden a cuatro variables.

Los resultados de la evaluación de procesos para el ciclo intermedio del proyecto se marcan en un 59% de avance, 16 puntos arriba del año anterior (43%); lo cual indica que la estrategia aplicada en el proyecto, a pesar de la pandemia está cumpliendo con los objetivos planteados y obteniendo resultados.

En ese sentido se observan que el campo de construcción social aumentó 8 puntos de 51 a 59%, el desempeño del proyecto se ha concentrado en el nivel del campo actual Resiliencia (80%) apoyando los procesos formativos de los liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza (campo potencial), en donde se observa un avance del (53%). El nivel de cohesión (45%) en este campo se refleja la situación actual en la que se encuentra el municipio; en parte por la pandemia de COVID 19, que principalmente incide en las limitaciones para realizar eventos y reuniones de trabajo.

Para el campo de Gestión estratégica aumentó 12 puntos, pasando de 35 a 47 %; los resultados por categorías fueron, Equipo Técnico (campo actual), obtiene el valor más alto con 67%, mientras que el de Equipo Coordinador 58% (campo próximo) y la Dirección del proyecto 17% (campo potencial), lo que representa que el desempeño del proceso se concentró en las acciones realizadas por el equipo técnico para mantener las actividades en las localidades.

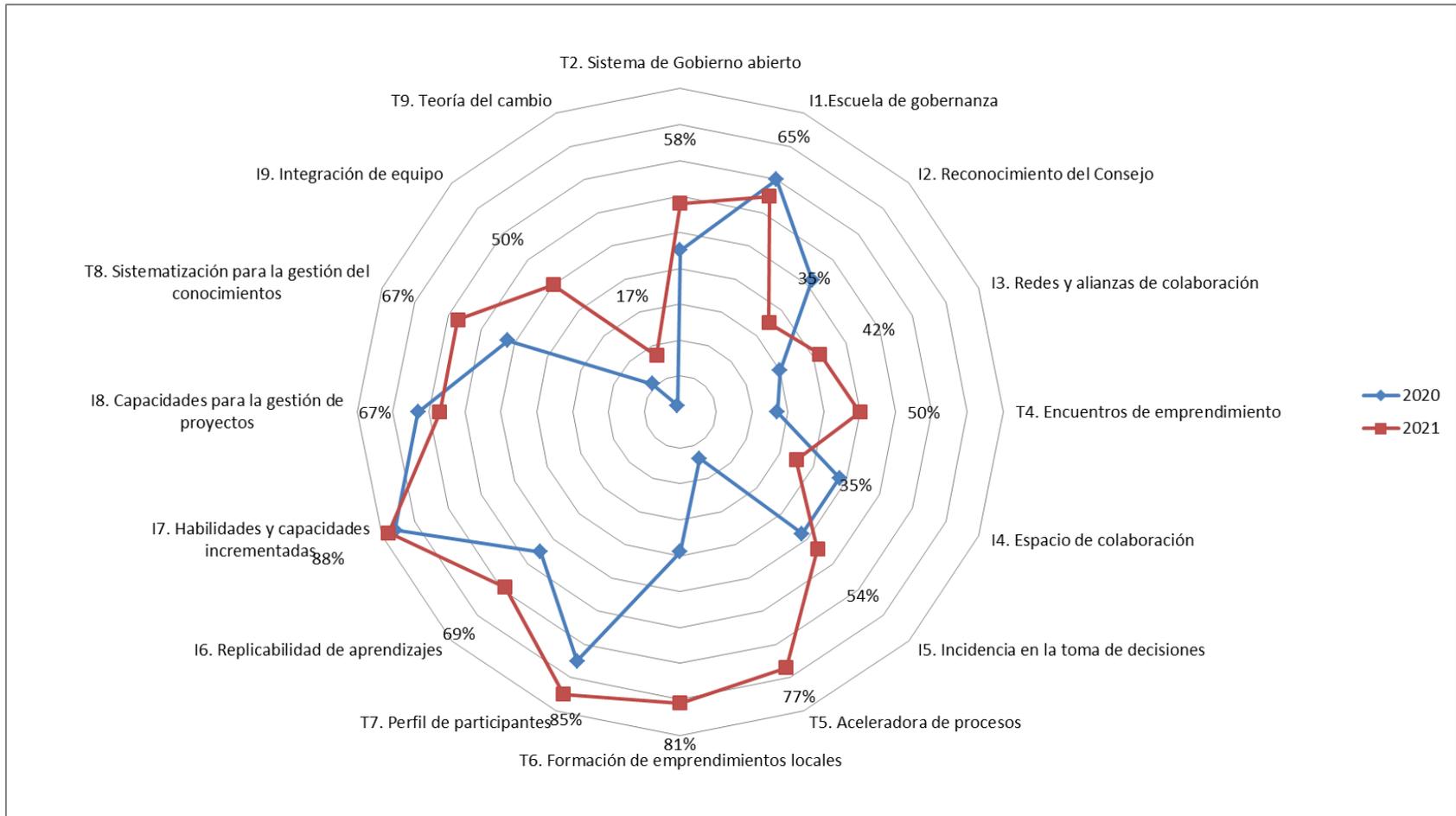
Los valores más altos para el año 2021, corresponden a dos indicadores tangibles T6. Formación de Emprendimientos Locales (81%) y T7. Perfil de Participantes (85%) y uno intangible I7. Habilidades y Capacidades Incrementadas (88%) y corresponden a los Procesos formativos y Resiliencia (Gráfica 2 y Tabla 5), lo cual indica que las personas consideran que los conocimientos adquiridos en la escuela de gobernanza, les provee de las herramientas necesarias para cumplir con su papel de líderes comunitarios y las actividades emprendidas en los proyectos productivos han generado beneficios para las comunidades locales.

Tabla 5. Resultados de la evaluación de procesos para el período enero-diciembre del 2021.

CAMPO	CATEGORÍA	VARIABLES	INDICADOR	2021
CONSTRUCCION	Gobernanza	Mecanismos de gobernanza	T2. Sistema de Gobierno abierto	58%
CONSTRUCCION	Gobernanza	Procesos formativos	I1. Escuela de gobernanza	65%
CONSTRUCCION	Gobernanza	Mecanismos de gobernanza	I2. Reconocimiento del Consejo	35%
CONSTRUCCION	Cohesión	Redes de colaboración	T4. Encuentros de emprendimientos	50%
CONSTRUCCION	Cohesión	Redes de colaboración	I3. Redes y alianzas de colaboración	42%
CONSTRUCCION	Cohesión	Procesos formativos	I4. Espacio de colaboración	35%
CONSTRUCCION	Cohesión	Mecanismos de gobernanza	I5. Incidencia en la toma de decisiones	54%
CONSTRUCCION	Resiliencia	Redes de colaboración	T5. Aceleradora de emprendimientos	77%
CONSTRUCCION	Resiliencia	Redes de colaboración	T6. Formación de emprendimientos locales	81%
CONSTRUCCION	Resiliencia	Procesos formativos	T7. Perfil de participantes	85%
CONSTRUCCION	Resiliencia	Procesos formativos	I6. Replicabilidad de aprendizajes	69%
CONSTRUCCION	Resiliencia	Procesos formativos	I7. Habilidades y capacidades incrementadas	88%
GESTIÓN	Equipo Técnico	Equipo Calakmul	I8. Capacidades para la gestión de proyectos	67%
GESTIÓN	Equipo Coordinador	Equipo Calakmul	T8. Sistematización para la gestión del conocimientos	67%
GESTIÓN	Equipo Coordinador	Equipo Calakmul	I9. Integración de equipo	50%
GESTIÓN	Dirección de proyecto	Equipo Calakmul	T9. Teoría del cambio	17%
			<b>Total</b>	<b>59%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Resultados Generales de la Evaluación de Procesos para el período de dos años 2020-2021.



**Tabla 6. Indicadores con los valores más altos en el período enero-diciembre 2021.**

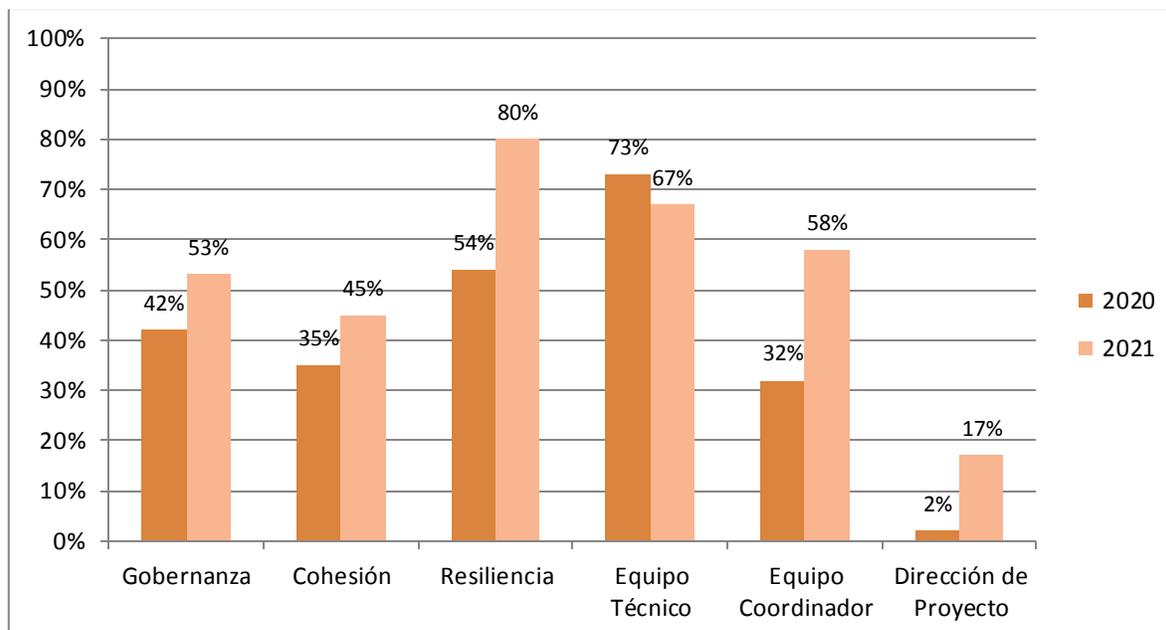
TIPO	Indicador	Total
I	I7. Habilidades y capacidades incrementadas	88%
T	T7. Perfil de participantes	85%
T	T6. Formación de Emprendimientos Locales	81%
T	T5. Aceleradora de Emprendimientos	77%
I	I6. Replicabilidad de aprendizajes	69%
T	T8. Sistematización para la Gestión de Conocimiento	67%
I	I8. Capacidad para la gestión de proyectos	67%
I	I1. Escuela de Gobernanza	65%
T	T2. Sistema de Gobierno Abierto	58%
I	I5. Incidencia en la toma de decisiones	54%

## 4.2. Análisis por Categorías

Con relación a los resultados generales de la evaluación de procesos se observan que el campo de construcción social aumentó 8 puntos de 51 a 59% y es mayor que el campo de gestión estratégica aumentó 12 puntos, pasando de 35 a 47%. La categoría de Resiliencia es la que presenta el mayor valor (80%), seguido de Equipo Técnico (67%), Equipo Coordinador (58%), Gobernanza (53%), Cohesión (45%) y Dirección (17%). Como puede observarse en la gráfica 3 y tabla 3, el campo de construcción presenta un avance del 59% la diferencia entre las categorías de Resiliencia (80%) y Cohesión (45%) es de 35 puntos y Gobernanza (53%), es de 27 puntos.

En el campo de construcción social, el campo actual presenta mayor puntuación debido a tres indicadores con los porcentajes más altos: I7. Habilidades y Capacidades Incrementada (88%), T7. Perfil de Participantes (85%) y T6. Formación de Emprendimientos Locales (81%), lo cual indica que se está orientando el fortalecimiento de las estructuras sociales que permitan la gestión y comunicación con otras instancias ejerciendo la autonomía con vista a la participación en la toma de decisiones a nivel local, regional y municipal a través de la Resiliencia, esto significa que la fortaleza se ubica en los proyectos comunitarios en los que participan los grupos organizados de las comunidades. Así también se presenta Gobernanza con el 53% y 45% Cohesión, debido a que las actividades de estos campos se vieron interrumpidas en su mayoría por la pandemia del Covid 19.

**Gráfica 3. Resultados por Categoría.**



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en lo que corresponde al campo de gestión institucional, el valor más alto es del Equipo Técnico (67%), seguido del Equipo Coordinador (58%). Estos campos se sostienen por los indicadores I8. Capacidades para la Gestión de Proyectos (67%) y el T8. Sistematización para la Gestión del Conocimiento (67%).

De acuerdo con los resultados se concluye que el proyecto presenta una mayor interacción en el campo actual entre los actores del equipo técnico del proyecto y los participantes en los proyectos de la Aceleradora, siendo los proyectos productivos el espacio principal de interacción.

### 4.3. Análisis por ámbitos

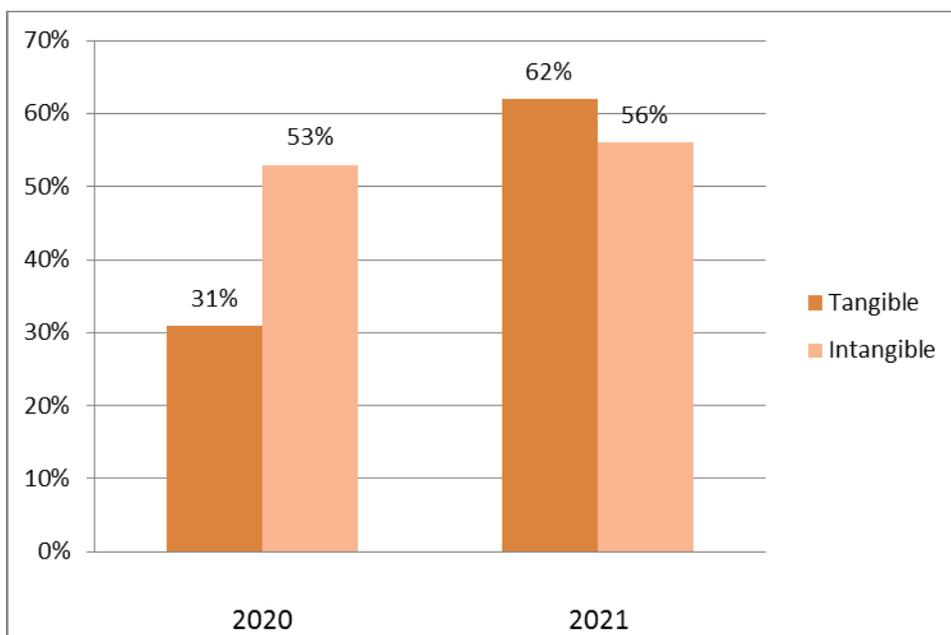
El sistema de indicadores define 7 indicadores tangibles y 7 intangibles para el campo de construcción social, más dos y dos para el de gestión institucional; sumando un total de 9 tangibles y 9 intangibles. Los resultados de la evaluación muestran que los actores se sienten satisfechos por las actividades impulsadas por el proyecto, así como su propia participación y desempeño.

Para el campo de construcción social sobresalen los indicadores Intangibles: 17. Habilidades y capacidades incrementadas (88%), 16. Replicabilidad de aprendizajes (69%) I1. Escuela de gobernanza (65%), y 15. Incidencia en la toma de decisiones (54%) (Gráfica 4). Los resultados reflejan que los actores del proyecto tienen una gran aceptación por su participación dentro de los

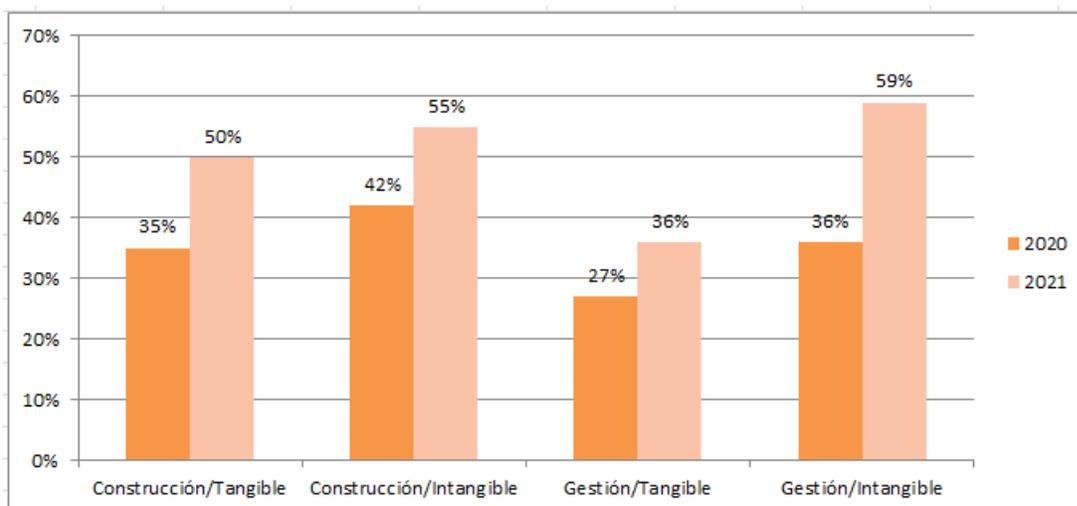
proyectos productivos de la Aceleradora de emprendimiento y los procesos y conocimientos adquiridos dentro de la escuela de Gobernanza.

Por su parte, con relación a los indicadores Tangibles, los indicadores con las puntuaciones más altas son: T7. Perfil de Participantes (85%) y T6. Formación de Emprendimientos locales (81 %) y T5. Aceleradora de Emprendimientos (77%). De esta manera es evidente la participación de las comunidades locales en los proyectos de emprendimiento, quienes comparten sus conocimientos con los demás integrantes de las comunidades.

**Gráfica 4. Resultados por Ámbitos**



Gráfica 5. Resultados por ámbito por campo



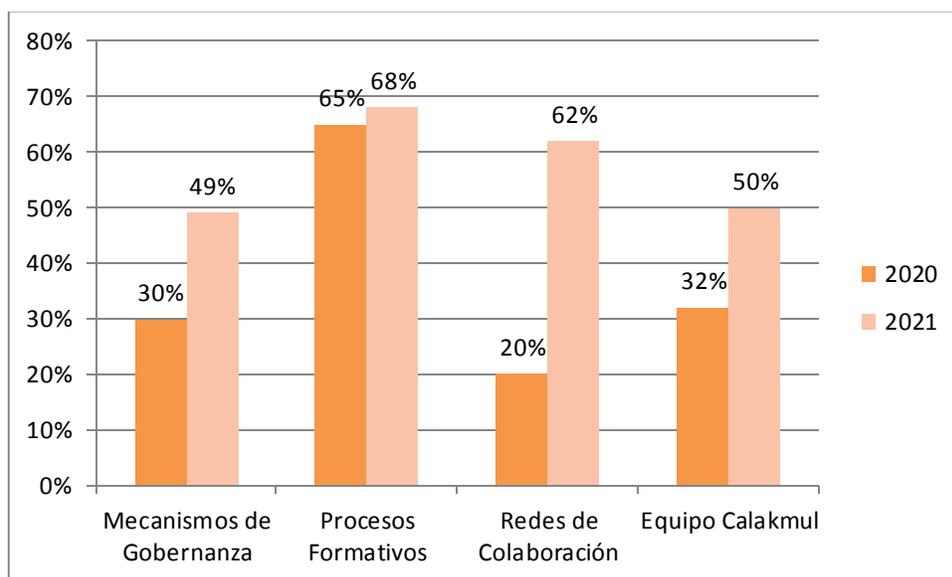
En lo que corresponde al campo de gestión en los indicadores intangibles, se valora el desempeño del equipo técnico, considerando que tienen los conocimientos y habilidades para operar el proyecto I8. Capacidades para la gestión de proyectos (67%) y la integración del equipo (50%). Para los indicadores tangibles, el indicador T8. Sistematización para la gestión del conocimiento, se valoró en 67%, reconociendo que una práctica establecida es el registro y sistematización de la información y el proceso del proyecto.

De acuerdo a la Gráfica 5, en comparación al año anterior en donde el ámbito intangible era mayor que el tangible (53% y 31% respectivamente), para esta evaluación intermedia los indicadores tangibles presentan mayor porcentaje que los intangibles, 62% y 56% respectivamente. Lo que representa que el proyecto está obteniendo resultados de manera clara y son percibidos por las comunidades y por el personal que labora dentro del proyecto, lo que asegura su ejecución a futuro.

#### 4.4. Análisis de Variables

Se establecieron tres variables que aplican para el campo de construcción social y una para el campo de gestión institucional. De acuerdo con los resultados, en general, la variable *Procesos formativos* es la que destaca en su desempeño con el 68%, mientras que Redes de colaboración suman 62%, Equipo Calakmul 50% y Mecanismos de Gobernanza 49%.

Gráfica 6. Resultados por variables.



La variable de Proceso Formativos incide principalmente en la categoría de Resiliencia, es decir en el campo actual. Cuatro indicadores de los cinco que lo componen, obtuvieron valoraciones superiores al 60% (I7, T7, I6 y I7). Asimismo, se observa que las personas consideran que la Escuela de Gobernanza es altamente valorada por el desarrollo de conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes, en su mayoría autoridades locales. Se destaca como el principal espacio de interacción donde convergen las autoridades locales: Comisariados Ejidales, Comisariados Municipales, representantes de Consejos Microrregionales, Comités Temáticos y recientemente, representantes de los grupos organizados que participarán en el programa de la Aceleradora. Cabe mencionar que la Escuela se convierte también como una oportunidad para promover la cohesión social en el territorio, ya que los estudiantes están informando a sus comunidades, los contenidos revisados en la Escuela a través de charlas informales o en las reuniones de Consejo.

En segundo lugar, se ubica la variable *Redes de Colaboración* en los que de los cuatro indicadores que lo componen dos de ellos destacan con puntuaciones por arriba del 70% (T5 y T6).

*El Equipo Calakmul*, donde destaca la participación del equipo técnico para llevar a cabo las actividades, su incidencia también se ubica en el campo actual y destacan los indicadores T8 y I8 por estar arriba del 60%.

Finalmente la variable de *Mecanismos de gobernanza* incide en los campos de Cohesión y de Gobernanza. La valoración de los cuatro indicadores que lo componen, se encuentra por debajo del 60%, esto, se debe en gran parte a que no se realizaron las actividades programadas, ya que la estrategia planteaba una serie de reuniones entre los actores del territorio para fortalecer la

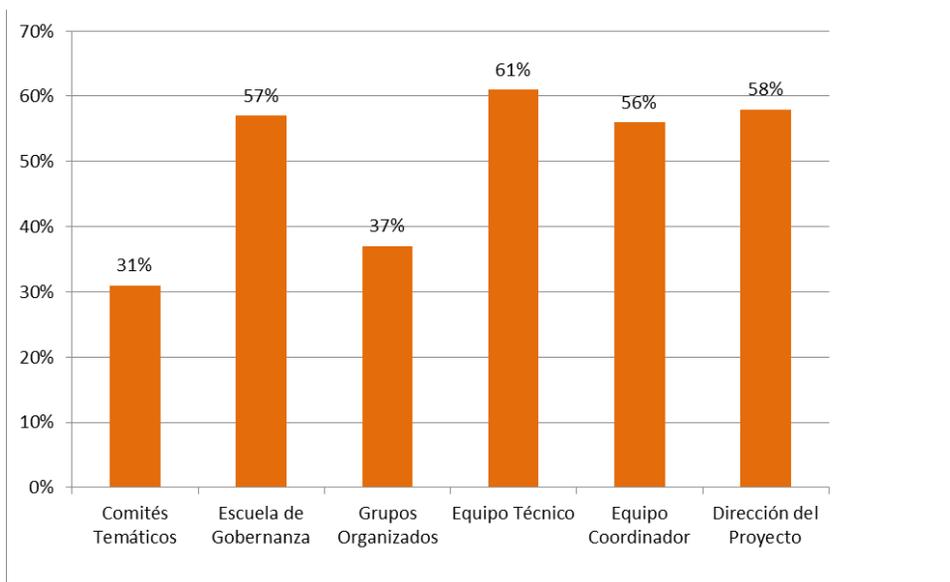
organización y la toma de decisiones, pero debido a las medidas restrictivas ante la emergencia sanitaria por el COVID-19<sup>3</sup>, no fue posible dar seguimiento a estas actividades.

## 4.5. Análisis de los Actores

Para este segundo año del proyecto, el equipo Técnico es el actor que obtiene el mayor valor con un 61%, seguido de la Escuela de Gobernanza (57%), Dirección del Proyecto (58%), Equipo Coordinador (56%), Grupos Organizados (37%) y finalmente los Comités Temáticos (31%) (Gráfica 7).

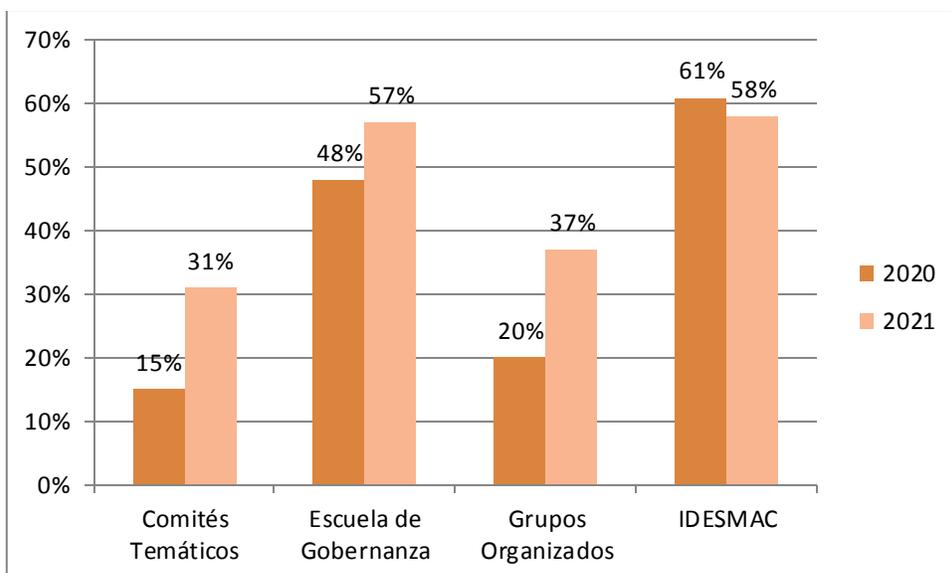
El equipo Técnico de IDESMAC destaca como el principal actor de interacción permitiendo la continuidad de las actividades programadas dentro del proyecto. La Escuela de Gobernanza, es el principal espacio de interacción donde convergen las autoridades locales: comisariados Ejidales, Comisariados Municipales, representantes de Consejos Microrregionales, Comités Temáticos y recientemente, representantes de los grupos organizados que participan en el programa de la Aceleradora.

**Gráfica 7. Resultados por Actores 2021**



**Gráfica 8. Comparativo de resultados por actores en los períodos 2020-2021.**

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



Los Comités Temáticos fueron valorados con un 31%, debido a que la pandemia del COVID-19 trajo consigo la suspensión de las reuniones del Consejo Municipal y por ende las de los Comités temáticos. Sin embargo, se ha iniciado la reactivación de las reuniones del CMDRS a partir de noviembre del 2021 por iniciativa de la Presidencia Municipal.

## 4.6. Análisis cualitativo de los indicadores

### 4.6.1 Indicadores Tangibles

#### T1. Centro de comunicación Calakmul

Valor: 0%

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

**Resultados:** Este indicador se mantuvo sin avance durante el año 2021 debido a que continuaron suspendidas las actividades programadas debido a la atención a la contingencia sanitaria por el COVID-19, cancelando por completo la realización de eventos o reuniones. En ese sentido, con los cambios en las actividades y movilidad de las personas; no se identificaron los sitios adecuados para la instalación de los Centros de Comunicación Interseccionales.

**Conclusión:** No se avanzó en el compromiso del proyecto debido a las condiciones por la contingencia sanitaria que inciden en las formas de organización de las comunidades, así como de su movilidad.

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

#### T2. Sistema de Gobierno Abierto

Valor: 58%

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

**Resultados:** Este indicador tuvo un incremento del 13% en comparación con el año anterior debido a que a partir de noviembre del 2021 se han restaurado las reuniones del Consejo realizando 2 hasta el momento, una extraordinaria y una ordinaria, convocada por el presidente del consejo. En estas reuniones participan la sociedad civil y las instituciones de gobierno.

Se considera que el Sistema de Gobierno Abierto permite alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas para la ejecución de proyectos anuales y multianuales, el intercambio de información, y la mejora en los sistemas de presentación de resultados, la transparencia y rendición de cuentas. Es la figura central a través de la cual se realizan las reuniones para establecer los acuerdos es el Consejo Municipal de Calakmul.

Durante el 2020 y 2021 se cancelaron todas las reuniones del Consejo Municipal, por parte del gobierno municipal en acuerdo con las restricciones establecidas en la estrategia de atención a la pandemia del COVID-19 y esto se debió también a que en la pasada administración pasada el

gobierno municipal no le dio seguimiento a las actividades del consejo y quedo como inactivo. Así también, a pesar de que no se realizaron reuniones del Consejo Municipal durante el 2021, el municipio ha convocado a reuniones en las microrregiones con las autoridades de las comunidades (Comisario Municipal y Comisario Ejidal) para dar seguimiento a los compromisos de las solicitudes de los proyectos comunitarios como son la apertura de caminos, el acceso a agua potable, entre otros. Las personas consideran que en estas reuniones se está ejerciendo el sistema de gobierno abierto porque acuden representantes de dependencias, en las reuniones se les pregunta su opinión, el gobierno les está proporcionando financiamiento a través de proyectos que corresponden a sus solicitudes para el beneficio de las comunidades y el proceso considera la participación de autoridades comunitarias.

*“Ahorita está teniendo más presencia todo esto, hubo un tiempo en el que dejó de tener actividad, el gobierno pasado no le dio mucha importancia al consejo y entonces quedó como inactivo y además también por la situación de la pandemia, ahorita apenas se están volviendo a reunir otra vez, según llevan dos sesiones eh actualmente una que es la extraordinaria y una ordinaria y está convocada por el presidente” (E002).*

*“Mire, pues los consejos municipales los hemos estado manejando por microrregiones, nosotros pertenecemos a la microrregión de Civalito, pues mas que nada esta muchacha que viene, pues ya le digo hasta ahorita vamos avanzando bien, gracias a Dios, hemos este, como le diré, estamos trabajando de acuerdo a los programas, tanto como de IDESMAC, estamos trabajando también con el ayuntamiento, al menos el miércoles tenemos reunión nosotros ya nos invitaron y vamos a ir a ver, ahí se van a juntar todas las microrregiones para ver que avances hay. En los consejos principalmente participa el gobierno del estado y ayuntamiento” (E003).*

**Conclusión:** Se han restablecido las reuniones en el consejo a finales del 2021. No únicamente la pandemia del Covid 19 limitó su seguimiento sino también el poco interés de la administración del gobierno municipal anterior.

**Recomendación:** Dar seguimiento a las reuniones del Consejo de manera que permita generar alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas para la ejecución de proyectos anuales, el intercambio de información y la mejora en los sistemas de presentación de resultados, la transparencia y rendición de cuentas.

### T3. Protocolos Convenio 169

Valor: 0%

**Definición:** Realizados nueve protocolos locales de Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI) de tres microrregiones.

**Resultado:** Para este indicador se presento un decremento del 25% debido a que no se han realizado los protocolos locales del CPLI, esta pendiente la actividad, además de que las personas entrevistadas no reconocen de qué se trata este concepto.

Sin embargo, vinculado con la configuración del contexto de Calakmul y la gobernanza de las microrregiones, se reconoce que hay proyectos de desarrollo que tienen incidencia en las decisiones de las comunidades, como el caso del proyecto del Tren Maya (Turismo Fonatur, 2021). En ese sentido, se considera el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la consulta con el fin de llegar a acuerdos o lograr el consentimiento libre, previo e informado. El proyecto considera la realización de nueve protocolos locales<sup>4</sup>, al término de tres años, con el fin de que las comunidades tengan el conocimiento sobre el derecho y el procedimiento a ser consultados en la formulación, aplicación y evaluación de planes, programas, proyectos y acciones gubernamentales, que inciden en sus derechos y en su desarrollo (CDI, 2014).

*“Si, bueno no específicamente para el tema del CPLI que es un proceso que nosotros no hemos trabajado, pero si hemos apoyado la consulta por ejemplo del Tren Maya hace un par de años, estuvimos acercando información a las comunidades porque había mucho vacío de información con relación al tema y estuvimos acercando esa información previo al proceso de consulta que llevo el INPI para lo del tren maya, entonces nosotros hicimos unas reuniones microrregionales en donde pues llevamos el decreto y la información que teníamos en ese momento mas actualizada con relación al proyecto, anteriormente estuvimos llevando a cabo diferentes talleres sobre el protocolo de Nagoya que también tiene que ver con el Consentimiento Previo Libre e Informado y a nivel microrregional también hicimos algunos ejercicios específicos para llevar información sobre el CPLI pero como se derivo la Ley de Consulta entonces un poco nos detuvimos en esa parte porque es una Ley General, entonces nuestra idea con el proyecto es generar protocolos microrregionales que estamos ahorita trabajando con los consejos pero como hay cambios en la administración, entonces también eso nos ha obligado un poco a retomar el proceso porque no habían sesiones de consejo, no había sesiones microrregionales, el cambio de administración también trae consigo otros temas que retomar y es lo que ahorita es o que estamos llevando a cabo” (E013).*

**Conclusión.** No se avanzó en el compromiso del proyecto debido a la contingencia sanitaria lo que incide en las formas de organización de las comunidades, así como en su movilidad.

**Recomendación.** Hacer una propuesta de adaptación a la nueva normalidad para elaborar los protocolos locales de Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI) con la finalidad de retomar el proceso considerando que a partir del mes de noviembre de 2021 se iniciaron las sesiones del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS).

---

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

#### T4. Encuentros de emprendimientos

Valor: 50%

**Definición:** Se realizan encuentros entre emprendimientos locales que favorezca el intercambio de experiencias y conocimientos con el fin de fortalecer los emprendimientos locales.

**Resultado:** Este indicador presenta un incremento del 23% considerando que en las localidades visitadas se llevan a cabo proyectos productivos que permiten diversificar los ingresos económicos de los productores, estos productos son vendidos principalmente en las localidades y en el tianguis de productos naturales en Xpujil en la que participaban una vez a la semana. En este tianguis se propician encuentros informales entre los productores.

*“Antes se hacía, el único que está funcionando ahorita es el de el tianguis municipal, que participa por ejemplo el proyecto de agroindustria, que es la señora Adalbella que tiene su producción de tostadas artesanales porque utiliza ingredientes orgánicos y todos son de la región; todos son productos de la región, o sea la tortilla, bueno el maíz, la miel, este, y utiliza leña, o sea todo es agarrado de la naturaleza y todo es de origen natural, entonces lleva el sello de Calakmul. Y hasta ahorita ya tiene su marca propia y cuando los vende ya dice de dónde es y de qué está hecho el producto, los vende en el tianguis, entonces ella ya tiene pues más visibilidad y la ventaja es que también puedes atraer al turismo porque son varias personas que llegan a vender artesanías y cosas hechas a mano en el municipio y da un impacto positivo porque atraes a gente, te compran y obviamente beneficia económicamente a tu familia y ya empiezas como que a aparecer en el mapa de que se hace esto en Calakmul o en esa comunidad y demás; sí, el impacto es positivo” (E001).*

*“Se tuvieron no muchas cosas pero se estuvo viendo lo del sistema de salud, estuvimos viendo lo del tianguis, el tianguis fuimos nosotras las fundadoras, el comité de mujeres en coordinación con la administración que tuvo Don Juan González, ese fue que se vio lo del tianguis y a raíz de eso se quedó porque entró otra administración, pero pues nuestra presidenta le falló porque yo fui una de las inconformes que les dije “no sueltes esos papeles”, “esos papeles son de nosotras”, pero ella dice “no, es que nos van a ayudar”. “No”, le digo, “es que conozco a las personas con las que tú estás tratando”, le dio los papeles, le dio todo y cuando el tianguis se inauguró, pues nosotros quedamos cero porque ellos se pusieron la corbata y pues haz de cuenta que el comité de mujeres no hizo nada cuando esas cuestiones se hicieron a base del comité de mujeres en coordinación con IDESMAC, es la institución que siempre nos ha ayudado, siempre nos apoyó en ese sentido y trabajó en coordinación con la administración, y de ahí para acá pues desde que nos quitaron eso como que entramos en un desanimo, luego se vino la pandemia y pues ahí se fue para abajo” (E006).*

Actualmente el personal de IDESMAC esta organizando un encuentro entre los proyectos de la Aceleradora que permitirá fomentar el intercambio de experiencias entre los grupos de trabajo comunitario y conocer las diferentes formas de organización dentro del municipio que permitan enriquecerlos.

**Conclusión:** Los productos de los proyectos productivos (miel, pimienta, tostadas, mermeladas, conservas, dulces regionales, piña, hortalizas y maíz) son vendidos principalmente dentro de las

localidades y en el tianguis de Xpujil. Para la región es importante realizar los encuentros de emprendimientos locales porque es una oportunidad de mejorar las condiciones de las economías comunitarias y fortalecer los lazos o redes con vista a una resiliencia comunitaria.

**Recomendación:** Realizar los encuentros de emprendimiento de los proyectos de la Aceleradora para fomentar el intercambio de experiencias entre los diferentes grupos organizados. Dar seguimiento a los proyectos productivos de las localidades e Identificar nuevos emprendimientos locales que puedan apoyar las economías comunitarias en las microrregiones tomando en cuenta las condiciones actuales de la nueva normalidad debido a la pandemia del Covid 19.

## T5. Aceleradora de emprendimientos

Valor: 77%

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

**Resultado:** Este indicador obtuvo un incremento del 63% durante el 2021, Actualmente se realizan 8 proyectos de emprendimiento locales: Miel, Pimienta, Piña, Maíz, Huertos, Agroindustria, Lombricomposta y Espirulina. En cada uno participan entre 8 y 10 personas (hombres y mujeres) realizando diferentes actividades.

El objetivo de una aceleradora es impulsar los emprendimientos locales para mejorar sus oportunidades de crecimiento y apoyar a la economía regional. El valor al indicador es dado por los grupos organizados entrevistados que consideran que es importante realizar esta actividad en las microrregiones y están de acuerdo en participar en el proceso que se le proponga al respecto. Los proyectos más importantes son el proyecto de Miel, que es de los más apoyados por varias instituciones debido a que es orgánica y tiene un impacto positivo. El otro es el de pimienta que es de los más fuertes en el municipio y reciben mayor apoyo por parte del gobierno.

*“De los 8 proyectos que apoyamos nosotros dentro de la Aceleradora, participan entre 8 y 10 personas, que son los grupos que tenemos y esos si son completamente grupos, no están constituidos legalmente si no que han tenido la idea de un proyecto de un proceso que han trabajado uno o dos-tres años y nosotros estamos apoyando componentes específicos ya sea de comercialización de mejoramiento de la producción eso es lo que apoya estos 8 proyectos que tenemos dentro de la aceleradora, hay hombre y mujeres que participan dentro de los grupos, pero si varía un poco la composición por género” (E013).*

**Conclusión:** Existen grupos organizados con iniciativas de emprendimiento dentro de las localidades visitadas siendo los mas importantes los proyectos de Miel y Pimienta los cuales reciben apoyos de diferentes instituciones. Existen muchas necesidades para lograr mayor impulso

de estos emprendimientos y lograr el objetivo de convertirlas en potenciales para generar recursos económicos para sus participantes.

**Recomendación:** Dar seguimiento a los proyectos de emprendimiento de la Aceleradora, continuar con la asesoría, diversificar las fuentes de financiamiento debido a que los participantes están entusiasmados con el trabajo que realizan pero es necesario obtener mayores apoyos económicos para mejorar su infraestructura y producción, así también se recomienda buscar canales para la comercialización de sus productos.

## T6. Formación de emprendimientos locales

**Valor: 81%**

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

**Resultados:** Para este indicador existe un incremento del 42% porque se encuentran establecido 8 grupos organizados en iniciativas locales para la producción, transformación y venta de productos que pueden ser impulsadas como emprendimientos.

- Proyecto de Miel: Producción y venta de miel y subproductos.
- Producción y venta de pimienta.
- Proyecto de Agroindustria: Elaboración de productos de consumo como tostadas, mermeladas, conservas, dulces regionales.
- Proyecto de Piña.
- Proyecto de Huertos.
- Proyecto de Lombricomposta.
- Proyecto de Maíz.
- Proyecto Espirulina.

*“Sí, hay varias, las más importantes son las de los proyectos productivos de miel, que es como, en varias comunidades hay grupos de trabajo así y son los más apoyados porque a varias instituciones les importa mucho la venta de la miel acá porque es orgánica, entonces tiene un impacto positivo. Y la otra es la de pimienta, siento que son las que tienen como mayor impacto y mayor apoyo, ya sea por parte del gobierno; los ganaderos también tienen un grupo de ganaderos y son los más fuertes del municipio, son los más importantes” (E001).*

*“O sea, esta idea la tenían en mi pueblo cuando yo vine y es que, mis hermanos tenían piña, pero traje un poco de la semilla de acá, y vi que resulta la piña, porque está bien bonita la fruta y grande, la maestra Cristina ya vio que hay frutos bonitos, entonces como la maestra Cristina la conocí en la escuela que yo fui presidente de padres de familia de la escuela, ahí lo conocí a la maestra Cristina, entonces yo le comenté sobre mi proyecto y de hecho había un compañero también de ahí, uno de, ay, ¿cómo se llama este compañero? Igual le comenté, y me dice “Santísima, vamos a ver qué hacemos” y quedó así, entonces volvió a venir la maestra Cristina, le comenté otra vuelta “maestra, ¿qué pasó siempre, se puede hacer mi proyecto, porque me dijo su*

*compañero que sí se puede?” “¿qué quieres, Santísima?”, me dijo, “es que lo que pasa maestra, tengo ganas de trabajar y tengo iniciativa” le digo, “¿qué tienes, Santísima?”, “tengo piñas, maestra, pero tantito, pero yo quiero más, pero no hay cómo” le digo. Porque de hecho ya me di cuenta que ellos también sacan proyectos en las escuelas, hacen sembrados de lo que son hortalizas, entonces surgió ahí mi idea de “¿no puedo sacar las piñas, un proyectito?” entonces lo pregunté con la maestra y me dijo “sí, sí, sí, cómo no, Santísima, lo que queremos es ganas de trabajar si es que quieren” (E004).*

*“Pues, ahí se va ampliando más los nuevos métodos de fertilización orgánica, porque pues es algo que se está poniendo de moda ahorita aparte de los químicos que han perjudicado bastante y entonces pues ya formar un grupo pues la comunidad se va dando cuenta que son nuevos métodos de producción y es en beneficio igual de la comunidad porque pues igual las personas pues no es muy trabajoso tener en nuestra propia casa nuestro propio... ¿cómo se le diría? Nuestro propio lombricomposta. Tenemos desechos en las cocinas salen desechas, y pues ya se va metiendo para fertilizantes y pues aquí todos acostumbran a tener jardines, o pequeñas hortalizas en sus casas, ajá” (E005).*

**Conclusión:** En la mayoría de las iniciativas son grupos organizados, no cuentan con un registro legal pero si con un nombre que les identifique, aún le hace falta elaborar un plan de negocios. Los productos son vendidos de manera local en sus comunidades o en el tianguis de Xpujil. Algunos productores solo llevan su producción a intermediarios que se encargan del acopio de la producción.

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

## T7. Perfil de participantes

**Valor:** 85%

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

**Resultados:** El resultado de este indicador se incremento en un 10% debido a que la escuela de gobernanza se dirige principalmente a los consejeros existen varias generaciones que se han formado para tomar participación dentro de los consejos y que les permite tener las herramientas necesarias de acción civil dentro de estos y ejercer su derecho como tal. Además de ser Comisarios Ejidales y Municipales, también se han incorporados presidentes de los Padres de Familia de algunas localidades.

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

Actualmente la Escuela de Gobernanza se encuentra en la 5ª generación, este proceso se ha transformado del proceso inicial de la 1ª generación en cuanto a la serie de módulos los cuales se han modificados por el propio contexto y necesidades del municipio, como por ejemplo los temas del territorio, consejo, los planes o acuerdos municipales.

Antes de la pandemia del Covid 19 las sesiones se llevaban a cabo en la cabecera municipal en Xpujil, sesiones de dos días con los representantes territoriales y temáticos y con el tema del Covid fue necesaria llevar las sesiones a las microrregiones con grupos de 8 a 12 personas. Aún no se concluye la 5ª generación debido a que además de la pandemia el proceso electoral retraso las actividades debido a que se decidió no aplicar ningún módulo en ese período, porque en las comunidades en ocasiones el tema de gobernanza se confunde con lo político. Las actividades continuaran realizándose a nivel microrregional, considerando que el impacto es mayor y permite también incorporar a las mujeres que a veces no se pueden desplazar a otras zonas y a un sector más amplio de la microrregión.

*“Un concepto que hemos aprendido muy bien en la escuela de gobernanza es como gobernar en una comunidad, como tener mas experiencia para poder gobernar mejor en una comunidad, otra, como poder este tener mejores resultados a través de las escuelas de gobernanza, gracias a Dios a mi me ha dado éxito magnifico, yo cuando entre esta vez que salió el municipal que había, me había dividido el ejido, la comunidad ya estaba dividida, Quintana Roo con Campeche y yo siempre pensando en la en solucionar el problema, porque yo siempre le decía no puede ser posible de que en esta comunidad hagan dos grupos, dado que somos un ejido y debemos ser solo un grupo, me costo pero gracias a Dios lo logre, ahorita están trabajando magníficamente, no tengo eso de que no, yo soy de Quintana Roo. Yo soy de Campeche, no, somos de Pionero, somos ciudadanos y aquí vivimos y somos compañeros” (E003).*

*“Me gustó cuando hablaron del turismo sustentable, porque siento que ese turismo sí funcionaría en Calakmul porque tenemos muchas áreas verdes y zonas pues muy bonitas, entonces al turismo de aventura le llamaría mucho la atención eso, y también cuando hablaron de la autogobernanza o algo así, no me acuerdo, pero que nosotros somos quienes tenemos que tomar las decisiones y no ser manipulados tanto por el gobierno, o sea no tenemos que hacer lo que digan allá arriba y nosotros tengamos que mandar a los que están en el poder, así funciona y es como lo más importante” (E001).*

**Conclusión:** La escuela de Gobernanza ha permitido contar con varias generaciones y esto proporciona las herramientas necesarias para participar en la toma de decisiones dentro del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable y los Consejos Microrregionales.

**Recomendación:** Seguimiento a los egresados de la escuela de gobernanza, asegurar que los conocimientos obtenidos sean replicados en sus comunidades debido a que los participantes en la escuela son las personas que tienen un cargo en ese momento y una vez que lo dejan no se le dan seguimiento a los acuerdos.

## T8. Sistematización para la gestión del conocimiento

Valor: 67%

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

**Resultados:** Este indicador tuvo un incremento del 15%, con base en las entrevistas realizadas, las personas mencionan que IDESMAC mantiene la práctica de registrar todas las reuniones o eventos realizados y posteriormente elabora documentos.

Manejan una base de datos sobre cada proyecto y también elaboran informes semanales de las actividades realizadas, se elaboran bitácoras, listas de asistencia a reuniones eventos o talleres y ayudas de memoria.

*“Cada quien maneja una base de datos sobre cada proyecto que tienen y también los informes semanales, entonces también tenemos las bitácoras, o sea el registro de las bitácoras, la lista de asistencia, entonces sí manejamos todo eso” (E001).*

Se cuenta con publicaciones a través de diversos medios impresos, los cuales han permitido la difusión del proyecto:

*“Si, tenemos varias publicaciones en la revista diversidad que es una revista interna, videos de la escuela de gobernanza, del proceso del proyecto de gobernanza y la integración de un libro que mas o menos resume el proceso de planeación territorial en Calakmul, también se han diseñado infografías, algunos pequeños manuales, cosas así en apoyo para el propio proyecto” (E013).*

## T9. Teoría del cambio

Valor: 17%

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

**Resultado:** El resultado de este indicador se incremento en un 15%, debido a que los integrantes del equipo son de reciente contratación de IDESMAC, por esta razón las reuniones de trabajo no incluyen la teoría del cambio y no conocen de manera clara los objetivos del proyecto y sus estrategias de trabajo. Sin embargo a partir de noviembre del 2021 se han iniciado las reuniones para establecer las estrategias y seguimiento a la Teoría del Cambio.

**Conclusión:** Se ha iniciado el seguimiento a la Teoría del Cambio del Proyecto a través de reuniones a finales del mes de noviembre del 2021.

**Recomendación:** Capacitar al personal involucrado en las actividades del proyecto en temas relacionados con la Teoría del cambio y realizar las reuniones periódicas en donde participen los integrantes del equipo Calakmul.

#### 4.6.2 Indicadores Intangibles

##### I1. Escuela de gobernanza

Valor: 65%

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

**Resultado:** El resultado de este indicador bajo 5% debido que esta en proceso de terminar la 5ª generación de la escuela de gobernanza, los estudiantes consideran que es un espacio que además de proporcionarles los conocimientos necesarios, es un punto de encuentro donde confluyen autoridades comunitarias y permite el diálogo, el intercambio de ideas, entre ellos, ya que durante casi todo el 2021 no funcionaron los Consejos.

*“Habilidades muchísimas, una habilidad, aprendí como manejar y a donde dirigirme para solicitar, otra que decía este mi abuelita que aprendiendo se hace uno maestro, para solicitar para pedir al gobierno federal, y si funciona y vuelvo a repetirle pues a habilidad mas grande fue que en los talleres yo conocí muchos amigos porque de primero el centro de reunión que teníamos era Xpujil y ahora nos dividieron por centro integrador y ya le digo y la habilidad mas grande fue que aprendí a ser responsable con el cargo” (E003).*

*“Mire, temas teníamos detalles con el desorden del agua, la gente no ¿como es la idea? No este, no entendía que siempre se les explicaba en las reuniones del agua que el agua dulce se nos esta agotando y que era necesario tener captadores de agua para poder ir sustentando, habían compañeros que aquí en el ejido tenían sus captadores de agua y entonces de mi función para acá fue lo que alcanzo, que se le equipara con cañería a su cisterna y que se le diera mantenimiento, se saco un programa de no gubernamental y créame que funciona a tal manera que gracias a Dios ahorita estamos con el agua, otro detalle que también teníamos era como de la organización de las escuelas no muy querían participar los padres de familia, entonces platicando con las asambleas de la escuela, me interese muchísimo como fui varias veces a las reuniones y platique con los padres de familia que si ellos no se organizaban podríamos tener problemas mas adelante, ahorita ya gracias a Dios de dos años para acá ya no” (E003).*

**Conclusión:** La estrategia educativa de la Escuela de Gobernanza cumple con el proceso de formación y fortalecimiento de los liderazgos locales para la participación en la toma de decisiones en el desarrollo local y regional del Municipio. Las personas entrevistadas que han formado parte

de la escuela de gobernanza reconocen que los conocimientos adquiridos les han permitido mejorar sus funciones en la toma de decisiones.

**Recomendación:** Concluir la 5ª generación de la escuela de gobernanza y dar seguimiento a las generaciones egresadas para llevar un registro de las funciones o actividades que están realizando en la actualidad.

## 12. Reconocimiento del Consejo

Valor: 35%

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

**Resultados:** Para este indicador se presentó un decremento del 17%. A partir de las medidas tomadas ante la contingencia sanitaria por el COVID-19, desde marzo de 2020 se cancelaron todas las reuniones del Consejo, debido a esto el Municipio convoca a sesiones por microrregiones con la finalidad de entregar recursos asignados por el municipio o el estado. En este caso los únicos que continúan en su participación son autoridades municipales, dependencias invitadas ocasionalmente, Comisarios Municipales y Ejidales. Pero las representaciones de las microrregiones y los temáticos han dejado de funcionar e incluso ya nos se les considera para que acudan a algunas reuniones.

Con el cambio de la administración del municipio se reactivaron las actividades del Consejo Municipal a partir de noviembre del 2021. Las personas expresan que esta reactivación permitirá continuar con la participación en la toma de decisiones en el municipio.

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

*“Veo que ahorita la gente está muy motivada precisamente porque el presidente además de que está reactivando los consejos está solicitando o él señala que en su gobierno las decisiones van a tomarse principalmente por el consejo, o sea que sí le va a dar esa importancia, entonces la gente se emociona, he conocido a algunos de los representantes de los comités, no todos han asistido, y los que sí asistieron pues se ve que están... o sea a la expectativa y con mucha motivación también para pues para que les hagan caso a sus demandas” (E002).*

*“El Consejo municipal es una instancia ciudadana, de carácter ciudadana civil aunque participan también representantes de las dependencias del orden estatal, federal y municipal, es un órgano*

*que se reúne, ahorita a variado por el tema del Covid pero se reúnen mensualmente en donde se atienden diferentes temáticas relacionadas a los sectores de cada microrregión y pues en general del municipio y como lo dije esta integrado por las dependencias del Gobierno Federal con representantes de las organizaciones de la sociedad civil, lo que se les llama representantes territoriales que son los representantes de cada microrregión y los representantes sectoriales o temáticos dependiendo ahorita si no mal recuerdo son 10 sectores los que participan dentro del concejo y este lo preside, mas bien el presidente del concejo es el presidente municipal y el secretario es el encargado o encargada de la dirección de Desarrollo Económico del municipio” (E013).*

**Conclusión.** Durante el 2021 el Consejo no ha cumplido con la función para la cual fue creada. Ha sido importante su reactivación a partir de noviembre de 2021 lo cual permitirá continuar con las actividades en la toma de decisiones.

**Recomendación:** Es necesario dar seguimiento a la reactivación del Consejo Municipal con la finalidad de que funcione de nuevo como en años anteriores y generar espacios adecuados a las condiciones de la nueva normalidad para su continuidad.

### I3. Redes y alianzas de colaboración

Valor: 42%

**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.

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

El resultado de este indicador bajo 12% lo que refleja la situación anteriormente expuesta, además, por los nuevos mecanismos gubernamentales para la entrega de los recursos de gobierno, no permiten la creación de redes o alianzas, ya que los apoyos llegan directamente a las personas beneficiarias y comprenden que las organizaciones civiles ya no reciben los recursos de proyectos como anteriormente. En ese sentido, la presencia de organizaciones y de proyectos ha disminuido en el municipio, aunado a las condiciones por la pandemia ante el COVID-19. Las instancias y organizaciones con mayor presencia son los programas de Sembrando Vida, Información sobre el Tren Maya y actividades con la Reserva de la Biosfera de Calakmul (CONANP).

*“Pues el consejo municipal antes del inicio de la pandemia este, se trabajaba con todas las localidades de las 84 comunidades del municipio de Calakmul, eh, son reuniones que se hacen cada*

*mes, siempre lo hacían el último viernes de cada mes, en donde asisten todos los grupos que están organizados, por ejemplo el comité de mujeres, el comité de artesanos, comité de apicultura, de ganadería, los hoteleros, y todo lo que concierne a las autoridades municipales o ejidales y así cada tipo de grupo también los apicultores, o sea todos los grupos que conforman la región. Ahí en ese consejo municipal se hablan las necesidades de cada comunidad y se hablan los proyectos que haya para las comunidades y también donde cada autoridad de cada ejido o de cada representante de grupo expone sus necesidades hacia las personas del municipio y a diferentes instituciones que asisten a estos grupos, a esas reuniones para solucionar algunas de las necesidades que haya en cada comunidad o en cada sector” (E006).*

*“Lo que quiere dar el gobierno actual es prioridades a la comercialización de nuevos productos o de nuevos emprendimientos en cada microrregión y entonces cada consejo ahorita va a tener la tarea de trabajar directamente ese asunto, entonces ahorita pues está muy presente eso, ¿no? Estar escuchando las demandas que están haciendo la gente, cómo están armando el plan municipal” (E002).*

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

**Recomendación:** Con la reactivación de los consejos se recomienda buscar la apertura de las redes y alianzas de colaboración.

#### I4. Espacio de colaboración

Valor: 35%

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

**Resultado:** Este indicador bajo 13% en comparación con el año anterior, sin embargo los estudiantes de la Escuela, consideran que la Escuela de Gobernanza es un espacio para conocer cómo otras comunidades realizan sus proyectos y resuelven los problemas de su comunidad, también comparten con personas que tienen más experiencia. Como dicen pueden aprender a donde acudir para solicitar apoyos o realizar proyectos.

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

**Recomendación:** Dar seguimiento a la conclusión de la 5ª generación y fortalecer las redes de colaboración sobre todo en los temas que tienen que ver con los planes municipales para atender la problemática del agua y del sector agrícola y como incorporar a las mujeres a las estructuras de toma de decisiones.

## 15. Incidencia en la toma de decisiones

Valor: 54%

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

**Resultado:** El resultado de este indicador se incremento en un 6%. El funcionamiento del Consejo Municipal, aseguraba que la opinión de las comunidades fuera tomada en cuenta para la realización de los proyectos de desarrollo en el municipio. Con su reactivación por iniciativa de la nueva administración municipal se permitirá dar seguimiento a sus actividades y a la toma de decisiones de las comunidades.

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

*“Bueno mire, nosotros como centro integrador que tenemos aquí de Civalito, nos estamos reuniendo cada tres meses y platicamos las carencias y necesidades que tenemos aun sin embargo yo como autoridad me encargo de hacer mis solicitudes parte de la que hacemos en los consejos municipales también, aquí como microrregión nosotros hacemos una global ponemos las necesidades de cada comunidad y ya la firmamos en la siguiente” (E013).*

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

**Recomendación:** Dar seguimiento a las reuniones de los CMDRS y Consejos Microrregionales que permitan generar proyectos desarrollo en el municipio para el beneficio de las comunidades locales.

## 16. Replicabilidad de aprendizajes

Valor: 69%

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

**Resultado:** El resultado de este indicador es 14% mayor en comparación con el año anterior. Todos los participantes de la Escuela que tienen un cargo en su comunidad (Comisario municipal, comisario ejidal, presidente del comité de padres de familia, Consejeros Microrregionales o temáticos), deben informar a la Asamblea Ejidal sobre las actividades realizadas en la Escuela. También comparten lo aprendido con sus familias o grupos de trabajo en los que participan. Esta práctica la llevan a cabo de manera informal, ya que no realizan registro de esta actividad ante la Escuela.

*“Pues este en las escuelas, este, les he estado yendo a dar platicas a nivel de grupo, yo ya he estado en la secundaria ya he estado aquí en la primaria, con esto de que los niños a veces, vienen aquí a mi casa. Han venido a hacerme preguntas, y les digo para eso mejor voy a la escuela y les explico, les estuve explicando el tema del agua, el tema de educación, el tema de salud, bueno un sinfín” (E003).*

*“Sí claro porque a mí me gusta participar en las reuniones, en las reuniones de ejidatarios y pobladores he participado como proveedora de salud, este y pues cuando hay algo que pues a mí no me agrada, pues yo a veces también comparto lo que sé y cuando tenemos la oportunidad de tener reuniones con compañeras o al menos en el grupo ahorita que estamos de artesanos pues también, ahí nosotras pues decimos también nuestras habilidades que hemos aprendido porque pues más que nada cuando uno crece en la ignorancia a veces uno no sabe nada, nada de lo que hay alrededor de uno, pero gracias a esos talleres que uno recibe va uno despertando y se va uno dando cuenta que las cosas no son como otros lo piensan” (E006).*

*“Lo que pasa es que hay una relación de consejeros, pero para llegar a integrar a esos consejeros, precisamente IDESMAC fue uno de las fundaciones, única, quienes nos ayudó a realizar los procesos de capacitación para ir formando los comités sectoriales, entonces en ese caso, eh... cuando ya se forma el comité, prácticamente el comité se presenta en el consejo, se da a conocer, y se registra y se integra como parte de uno de los consejos, uno de los consejeros, que tiene voz y voto ante el consejo municipal, mientras no sea así, no, no se puede, entonces en este caso, hoy en día lo que más, por un lado, sigo siendo consejero de pueblos originarios, pero, pues, mi periodo se venció hace más de un año, por falta de recursos, por falta de... principalmente recursos, y de alguien que nos ayude a coordinar, igual pues no ha sido posible, el ingeniero lo sabe perfectamente, porque pues, platicamos, lo he platicado con él, “no te preocupes, mientras estás ahí no pasa nada (E007).*

**Conclusión:** Los contenidos y habilidades adquiridas en la Escuela de Gobernanza han sido útiles para los estudiantes, de tal forma que ellos consideran importante compartir esos conocimientos con otras personas de las comunidades para que les ayude a mejorar sus comunidades y tengan mejores procedimientos para las gestiones que deben realizar de acuerdo con su cargo de líderes comunitarios.

**Recomendación:** Es importante fortalecer el proceso de replicabilidad de los aprendizajes adquiridos en la Escuela de Gobernanza y realizarlo de manera formal de manera que se tenga sistematizado los conceptos aprendidos y compartidos.

## 17. Habilidades y capacidades incrementadas

Valor: 88%

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

**Resultado:** Este indicador incremento su valor en un 2%. Los estudiantes expresan que en la Escuela han adquirido conocimientos importantes para que ellos puedan ejercer sus cargos de representación y puedan realizar las gestiones necesarias los cumplir con compromisos de las comunidades (*Uno no nace aprendiendo, tiene que aprender para gobernar*). Mencionan que además de conocer sobre cómo organizarse, realizar trámites, elaboración de proyecto, también reflexionan sobre temas como la importancia de conservar, de no deforestar, saber opinar y tomar opiniones, cómo trabajar con la gente.

*“Sí, yo pienso que el tema de las redes de colaboración por ejemplo es uno de los módulos que se imparten, el otro tema tiene que ver con los planes municipales, hay gente que no los conoce del todo y no conoce por ejemplo las acciones que se llevan a cabo o de manera puntual para atender la problemática del agua o la problemática del sector agrícola o como incorporar a las mujeres a las estructuras de toma de decisiones, creo que eso ha fortalecido mucho y también la parte que te mencionaba del propedéutico o introductorio porque aunque parezca increíble hay gente que no conoce el consejo municipal, entonces como es este órgano y si se da una breve introducción sobre el funcionamiento, quienes lo integran, inclusive el reglamento del consejo, que hay gente que no conoce esa parte” (E013).*

**Conclusión:** el modelo de la escuela de gobernanza está proporcionando las herramientas necesarias para que los estudiantes (líderes o representantes), mejoren e impulsen la participación de las comunidades en los asuntos públicos, principalmente del municipio de Calakmul. Así también ha permitido la replicabilidad de los conocimientos adquiridos dentro de sus comunidades.

**Recomendación:** Continuar con el fortalecimiento del aprendizaje de los contenidos de la Escuela de Gobernanza que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## 18. Capacidades para la gestión de proyectos

Valor: 67%

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

**Resultado:** El resultado de este indicador bajo en un 6%, considerando que la mayor parte del personal es de recién ingreso. El indicador comprende que los integrantes cuenten con el perfil adecuado para el desempeño de las actividades, también considera que los profesionistas sean capacitados para la gestión de proyectos.

Se estima que el personal cuenta con el perfil adecuado para el proyecto, el personal que lleva a cabo el proyecto es de recién ingreso a la institución, sin embargo han dado seguimiento de manera adecuada a las actividades programadas.

*“Eh... pues estoy procurando, sí, estamos haciendo capacitación, enterándonos de esos documentos porque en general el equipo no los conoce, entonces lo que estoy procurando es que nos conectemos con el grupo de IDESMAC allá de Chiapas en ese sentido y pues esa sería la capacitación que nos estamos dando de alguna forma, pero de otra, no” (E002).*

*“Si, en esto precisamente resultado del Covid, tuvimos algunos cambios en el equipo técnico, algunos ya tienen el año, otros tienen 6 meses, 8 meses pero si en el tema específico de la Aceleradora si ha habido como un proceso de inducción que ellos mismos también generan procesos de capacitación para el resto de las personas pero creo que ahí si nos ha faltado un poco como tener mas formación y fortalecimiento del equipo, no lo hemos acordado precisamente por el tema del Covid” (E013).*

**Conclusión:** El personal asignado al proyecto cuenta con la capacidad para la gestión del proyecto, sin embargo aun no han cursado cursos formales de capacitación relacionados con las actividades del proyecto.

**Recomendación:** Capacitar al personal que realiza las actividades del proyecto a través de cursos, talleres, diplomados que permitan fortalecer las actividades e innovar proyectos de gestión.

## I9. Integración de equipo

Valor: 50%

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

**Resultado:** El resultado de este indicador se incremento en un 39% considerando que a pesar de que el equipo de trabajo es de nuevo ingreso, tiene claridad sobre las actividades que realizan dentro del proyecto, se permite la comunicación entre ellos y cuentan con iniciativa y trabajo en equipo lo que hace que sea reconocido en las comunidades locales en las que se desarrolla el proyecto.

**Conclusión:** Se cuenta con un equipo con la iniciativa para dar el seguimiento y fortalecer las actividades del proyecto.

**Recomendación:** Realizar reuniones semanales para dar seguimiento y solución a los problemas que surjan en el desarrollo del proyecto, motivar la integración del equipo y mantener en la manera de lo posible la continuidad del personal.

## CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Resumen

Los resultados de la evaluación de procesos para el ciclo intermedio del proyecto se marcan en 59% de avance, 16 puntos arriba del año anterior que fue de 43%.

#### **A partir de los análisis se desprenden las siguientes conclusiones:**

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

#### **Las siguientes recomendaciones se basan en los objetivos del proyecto actual y al modelo de evaluación de procesos.**

1. Fortalecer las Iniciativas de emprendimiento.
2. Consolidar la Escuela de Gobernanza como un mecanismo de formación continua.
3. Restablecer los mecanismos de participación ciudadana a través del Gobierno Abierto.
4. Diseño de protocolos locales de Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI).
5. Fortalecimiento al equipo que opera el proyecto

Los resultados obtenidos en esta evaluación intermedia son congruentes con los cambios realizados para la ejecución del proyecto en el contexto de la contingencia del COVID-19. Para el componente de la evaluación de procesos, el resultado alcanzó el 59 %, 16 puntos más que la línea de base. Para el componente del cumplimiento de metas, el proyecto alcanzó un 80%.

Con base en la metodología utilizada, los resultados obtenidos significan que el programa se mantuvo de manera funcional a pesar de las adversidades enfrentadas derivadas del COVID 19. El mayor reto enfrentado fue el cierre de las actividades para realizar eventos y reuniones que afectó principalmente el seguimiento a las actividades del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). En ese sentido, los actores involucrados en el campo de la gestión institucional tuvieron a bien adecuar las estrategias y actividades como medida de contingencia ante la nueva normalidad.

**Con base en el análisis realizado la evaluación intermedia del proyecto presenta las siguientes conclusiones:**

1. **La principal incidencia del proyecto es en el nivel de Resiliencia.** La principal incidencia del proyecto se mantiene en el campo de construcción social, en el nivel actual (Resiliencia, 80%), caracterizado por los procesos que se desarrollan a nivel local o comunitario, apoyando los procesos formativos de los liderazgos locales que se vinculan directamente con el nivel de Gobernanza, en donde se observa un avance del 53%, el nivel de cohesión (45%).

Existen grupos organizados con iniciativas de emprendimiento dentro de las localidades, estos grupos no cuentan con un registro legal pero si con un nombre que los identifica, dentro de estas iniciativas destacan el proyecto de Miel y Pimienta por recibir apoyos de diferentes instituciones. Existen muchas necesidades para lograr mayor impulso de estos emprendimientos y lograr el objetivo de convertirlas en potenciales para generar recursos económicos para sus participantes. Los proyectos de emprendimiento no cuentan con un plan de negocios y sus productos (miel, pimienta, tostadas, mermeladas, conservas, dulces regionales, piña, hortalizas y maíz) son vendidos de manera local dentro de sus comunidades o en el tianguis de Xpujil o llevan su producción a intermediarios que se encargan del realizar el acopio.

2. **La Escuela de Gobernanza funciona como el eje del proyecto, manteniendo la interacción de los tres campos de construcción social.**

La estrategia educativa de la Escuela de Gobernanza cumple con el proceso de formación y fortalecimiento de los liderazgos locales para la participación en la toma de decisiones en el desarrollo local y regional del municipio, además de que cumple con la función de ser un espacio de cohesión social debido a las relaciones interpersonales entre los representantes de las comunidades y las microrregiones.

Los egresados reconocen que los conocimientos y habilidades adquiridas les han permitido mejorar sus funciones en la toma de decisiones de tal forma que ellos consideran importante compartir esos conocimientos con otras personas de las comunidades y así impulsar la participación de las comunidades en los asuntos públicos, y mejorar los procedimientos en las gestiones a realizar de acuerdo con su cargo de líderes comunitarios. La escuela de Gobernanza ha permitido contar con varias generaciones y esto proporciona las herramientas necesarias para participar en la toma de decisiones dentro del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y los Consejos Microrregionales.

3. **Las autoridades comunitarias que participan en la Escuela de Gobernanza, emergen como los principales actores del proyecto.**

Los integrantes de la escuela de gobernanza son autoridades comunitarias principalmente y también forman o han formado parte de los consejos Microrregionales. Comparten los conocimientos y habilidades adquiridas con otras personas de las comunidades e impulsan su participación en los asuntos públicos mejorando los procedimientos en sus gestiones como líderes comunitarios.

4. **El proyecto cuenta con el apoyo y aceptación de los principales beneficiarios.** Los resultados de la evaluación muestran que los actores se sienten satisfechos por las actividades impulsadas por el proyecto, así como con su participación y desempeño. Asimismo, valoran los espacios generados en la Escuela de Gobernanza y en los proyectos de emprendimiento.
5. **Las limitaciones del proyecto son influenciadas por la pandemia de COVID 19.**  
La pandemia del Covid 19 incidió principalmente en las cancelaciones de eventos y reuniones de trabajo y limitó el avance en el cumplimiento de compromisos y seguimiento a las actividades del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) así como en el fortalecimiento de redes y alianzas de colaboración en el municipio replegando estas actividades hacia la incidencia comunitaria o regional.
6. **La fortaleza del equipo de trabajo de IDESMAC se ubica en el Equipo Técnico del proyecto.** En el campo de gestión institucional, el Equipo Técnico es el que mayor participación presenta dentro del proyecto y obtiene el valor más alto con 61%, en tanto que en la Dirección del Proyecto es de 58% y en el Equipo Coordinador es de 56%.

**Las siguientes recomendaciones se basan en los objetivos del proyecto actual y al modelo de evaluación de procesos.**

**1 Fortalecer las Iniciativas de emprendimiento.**

Para la región es importante realizar los encuentros de emprendimientos debido a que representa una oportunidad de mejorar las condiciones de las economías comunitarias y fortalecer los lazos o redes con vista a una resiliencia comunitaria. Además de que permite fomentar el intercambio de experiencias entre los diferentes grupos organizados. Se recomienda también dar seguimiento a los proyectos productivos de las localidades a través de asesorías, Identificar nuevos emprendimientos locales que puedan apoyar las economías comunitarias en las microrregiones tomando en cuenta las condiciones actuales de la nueva normalidad debido a la pandemia del Covid 19. Diversificar las fuentes de financiamiento debido a que es necesario obtener apoyos económicos para mejorar su infraestructura y producción, y buscar canales para la comercialización de sus productos. Proponer un plan de fortalecimiento de los grupos que forman parte de la Aceleradora, para impulsarlos en sus iniciativas. El plan debe estar encaminado a que los grupos cuenten con un plan de negocios.

**2 Consolidar la Escuela de Gobernanza como un mecanismo de formación continua.**

Concluir la 5ª generación de la escuela de gobernanza y dar seguimiento a las generaciones egresadas para llevar un registro de las funciones o actividades que están realizando en la actualidad además de fortalecer el proceso de replicabilidad de los aprendizajes adquiridos asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos

**3 Restablecer los mecanismos de participación ciudadana a través del Gobierno Abierto.**

Dar seguimiento a la reactivación del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y Consejos Microrregionales para definir objetivos, mecanismos y acuerdos para

establecer el Centro de Comunicación que permita generar proyectos de desarrollo en el municipio en beneficio de las comunidades locales así como alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas para la ejecución de proyectos anuales, el intercambio de información y la mejora en los sistemas de presentación de resultados, la transparencia y rendición de cuentas.

**4 Diseño de protocolos locales de Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI).**

Considerando que a partir del mes de noviembre de 2021 se iniciaron las sesiones del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). Se recomienda hacer una propuesta de adaptación a la nueva normalidad para elaborar los protocolos microrregionales de Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI) con la finalidad de retomar el proceso.

**5 Fortalecimiento al equipo que opera el proyecto**

Capacitar al personal involucrado en las actividades del proyecto a través de cursos, talleres, diplomados que permitan fortalecer las actividades e innovar proyectos de gestión. Realizar reuniones semanales para dar seguimiento y solución a los problemas que surjan en el desarrollo del proyecto, motivar la integración del equipo y mantener en la manera de lo posible la continuidad del personal.

## CAPÍTULO 6.- PLAN DE MEJORA

### Resumen

La evaluación de procesos está orientada a proporcionar información de resultados intermedios para realizar los ajustes pertinentes al desarrollo del proyecto con la finalidad de asegurar mejores resultados en su finalización.

#### Se sugieren los siguientes cinco puntos para el Plan de Mejora del proyecto:

1. Asegurar la coordinación exclusiva para el seguimiento del proyecto.
2. Formalizar las iniciativas de emprendimiento.
3. Contar con asesoría financiera para las iniciativas de emprendimiento.
4. Generar proyectos de desarrollo en el municipio.
5. Mejorar los sistemas de documentación del proyecto.

La evaluación de procesos está orientada a proporcionar información de resultados intermedios para realizar los ajustes pertinentes al desarrollo del proyecto con la finalidad de asegurar mejores resultados en su finalización. Por lo tanto, se sugieren los siguientes cinco puntos para el Plan de Mejora del proyecto:

- 1 Asegurar la coordinación exclusiva para el seguimiento del proyecto.** Durante el ciclo del proyecto 2020-2021 se observaron cambios en la salida e ingreso del personal contratado, lo que llevó a cambios y rotaciones en las funciones y estrategias realizadas. Todos los cambios se lograron atender con el apoyo del equipo técnico y la Dirección del Proyecto, Sin embargo, se requiere asegurar la coordinación del programa para mantener las estrategias en campo y mejorar los procesos de sistematización del proceso que son reflejados en los resultados de la evaluación de metas.
- 2 Formalizar las iniciativas de emprendimiento.** Continuar con las asesorías a los beneficiarios de los proyectos productivos procurando que obtengan un registro legal y mejoren su infraestructura y diversifiquen los medios de comercialización que les permitan obtener mayores ingresos económicos.
- 3 Contar con asesoría financiera para las iniciativas de emprendimiento.** Es necesario que los productores puedan contar con asesoría financiera que les permita elaborar un plan de negocios la cual puede realizarse a través de un curso taller impartido por un experto en el tema.
- 4 Generar proyectos de desarrollo en el municipio.** A través de la reactivación del CMDRS se recomienda la elaboración de proyectos que beneficien a las comunidades locales y fortalecer alianzas con Instituciones de financiamiento públicas y privadas para la ejecución de proyectos anuales.
- 5 Mejorar los sistemas de documentación del proyecto.** Se recomienda mejorar la sistematización y documentación de los procesos usando bases de datos y documentar

todas las actividades que se realizan a través de memorias, ayudas de memorias, informes, listas de asistencias etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arreola, A., Peresgrovas, V., Reyes, C., Pérez, R. y R. Martínez. 2009. De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano- Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, Núm. 42, enero-junio, 2009, pp. 51-64. Universidad Autónoma Chapingo. México.
- Atencio, S. (2018). Memoria del Taller: Teoría de Cambio para el Proyecto “Fortalecimiento de la Gobernanza Multinivel y la Democracia para la Construcción del *Lekil jlumaltik* en Los Altos de Chiapas”. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México. 55 pp.
- CDI, 2014. Protocolo para la implementación de consultas a pueblos y comunidades indígenas de conformidad con estándares del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). México. 56 pp.
- De la Torre, G., Carlo, E.; Florido S, A; Opazo C., H.; Ramírez V., Ch.; Rodríguez H., P.; Sánchez A. y J. Tirado T. (2016). Teoría Fundamentada o Grounded Theory. Métodos de Investigación Dr. Javier Murillo. Master en Calidad y Mejora de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid. 55 pp.
- FONATUR, 2021. El Tren Maya nos une. Consultado en: [Tren Maya - GobMX](#), 22 de enero de 2021.
- IDESMAC. 2019. Resiliencia en la Sierra y Costa de Chiapas Memoria del taller Resiliencia Comunitaria. Ejido Santa Rosa Las Nubes, Mapastepec, Chiapas. Proyecto: Elaboración de Planes de Gestión del Riesgo y Resiliencia en la Sierra y Costa de Chiapas. IDESMAC/ Fondo Catalán de Cooperación al Desarrollo.
- Lagarde, M. (2000). Claves feministas para liderazgos entrañables. Memoria del taller. 6,7 y 8 octubre de 1999. Puntos de encuentro/Universidad de las Mujeres. Managua. 93 p. ISBN: 99924-0-050-1.
- Ortiz M., A. y S. Atencio V. 2018. Evaluación Final Externa. Periodo 1º. De septiembre 2017 a 31 de agosto 2018. Proyecto: Incremento y fortalecimiento de la incidencia territorial de las mujeres, con perspectiva de género, en cinco municipios de Los Altos de Chiapas. Grant Reference No. P0130718. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. México. 90 pp.
- Ritchey-Vance, M. 1999. EL cristal con que se mira. La Fundación Interamericana y su Marco de Desarrollo de base: “el cono”. Pp. 119- 146. En: Blauert, J. y S. Zadek (coord.). 1999. *Mediación para la sustentabilidad. Construyendo políticas desde las bases*. Plaza y Valdés Editores. 410 pp.

- Ritchey-Vance, M. 2009. Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el marco de Desarrollo de Base. En: Desarrollo de Base. Revista de la fundación Interamericana. Vol 30, num 1: 20:29.
- Uriarte Arciniega J.D. (2010). La resiliencia comunitaria en situaciones catastróficas y de emergencia. International Journal of Developmental and Educational Psychology. 690 INFAD Revista de Psicología, No1, 2010. ISSN: 0214-9877. pp:687-693
- Vielma V., E. y M.L. Salas (2000). Aportes de las teorías de Vygotsky, Piaget, Bandura y Bruner. Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. Educere, vol. 3, núm. 9, junio, 2000, pp. 30-37. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
- Zapata F., B. (2013). Acerca de la complementariedad de género para vivir bien. Ministerio de medio ambiente y agua. Bolivia. 28 pp.

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía de Entrevistas

**Guía de Entrevista. Evaluación 2021.**

**“RESILIENCIA Y ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN SOCIOTERRITORIAL EN NUEVE**

**MICRORREGIONES DE CALAKMUL, CAMPECHE”**

La información que proporcionas es confidencial y sólo podrá ser usada con su autorización. ¿Está de acuerdo en responder las preguntas? Si ( ) No ( ). ¿Está de acuerdo en que los resultados de la entrevista se utilicen para este proyecto de investigación?

Si ( ) No ( ).

Entrevistador	Microrregión	Localidad	Fecha
<b>Datos de los actores</b>			
Nombre	Edad	Origen	Grado de estudio
Idiomas que habla:	Español		
Otro			
Grupo al cual se entrevista	Cuánto tiempo lleva en el grupo	Cargo o responsabilidad	Comentarios

Preguntas	Valor 1	Valor 2
<b>Gobierno abierto</b>		
1. ¿Conoce los Consejos municipales? 2. ¿Me puede platicar cómo funciona? 3. ¿Cómo se organizan?		

<p>4. ¿Quiénes participan? ¿Qué instituciones participan?</p> <p>5. ¿Cómo toman decisiones?</p> <p>6. ¿Cada cuándo se reúnen?, en donde</p> <p>7. Ahora con el COVID 19, ¿qué medidas han tomado los Consejos?</p> <p>8. ¿Siente que a través de las reuniones con los consejos se puede tener un diálogo con las autoridades?</p> <p>9. ¿Considera que se respetan los acuerdos tomados en los Consejos?</p> <p>10. ¿Quiénes los reconocen?</p> <p>11. ¿En los Consejos pueden platicar los problemas de las localidades y regiones o cada quien ve sus problemáticas?</p> <p>12. ¿Qué otros espacios existen como este para intercambiar opiniones entre las autoridades de las comunidades?</p> <p>13. ¿Cuáles son los espacios donde se puede mantener un diálogo entre los las localidades, comunidades y gobierno?</p> <p>14. ¿Has participado en algún taller de consulta y consentimiento previo e informado CPLI?</p> <p>15. ¿Crees que se debe continuar con el proceso del CPLI?</p>		
<b>Escuela de Gobernanza</b>		
<p>16. ¿Conoce la escuela de gobernanza?</p> <p>17. ¿Ha participado en la escuela?</p> <p>18. Mencione dos conceptos aprendidos en la escuela</p> <p>19. Mencione dos contenidos temáticos que resultaran útiles para usted</p> <p>20. Mencione dos habilidades adquiridas en la escuela</p> <p>21. ¿Sabes si los estudiantes replican o comparten los aprendizajes con otros actores locales?</p> <p>22. ¿Ha habido alguna acción derivado de las réplicas?</p> <p>23. ¿Participan hombres y mujeres? ¿De qué edades?</p> <p>24. ¿se realizan actividades diferenciadas por sexo o por edad?</p>		
<b>Aceleradora</b>		
<p>25. ¿Hay algunos grupos de trabajo, cooperativas, pequeñas empresas en su localidad o en la región?</p> <p>26. ¿Cuáles son las actividades que realizan?</p> <p>27. ¿Como cuántos lo integran?</p> <p>28. ¿Participan mujeres y hombres?</p> <p>29. ¿Han realizado algunas actividades con IDESMAC?</p> <p>30. ¿Qué beneficios le ha traído formar parte de estos grupos de trabajo?</p> <p>31. ¿Sabe si las OSC realizan trabajo en redes de colaboración?</p> <p>32. ¿Ha participado en algún evento de emprendimiento? ¿En cual?</p>		

	<b>Visibilidad y sistematización</b>		
	<p>33.¿sabes si el equipo de IDESMAC registra la información de las actividades que realizan?</p> <p>34. ¿de alguna forma se recuperan los aprendizajes? ¿Del trabajo que realizan, sabes silo registran de alguna manera?</p> <p>35. ¿Si hacen videos, libros, publicaciones, manuales?</p> <p>36. ¿Conoces los documentos que hacen?</p> <p>37. ¿sabe cuántas publicaciones elaboraron al año?</p> <p>38. ¿Se han escrito artículos para la revista biodiversidad? ¿Cuántos?</p> <p>39. ¿Sabes si los integrantes del equipo reciben capacitación?</p> <p>40. ¿Sobre que temas?</p> <p>41. ¿Se han realizado protocolos locales de Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI)  Sobre: Evaluación de las estrategias públicas y privadas de acción territorial de Calakmul  De las series ventanas de sustentabilidad.</p>		

## Anexo 2. Anexo Fotográfico



Escuela de Gobernanza



Escuela de Gobernanza



Proyecto de Agroindustria



Proyecto de Piña



Proyecto de Pimienta



Proyecto de Apicultura