



EVALUACIÓN EX ANTE DEL PROYECTO "HABILITACIÓN DE AMBIENTES SOCIOTERRITORIALES PARA LA COMPLEMENTARIEDAD DE GÉNERO EN CINCO MUNICIPIOS DE LOS ALTOS DE CHIAPAS".
Periodo 2018-2019.

M.C. GRELSVIA AGUILUZ CASAS
INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN MESOAMÉRICA (IDESMAC)
<http://www.idesmac.org.mx/>

NOVIEMBRE DE 2019

Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante A.C. (COFEMO)

Guadalupe Cárdenas

Coordinadora

Brenda Velázquez Díaz

Administradora

Yaneli Cruz Guillén

Asistente de Coordinación

Andrea López López

Técnica Tsotsil de campo

María Hernández Gómez

Técnica Tseltal de Campo

Autor: Grelsvia Argelia Aguiluz Casas.

Foto de portada: Celebración del Día de la Consejera Municipal de San Juan Cancuc. 20 de septiembre de 2019. San Juan Cancuc, Chiapas.

Aguiluz, Grelsvia. 2019. *Evaluación ex ante del proyecto "Habilitación de ambientes socioterritoriales para la complementariedad de género en cinco municipios de los Altos de Chiapas. Periodo 2018-2019.* Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

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

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1.1. Resumen del proyecto (teoría del cambio).	9
1.2. Antecedentes. Evaluación II Año del proyecto (2017-2018)	0
Resultados generales.	0
Recomendaciones. Evaluación 2018.	1
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN	3
2.1 Proceso metodológico	4
2.2. Marco teórico-conceptual	5
Habilitación de ambientes.	5
Complementariedad de género.	5
Lekil Kuxlejal (Buen Vivir)	6
Afidamiento.....	6
Liderazgos entrañables.....	7
Enfoque de Género.	7
Situación, Condición y Posición de Género	8
2.3. Marco teórico-metodológico.	9
Evaluación ex ante.	9
Marco de Desarrollo de Base (MDB)	9
Teoría del constructivismo social y aprendizaje de Lev Vygotsky	10
Teoría Fundamentada.	11
Cadena de cambios.....	11
2.4. Sistema de Indicadores.	13
2.5. Herramientas para la evaluación de procesos.	19
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE PROCESO	21

3.1. Análisis general.	22
3.2. Análisis por campos	24
3.3. Análisis por categorías.....	26
3.4. Análisis por ámbitos.....	28
3.5. Análisis por actores.	29
3.6. Análisis por municipios.....	31
3.7. Análisis por variables	34
3.8. Análisis de indicadores.....	36
3.8.1. Indicadores tangibles.....	38
3.8.2. Indicadores intangibles	53
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	68
Conclusiones	68
Recomendaciones	71
Plan de mejora.....	74
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	77
1. Guía de entrevistas.....	77

RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación ex ante tiene como objetivo establecer la línea de base para el proyecto "Habilitación de ambientes socio territoriales para la complementariedad de género en cinco municipios de Los Altos de Chiapas", en el periodo de 2018-2020.

La evaluación se realizó de septiembre a noviembre de 2019, usando la metodología desarrollada por IDESMAC sobre evaluación de procesos. Los conceptos fundamentales del proyecto son: Situación, Posición y Condición de Género; los que se enriquecen con los conceptos de habilitación de ambientes socioterritoriales, gobernanza, complementariedad de género, lekil kuxlejal, afidamiento y liderazgos entrañables.

Se realizaron 25 entrevistas a cinco actores identificados: 1) Integrantes de grupos de mujeres (los Consejos Municipales de Mujeres en Pantelhó, Santiago El Pinar y San Juan Cancuc, del Grupo de Acción Local en Mitontic y el grupo de Mujeres de Tenejapa); 2) Estudiantes de la Escuela de Liderazgos Entrañables; 3) Integrantes de Organizaciones Aliadas con presencia en el territorio; 4) Integrantes de COFEMO y 5) Hombres que participan en organizaciones locales como los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable.

Se definieron 18 indicadores entre IDESMAC y COFEMO para esta evaluación, 14 corresponden al campo de construcción y cuatro al campo de gestión institucional. 9 son intangibles y 9 tangibles.

Los nueve indicadores tangibles evaluados fueron: T1. Legitimidad política con aliadas, T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres, T3. Restitución de los espacios públicos para las mujeres, T4. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres, T5. Espacio de restitución de derechos de las mujeres, T6. Promotoría territorial con perspectiva de género, T7. Gobernanza de género, T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis, T9. Sistematización para la gestión del conocimiento.

Los 9 indicadores intangibles fueron: I1. Interiorizar en los ARDM la perspectiva estructural (coyuntural / contextual), I2. Participación y representatividad sociopolítica/territorial, I3. Espacio diálogo político, I4. Modelo pedagógico innovador basado en la complementariedad, I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural, I6. Espacio de confianza de las mujeres, I7. Formación en género del cuerpo docente, I8. Formación feminista de las integrantes e I9. Transición generacional.

La línea de base del proyecto se establece en un 43% de avance. El alto porcentaje del resultado para ser una línea de base, se debe, en parte, al desarrollo acumulado de los proyectos que le anteceden.

El campo de construcción tiene un resultado del 39%, con 14 indicadores y el de gestión de un 56% con cuatro indicadores.

Con relación al campo de construcción, el proyecto se ha enfocado en desarrollar estrategias que apoyen el cambio de la situación de las mujeres (34%), de forma paralela con las acciones alrededor de los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres para cambiar la Posición de las mujeres (34%). Estas acciones indican que el proyecto ha alcanzado un avance del 47% correspondiente a las acciones impulsadas para cambiar la Condición de las Mujeres en los municipios. Para cada categoría, destaca que los actores que están promoviendo los cambios son: los Consejos Municipales de Mujeres, las Organizaciones Aliadas y la Escuela de Liderazgos Entrañables, lo cual se refleja en el reconocimiento de 26 líderes capacitadas.

En cuanto al campo de la gestión, la evaluación indica que COFEMO tiene una solidez interna que le va a permitir afrontar adecuadamente el proyecto. Es decir, en lo relacionado a la transición generacional (62%) y formación feminista del equipo (64%), se presenta una línea de base muy consolidada, con un alto compromiso de las integrantes.

El número de indicadores de los ámbitos es igual (nueve en cada uno); los indicadores del ámbito intangible (56%) son más altos que los tangibles (44%). En ese sentido, también es concordantes con el establecimiento de la línea de base ya que se da más atención a los aspectos de construir relaciones, generar cambios de las percepciones, así como en la generación de nuevos conceptos.

Con relación al conocimiento que tienen los actores sobre el proyecto, el equipo de COFEMO es el actor con valores más altos (69%), seguido de las organizaciones (50%). La Escuela de Liderazgo como los Consejos Municipales de Mujeres mantienen un 34%. Los resultados por cada municipio reflejan que el municipio de Santiago tiene los valores más altos (48%), seguido de Mitontic (33%), de San Juan Cancuc (28%) y Pantelhó (28%) y finalmente Tenejapa (25%).

Las variables con los valores más altos fueron el Equipo técnico de COFEMO (ETC, 63%) y la Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE, 55%). Enseguida está el Consejo Municipal de Mujeres (CMM, 42%), y la atención a los Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres (ARDM, 37%), finalmente la Agenda municipal de las mujeres (AMM, 22%).

Conclusiones:

1. Consolidación de la estrategia de trabajo de COFEMO.
2. Empoderamiento de las mujeres en los territorios
3. Innovación social para la construcción de cambios en los conceptos, las relaciones y las percepciones con enfoque de género.
4. Mejora en el diálogo con organizaciones aliadas para la habilitación de ambientes
5. Avances en la creación de espacios de restitución de los derechos de las mujeres
6. Emergencia de liderazgos entrañables.

7. Emergencia de territorios de género.
8. Desarrollando la sistematización para la gestión del conocimiento en la estrategia de complementariedad de género
9. Bajo reconocimiento local a los Derechos de las Mujeres

Recomendaciones:

- Enriquecer la teoría del cambio del proyecto
- Mantener la estrategia de trabajo.
- Habilitación de redes para la participación de las mujeres
- Identificar estrategias para sumar en la participación de las mujeres.
- Mejorar la estrategia de atención a los Consejos y Grupos de acción local para mejorar la * Interiorización de los ARDM
- Formación de redes de apoyo entre los grupos de mujeres.
- Apoyar los liderazgos entrañables.
- Mantener y fortalecer la Escuela de Liderazgos Entrañables
- Aumentar el número de integrantes del equipo de COFEMO
- Sistematización de la experiencia.

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la evaluación ex ante del proyecto *Habilitación de ambientes socioterritoriales para la complementariedad de género en cinco municipios de Los Altos de Chiapas*, implementado por la organización Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante A.C. (COFEMO).

Esta evaluación tiene como finalidad el establecimiento de la línea de base del proyecto, lo que permitirá monitorear los avances, hacer seguimiento y evaluar los alcances a mediano y a final de término, permitiendo hacer el comparativo de la situación inicial y la situación final (2018-2021). Esta evaluación se realizó de septiembre a noviembre de 2019, mientras que el proyecto lleva un año de ejecución.

El proyecto es parte de un proceso iniciado hace cinco años en la región de Los Altos de Chiapas; esta etapa se realiza en 5 municipios de Los Altos de Chiapas: Mitontic, Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan San Juan Cancuc, Tenejapa.

El objetivo del proyecto es habilitar ambientes para la complementariedad de género mediante la acción territorial significativa, basada en el *ich'el tam'uk*, el afidamiento, estructuras de gobernanza (Consejos de Mujeres - CMDRS), la restitución de derechos de las mujeres, el uso de los espacios públicos a través de una agenda de mujeres y la formación sostenible de líderes indígenas.

El documento está organizado en cuatro partes. En la primera se exponen las características generales del proyecto, los antecedentes y el contexto teórico en que se fundamenta el proyecto.

En la segunda parte se explican los principios metodológicos de la evaluación, así como los instrumentos elaborados para el proceso de análisis y obtención de información.

En la tercera parte se describen los resultados del proceso de evaluación, expuestos de acuerdo con el modelo de análisis de procesos.

Al final se encuentran las conclusiones y recomendaciones generales al proyecto, ya que, en el capítulo anterior, se realizan conclusiones en cada apartado de análisis.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto inició en el año 2013, para responder a los “Acuerdos de colaboración para la gestión territorial” elaborados por los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A. C. (IDESMAC). Este marco toma como referencia el “Acuerdo B *Komon yaj noptik*” (sociedad civil colaborativa)”, específicamente a los Consensos:

- B.1. Participación civil y nueva organización colectiva,*
 - B.1.2.1 Implementación de los Comités Municipales de Mujeres y al Consenso.*
- B.2. Equidad de género, autodeterminación y empoderamiento de las mujeres.*
 - B.2.1 Promover la participación de las mujeres en la determinación de sus problemáticas, planificación y puesta en marcha de sus proyectos estratégicos.*
 - B.2.2 Garantizar los medios para el mejoramiento de la situación de género de las mujeres.*

Inicialmente, el programa consideró a los municipios de San Juan Cancuc, Pantelhó y Sitalá. En el año 2015 se incorporaron Santiago El Pinar y Mitontic.

Los componentes del proyecto fueron:

- a) La elaboración de un diagnóstico de la situación, condición y posición de género de las mujeres.
- b) Un proceso de planeación participativa de los *Tsobol k'op ti xu' tsutesbat li syu'elal li antsetik* (Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres)
- c) Un proceso de organización de los Consejos Municipales de Mujeres
- d) Un proceso de aprendizaje colaborativo a través del Diplomado “Sentimos fuerte nuestro corazón” (*Tsots chka'i li ko'onkotike*), la Escuela de Liderazgos entrañables (*Sna p'ijil antsetik*), el Primer foro en el 2014 Compartiendo la palabra y construyendo los sueños en nuestro territorio (*Jel k'axin ayej sok swachinel xch'itesel lumjk'inaltik*), el Segundo foro en el 2016 Mujeres tejiendo liderazgos en sus territorios (*Sjalel yipik antsetik ta slumalik*) y el Seminario permanente de Género y Territorio, en colaboración con IDESMAC, que funciona desde el 2014.
- e) Fortalecimiento de estructuras organizativas en las que participan las mujeres, a través de: Sesiones mensuales de los Consejos de Mujeres, realización de actividades de la Agenda Municipal De Mujeres para promover y hacer visibles los acuerdos, celebraciones y conmemoraciones significativas y reivindicativas de las mujeres; la Creación y acompañamiento a una Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT) de mujeres en Santiago El Pinar y el Primer Congreso de Consejeras y Consejeros construyendo el *lekil jlumaltik* en Los Altos de Chiapas, en colaboración con IDESMAC.
- f) Implementación de los Acuerdos de las mujeres a través de la integración del Grupo de Trabajo de Género “Todas nos reunimos para trabajar con las mujeres” (*Ta*

komon ts'obatik at'el sok antsetik) integrado por 5 organizaciones. Se implementaron las siguientes acciones contenidas en los ARDM: Habilitación de la Casa Municipal de Mujeres de Pantelhó, creación y capacitación de comités de Comunicación y de Medicina tradicional del Consejo de Mujeres de Pantelhó (en colaboración con K'inal Antsetik), Capacitación en diseño textil, a través de los Consejos de Mujeres de San Juan Cancuc, Santiago El Pinar y Mitontic (en colaboración con Impacto Textil).

- g) Colaboraciones diversas en los proyectos: Círculo de Aliadas, Círculos de Alimentación Escolar (CAE), Escuela de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT), Dialogando el territorio de San Juan Cancuc.

1.1. RESUMEN DEL PROYECTO (TEORÍA DEL CAMBIO).

Este proyecto está orientado hacia la construcción de territorios en donde las mujeres vivan con autodeterminación personal y colectiva; territorios en los que ellas ejerzan una nueva ciudadanía con actuación social, económica y política, estableciendo alianzas y estrategias con colectivos y personas que comparten sus objetivos estratégicos y procesos.

El proyecto se realizará en un periodo de 3 años, en los Municipios de San Juan San Juan Cancuc, Pantelhó, Sitalá, Santiago El Pinar y Mitontic en Los Altos de Chiapas.

La planeación de este proyecto se abordó bajo el enfoque de la teoría del cambio. A partir de un análisis situacional, se identificaron cinco elementos portadores de futuro capaces de cimentar la habilitación de ambientes socioterritoriales para las mujeres:

- 1) los Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres (ARDM),
- 2) la Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE),
- 3) los Consejos Municipales de Mujeres, (CMM),
- 4) la Agenda Municipal de las Mujeres (AMM) y
- 5) el fortalecimiento operativo de COFEMO (ETC).

Definidas las variables, se estableció el estado actual de cada una de ellas y a través de un ejercicio de reflexión colectiva, se establecieron los cambios que pueden lograrse en tres años y sus objetivos. Posteriormente, se definieron los tres niveles de cambio esperados, respondiendo a las preguntas, ¿qué cambio queremos lograr? ¿cómo lo lograremos? Y ¿cómo sabremos que ya cambió? (ver Tabla 1)

Respecto a los ARDM, se continuará construyendo la alianza con aquellas organizaciones interesadas en colaborar en su cumplimiento, con la colaboración y coordinación de las Consejeras Municipales y las líderes de la ELE.

La Escuela de Liderazgos Entrañables entra en una fase de enriquecimiento teórico desde el enfoque de la *complementariedad*, interesa además llevar a cabo una evaluación

pedagógica / didáctica/ psicológica, así como la formación Docente de las líderes que han participado en la Escuela y que tengan interés en ser maestras en alguno de los módulos.

Los Consejos de Mujeres se continuarán fortaleciendo en cuanto a consolidación de mecanismos internos de diálogo y acuerdos, así como a través de la conformación de asambleas municipales de mujeres, espacios en los que tendrán oportunidad de reunirse no solo las consejeras y las líderes, sino otras mujeres interesadas en participar de este proceso de habilitación de espacios socio territoriales.

Las actividades que constituyen la Agenda de las Mujeres se enriquecerán con el establecimiento de otras fechas significativas para avanzar hacia el ejercicio de los derechos de las mujeres en sus municipios en cuanto al emprendimiento, el diálogo entre mujeres, con los hombres y con actores locales clave que colaboren en sus iniciativas, así como para incrementar la ocupación, disfrute y toma de decisiones de las mujeres sobre los espacios públicos de sus municipios.

Por último, COFEMO continúa en una fase de transición generacional, con pertinencia cultural, por lo que resulta estratégica la profesionalización y el fortalecimiento operativo sus integrantes, de tal manera que se cuente con las capacidades que esta cadena de cambios coloca hacia los próximos tres años. El trabajo con mujeres implica cierta especialización, sensibilidad y compromiso para sostenerse en el tiempo, ya que los ritmos y posibilidades de las mujeres aún son muy limitados, por lo que COFEMO le apuesta a una estrategia de apalancamiento para garantizar los recursos que permitan la sostenibilidad del proceso.

Los cinco municipios donde se desarrolla el proyecto están identificados dentro de los 28 municipios con menor Índice de Desarrollo Humano y caracterizados por la falta de oportunidades generadoras de ingresos que permitan una mejora en la calidad de vida de su población. Estos son territorios en los que la situación, condición y posición de género de las mujeres alcanza niveles alarmantes de desigualdad y discriminación, lo que incrementa los efectos de la pobreza, la marginación y los procesos organizativos de las mujeres que están supeditados a coyunturas y estilos de liderazgo masculino. En la región de Los Altos de Chiapas los espacios de toma de decisiones están ocupados principalmente por hombres, dejando a las mujeres los espacios de reproducción de roles de género tradicionales, que las excluye de una construcción territorial igualitaria y participativa.

El proyecto se implementará con mujeres organizadas en Consejos y con mujeres representantes y líderes participantes en procesos formativos de COFEMO, con quienes se llevará a cabo cada una de las actividades propuestas para alcanzar los resultados y el impacto proyectado a tres años.

TABLA 1. EJERCICIO DE TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROYECTO.

<p>ELEMENTOS TEORÍA DEL CAMBIO</p>	<p>Proyecto: <i>Habilitación de ambientes socio territoriales para la complementariedad de género en cinco municipios de Los Altos de Chiapas</i></p>
<p>SITUACIÓN INICIAL</p>	<p>Existe un 'techo de cristal' que torna muy difícil el acceso de mujeres a los puestos de toma de decisión. Algunas de las dificultades enfrentadas por las líderes son: la situación de género que les impone una triple barrera (en cuanto que son indígenas, pobres y mujeres), el temor e inseguridad que tienen buena parte de ellas a la hora de tomar decisiones (esto derivado de su poca autonomía), la normalización del abuso y la violencia, la existencia de programas asistencialistas que fragmentan las redes de colaboración social, la costumbre de ser las únicas encargadas de atender las labores familiares y domésticas (lo cual dificulta su participación política y organizativa) y la diferencia en el acceso a la escolaridad con relación a los hombres de la región.</p> <p>Interés de establecer un esquema de actuación en el territorio en el que la transformación de la situación, condición y posición de la mujer indígena vaya siendo comprendida también como responsabilidad de los hombres.</p> <p>De igual manera, resulta estratégica la colaboración intercultural con acciones innovadoras, que permitan una valorización de las costumbres y el idioma originario a la vez que ampliar la reflexión en torno a las dinámicas, elementos y prácticas de control cultural que se presentan desde cada municipio.</p>
<p>ELEMENTOS PORTADORES</p>	<p>Cinco elementos portadores de futuro capaces de cimentar la habilitación de ambientes socio territoriales para las mujeres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres (ARDM), • la Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE), • los Consejos Municipales de Mujeres, (CMM), • la Agenda municipal de las mujeres (AMM) y • el fortalecimiento operativo de COFEMO (ETC). <p>Cinco actores identificados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mujeres líderes comunitarias, de todas las edades, de los cinco municipios que se han organizado a través de los Consejos Municipales de Mujeres o los Grupos de Acción Local (GAL). 2) Mujeres jóvenes que destacan por sus liderazgos o iniciativas en sus comunidades y que esperan mejorar sus capacidades para ejercer una acción de cambio en sus comunidades. 3) El grupo de organizaciones aliadas con distintas iniciativas para trabajar con las mujeres en los municipios. 4) Representantes municipales y de organizaciones que son tomadores de decisiones en los municipios. 5) El equipo de trabajo de COFEMO, quienes generan, promueven, difunden y/o apoyan el desarrollo de las actividades del proyecto.

CAMBIOS ESPERADOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO	METAS PARA EL PRIMER AÑO				
	1. Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres.	2. Escuela de Liderazgos Entrañables	3. Consejos Municipales de Mujeres	4. Agenda Municipal de género	5. Profesionalización y fortalecimiento operativo
	<p>Fortalecimiento de la gobernanza a través de una Asamblea Municipal de Mujeres</p> <p>Evaluación y actualización de los ARDM</p> <p>Consenso de un Decálogo Político de organizaciones aliadas.</p>	<p>Formación de 4 docentes indígenas.</p> <p>Realización de 8 módulos</p>	<p>Consenso de un acuerdo de construcción afidamiento en los CMM</p> <p>Gestión de 3 Casas Municipales de Mujeres</p>	<p>Fortalecimiento de la gobernanza</p> <p>Enriquecimiento y reconocimiento de la agenda municipal de las mujeres</p>	<p>Contratación de jóvenes feministas</p> <p>Fortalecimiento del orgullo étnico de las integrantes de COFEMO</p>
CAMBIOS ESPERADOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO	METAS PARA EL SEGUNDO AÑO				
	1. Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres.	2. Escuela de Liderazgos Entrañables	3. Consejos Municipales de Mujeres	4. Agenda municipal de género	5. Profesionalización y fortalecimiento operativo
	<p>Operación de 3 casas municipales.</p> <p>Evaluación del impacto territorial de los ARDM</p>	<p>Validación de la metodología de la Escuela.</p> <p>Formación como feministas de 4 líderes</p> <p>Elaboración de Guía Metodológica</p>	<p>Definición de mecanismos de aprendizaje.</p> <p>intergeneracional y construcción de prácticas de afidamiento en los CMM.</p>	<p>Fortalecimiento de la agenda para la gestión territorial.</p> <p>Generación de interés por parte de actores locales hacia la agenda</p>	<p>Funcionamiento de un espacio de formación feminista de COFEMO.</p> <p>Implementación de un proceso propedéutico para la nueva coordinadora</p>

			Elaboración de un plan para la gobernanza		Inclusión de la interculturalidad a las prácticas del equipo.
--	--	--	---	--	---

METAS PARA EL TERCER AÑO				
1. Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres.	2. Escuela de Liderazgos Entrañables	3. Consejos Municipales de Mujeres	4. Agenda municipal de género	5. Profesionalización y fortalecimiento operativo
<p>Operación territorial de los ARDM a través de 3 Casas Municipales de Mujeres.</p> <p>Consolidación de acciones y acuerdos con organizaciones aliada.</p>	<p>Formulación de un modelo y guía metodológica de la Escuela</p> <p>Facilitación de 8 módulos por parte de docentes indígenas.</p> <p>Elaboración de agenda propia de la Red de aprendizaje.</p>	<p>Identificación de dispositivos para el ich'el tam'uk .</p> <p>Establecimiento de prácticas de afidamiento con pertinencia cultural en los CMM .</p> <p>Elaboración de un protocolo para analizar las acciones territoriales.</p> <p>Formulación de los Decálogos de gobernanza de los CMM</p>	<p>Formulación de acuerdos para uso de espacios públicos a través de una propuesta de política de género.</p> <p>Enriquecimiento de la Agenda y el diálogo con actores</p>	<p>Formación feminista del equipo de COFEMO .</p> <p>Transición generacional.</p> <p>Procesos territoriales a cargo de profesionales indígenas</p>

RESULTADOS ESPERADOS EN TRES AÑOS.	1. Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres.	2. Escuela de Liderazgos Entrañables	3. Consejos Municipales de Mujeres	4. Agenda municipalde género	5. Profesionalización y fortalecimiento operativo
	Se implementan procesos de acción territorial significativa en 5 grupos autónomos en género desde el nivel municipal, con una representatividad territorial de 48% en San Juan Cancuc, 100% en Santiago El Pinar, 4% en Pantelhó, 50% en Mitontic y 6% en Sitalá	Se establece una red de aprendizaje para la formación en género de 50 líderes locales, basada en una agenda propia para la construcción de la complementariedad.	Se cuenta con los dispositivos sociales sustentables para el <i>ich'el tam'uk</i> , el afidamiento y la restitución de derechos, basados en 5 Consejos, con participación de al menos 55 consejeras, que participen en la toma de decisiones y la gobernanza municipal	Se construye una agenda municipal de género que facilite el emprendimiento, el diálogo intra e Inter género, así como el uso, disfrute y planificación de los espacios públicos, a través de al menos 6 eventos por año	Se asegura la formación feminista, la transición generacional y la pertinencia cultural a través de la sostenibilidad del capital humano institucional.

LA APUESTA	Habilitar ambientes para la complementariedad de género mediante la acción territorial significativa, basada en el <i>ich'el tam'uk</i> , el afidamiento, la restitución de derechos de las mujeres, el uso de los espacios públicos a través de una agenda municipal y la formación sostenible de líderes indígenas
------------	--

Fuente: elaboración propia, basada en la Teoría de cambio desarrollada por COFEMO

1.2. ANTECEDENTES. EVALUACIÓN II AÑO DEL PROYECTO (2017-2018)

RESULTADOS GENERALES.

En el 2018 se elaboró la evaluación final del proyecto que antecede a esta evaluación ex ante (Ortiz y Atencio, 2018). La valoración general del cumplimiento de metas alcanzó un 80%, considerando 12 metas.

La evaluación de proceso general del proyecto fue de 60%. Todas las variables presentan crecimiento en comparación con la evaluación anterior, la menor de 9 puntos y la mayor de 57. La variable con la valoración más alta es "Red de Aliadas" con un 90% y la más baja es la "Agenda de las Mujeres" con un 42%. La categoría más alta es la de "Situación de Género" con 71%; y en la valoración por ámbitos, ambos presentan una valoración del 60%. En cuanto a la valoración por municipios, el que alcanza la valoración más alta es Santiago El Pinar con 83%, siendo San Juan Cancuc y Pantelhó las que tienen la valoración más baja con 48%.

Finalmente se proponen 10 conclusiones y recomendaciones generales como sugerencias para su incorporación en el desarrollo futuro del proyecto:

1. Organizaciones Locales de Mujeres capitalizadoras del trabajo de los CMM, los ARDM e impulsoras agenda municipal de las mujeres.
2. Creación de comités en los Consejos mecanismo para la inclusión de jóvenes.
3. Capacidades de mediación y resolución de conflictos culturalmente pertinentes base para la participación y el crecimiento.
4. Herramientas de gestión territorial como elementos de concreción del proyecto.
5. Sistematización del conocimiento como base de la gestión del conocimiento generado en el proyecto.
6. Participación en comunidades de aprendizaje mecanismo de impulso a la agenda municipal de las mujeres.
7. Interculturalidad como aspecto central de la metodología del proyecto.
8. Identificación de nuevos espacios y actores para la formación de género y masculinidades.
9. Integración de análisis bajo esquema ecológico para visibilizar impactos del proyecto.
10. Jóvenes líderes egresadas de la ELE como promotoras para la acción territorial.

RECOMENDACIONES. EVALUACIÓN 2018.

Como parte de los resultados derivados de la evaluación del proyecto en el 2018, se elaboró el siguiente “Plan de mejora” que se recomienda seguir para el perfeccionamiento en la eficacia y la eficiencia tanto en el cumplimiento de metas como en los procesos llevados a cabo en los siguientes años de ejecución:

1.- Realización de Teoría de cambio y evaluación ex ante.

Una de las recomendaciones de la evaluación 2017 fue redefinir el horizonte del proyecto, toda vez que la concepción inicial se orientó a la generación de las estructuras de los CMM y los ARDM. Como resultado de ello, COFEMO ha propuesto la realización de la teoría de cambio del proyecto, esto es sumamente importante ya que mostraría el camino a seguir y los aspectos a atender en las diferentes esferas del proyecto. Además, desde una evaluación *ex ante*, se pondrían las bases para poder dar seguimiento a los impactos del proyecto y proporcionaría un punto de partida para la ejecución de acciones. Al existir estos dos elementos se facilitarían la gestión de financiamiento multianual para su ejecución.

2.- Fortalecimiento del equipo técnico.

El crecimiento y buen rumbo que lleva el proyecto genera retos para el equipo técnico del proyecto. Por un lado, la atención de los consejos crece en complejidad al ir madurando la gestión territorial, el diálogo intercultural, la implementación de iniciativas y el crecimiento de representación territorial, la sistematización y su adecuada comunicación, imponen al equipo la necesidad de crecer tanto estructuralmente como en desarrollo de capacidades. En términos formativos, el proyecto debe considerar una estrategia que apunte en el equipo técnico el enfoque de género, la visión territorial, herramientas de gestión, planeación, seguimiento y evaluación, herramientas para el diálogo intercultural, el desarrollo de herramientas de sistematización de información, la generación de materiales de comunicación tanto para los CMM como para actores externos.

En términos estructurales el equipo técnico tiene que crecer hacia la integración de promotoras locales sin demérito de la formación de nuevos liderazgos y en la creación de un área de sistematización y comunicación.

De manera particular se señala aquí la formación para el diálogo intercultural, pues es un aspecto fundamental para concretar el modelo de la ELE y también para la construcción de Consejos firmemente arraigados en las culturas propias y abiertos al futuro, desde la producción propia resultado de este diálogo.

3.- Consolidación de la agenda municipal de las mujeres.

Ahora que se ha abierto la participación de las mujeres en espacios como las Comunidades de Aprendizaje y su diálogo con actores externos, es momento para determinar

temáticamente los ARDM como parte de una agenda con posicionamiento político desde el territorio. Ello implica el diálogo en los consejos para buscar la gestión de los Acuerdos, pero también la identificación de acciones con fines claros e identificar significados de la posición política respecto de esos temas.

4. Formación de género y masculinidades para hombres.

Es muy importante generar aliados en el género masculino, para ello es sumamente importante la formación en género para hombres como promoción de la igualdad. Así, definir una estrategia de formación con destinatarios concretos de ella e implementarla es fundamental.

5. Consolidación del trabajo de los CMM.

La Consolidación de los CMM además de la dimensión territorial, pasa por fortalecer y generar nuevas estructuras, hacerlas incluyentes, implementar iniciativas y darles seguimiento. La transferencia de estas capacidades debe emparejar tanto la formación como la creación de estructuras nuevas en los Consejos. Aquí la proyección de las egresadas de la ELE es fundamental, como interlocutoras con el exterior, así como para capitalizar el uso de herramientas técnicas. Este rol de las jóvenes líderes debe afianzarse firmemente en la identidad cultural por lo que las alianzas con otras organizaciones, las que basan su trabajo en el arraigo firme en las culturas mayas, es fundamental para desarrollar una metodología desde la mediación para la paz y el fortalecimiento de los Consejos como espacios de acogida. Pero también con otras organizaciones dónde se puedan concretar la implementación de las iniciativas de las consejeras, jóvenes y mayores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación ex -ante del proyecto “Habilitación de ambientes socioterritoriales para la complementariedad de género en cinco municipios de Los Altos de Chiapa” (2019-2021) por la organización Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante A.C. (COFEMO), se estructura bajo la metodología desarrollada por el Área de Evaluación independiente de IDESMAC.

La metodología rescata los planteamientos de la metodología para evaluación de proyectos del Marco de Desarrollo de Base (MDB), la teoría del constructivismo social y aprendizaje de Lev Vygotsky, la teoría fundamentada; además se ha incorporado las bases de la teoría del cambio utilizada por la organización GRIMORUM.

Con base en la teoría del cambio elaborada para el proyecto de COFEMO, se plantearon seis categorías de análisis. Para el campo de construcción fueron Posición, Condición y Situación de Género. Para el campo de gestión son Equipo técnico, Organización y Asociación.

Se definieron 5 variables que corresponden a los hitos de cambio: 1) Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE), 2) Consejo Municipal de Mujeres (CMM), 3) Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres (ARDM), 4) agenda municipal de las mujeres (AMM) y 5) Equipo técnico de COFEMO (ETC).

Los 9 indicadores tangibles evaluados fueron: T1. Legitimidad política con aliadas, T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres, T3. Restitución de los espacios públicos para las mujeres, T4. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres, T5. Espacio de restitución de derechos de las mujeres, T6. Promotoría territorial con perspectiva de género, T7. Gobernanza de género, T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis, T9. Sistematización para la gestión del conocimiento.

Los 9 indicadores intangibles fueron: I1. Interiorizar en los ARDM la perspectiva estructural (coyuntural / contextual), I2. Participación y representatividad sociopolítica/territorial, I3. Espacio diálogo político, I4. Modelo pedagógico innovador basado en la complementariedad, I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural, I6. Espacio de confianza de las mujeres, I7. Formación en género del cuerpo docente, I8. Formación feminista de las integrantes e I9. Transición generacional.

Para la obtención de información se basa en la metodología cualitativa y se seleccionaron 5 actores para las entrevistas semi estructuradas: A) Consejeras municipales, B) Estudiantes de la Escuela de Liderazgos Entrañables, C) Organizaciones aliadas vinculadas a la ejecución, D) Equipo técnico y E) Grupo de control.

2.1 PROCESO METODOLÓGICO

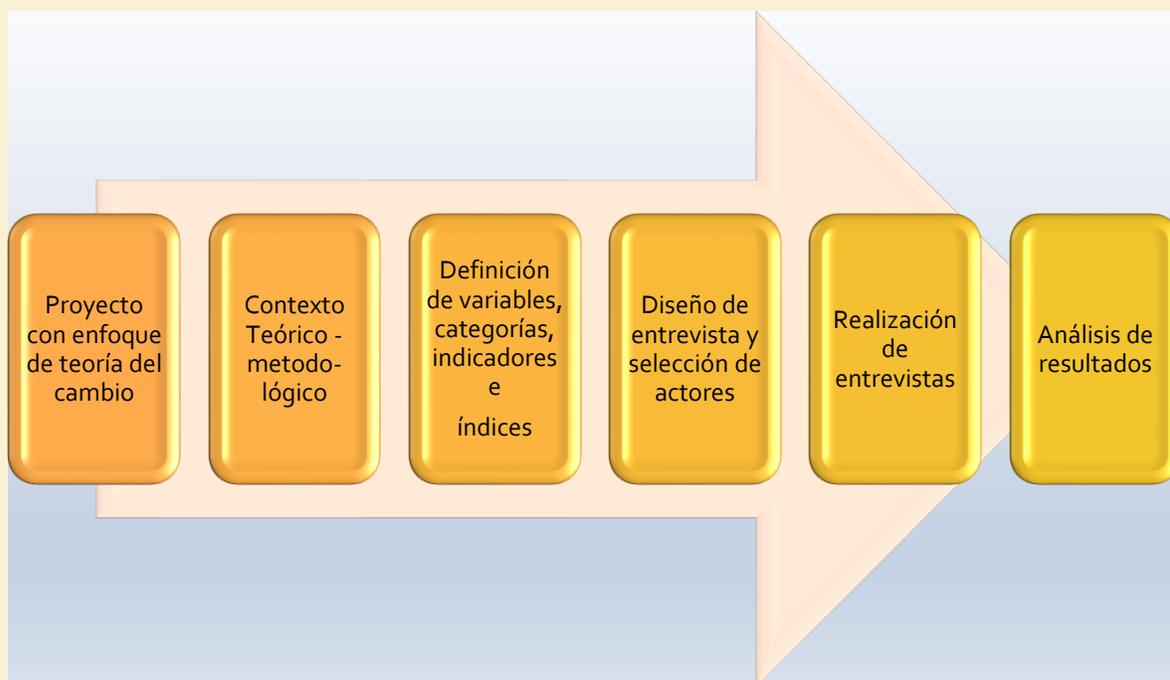
Dado que esta evaluación contribuye para establecer la línea de base para los siguientes tres años, sólo se realizó la evaluación de Procesos y no la de Metas.

El primer paso es comprender la epistemología del proyecto e identificar los principios teóricos y metodológicos que orientan al proyecto. Junto con el equipo de COFEMO, se definen el sistema de indicadores u los actores relevantes para la obtención de información participativa.

Posteriormente, se realizan las entrevistas semi estructuradas. En este caso, se solicitó el apoyo de COFEMO para realizar las entrevistas a los actores de los pueblos originarios para el apoyo en la traducción del español- tsotsil o español-tseltal. El análisis de la información se organiza de manera cuantitativa y cualitativa para la interpretación con base en los contextos teóricos (Imagen 1).

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

IMAGEN 1. ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN.



Fuente: elaboración propia.

2.2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El proceso de ejecución de un proyecto cualquiera 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 permitirá entender los resultados obtenidos de la evaluación, así como, plantear una serie de observaciones y recomendaciones, con la intención de conseguir la apuesta o sueño deseado por el proyecto y por la institución.

HABILITACIÓN DE AMBIENTES.

Se retoma de la noción de eco sistemas sociales que, al ser sistemas complejos adaptativos, implican la formación de organizaciones articuladas por muchas partes, con el fin de aprender y poder subsistir a los diferentes tipos de cambios que se presenten. Partiendo de que los ecosistemas sociales presentan una serie de hostilidades para las mujeres, surge el interés para COFEMO de incorporar la noción de ecosistema social en su estrategia, entendida como “el medio en el cual los seres humanos conviven y en el que existe la participación e interdependencia de todos en diversas formas, para que la sociedad opere de una determinada manera”, en donde cada parte crece como una respuesta al resto de las partes (Revista Forbes, 2017).

El ecosistema social esta compuesto por cuatro variables que interaccionan entre sí: **la organización social, la tecnología, la población y el medio ambiente**. En el análisis de la interacción de los cuatro elementos, cada uno de ellos puede ser considerado como variable dependiente, de manera que cualquier cambio en uno de ellos tendrá sus efectos en los otros.

COMPLEMENTARIEDAD DE GÉNERO.

El concepto busca incluir y enriquecer el concepto de occidente de “equidad de género”, de base antropocéntrica, con la visión indígena de “complementariedad de opuestos”. La comprensión indígena del Género es de base cosmocéntrica, el ser humano es entendido como parte de la biosfera, no sólo de la historia.

La complementariedad de género, por tanto, es también tema transversal, que no sólo busca la complementariedad de hombres y mujeres, de lo femenino y lo masculino, de lo matriarcal y patriarcal, sino también de lo complementariedad de la naturaleza y la cultura, de desarrollo y Vivir Bien (Zapata, 2013).

LEKIL KUXLEJAL (BUEN VIVIR)

Entendido como un modelo de vida más justo para todas y todos, un modelo de bienestar desde lo económico, lo social y lo cultural. Con las nociones de *ich'el ta m'uk* (el respeto entre personas y hacia la madre tierra) y el *comon yaj noptik* (acciones conjuntas entre mujeres y hombres) la propuesta abona a la construcción de los ambientes socioterritoriales.

En un trabajo de investigación se da a conocer el significado de *lekil kuxlejal* a partir de una comunidad tseltal:

*"...platican los ancianos, que la vida es un árbol y el lekil kuxlejal se encuentra en la copa; el tronco lo constituye una actitud: jbankil kwix kits'in jbatik (hermanos y hermanas, mayores y menores caminando juntos) es decir, que se vea al otro como un otro yo que me enseña y aprende de mí y con quien camino en conjunto. Las raíces las compone el jun nax kotantik; que como comunidad nos sintamos con un mismo corazón, saber que lo que le afecta al otro me afecta a mí y viceversa"*³. El *jun nax kotantik* es la clave para entender el *lekil jlumaltik*.

El territorio desde la cosmovisión de los pueblos indígenas tiene que ver con cuidar, respetar y relacionarse con la tierra, el agua, las cuevas, al aire, el bosque, los animales, los cerros y los seres que los cuidan, porque el territorio es parte de la vida. Es por ello que el *lekil jlumaltik* es todo por la cual se valora porque es cultura, es vida para los pueblos tsotsiles y tseltales.

AFIDAMIENTO.

El concepto de afidamiento, surge en Italia por feministas de la diferencia y es referido para nombrar el acompañamiento entre iguales, para hacer una causa común frente al poder patriarcal.

El afidarse una mujer a su igual tiene un contenido de lucha política, sirve para darse seguridad y para hacer de su propia idea de la realidad que les rodea. El pacto sórico que se establece entre las mujeres reconoce de una a otra las capacidades y limitaciones que hacen de cada una un ser único. Las mujeres tienen que reconocerse como personas distintas a otras/os, no como extensiones de la casa, familia, pareja o prole para reconocerse de un ser en sí, en un ser para sí. De esa manera, serán capaces de mirar al rededor y confiar en su iguales frente a las/os distintas/os y practicar la confianza.

Así se plantea que sólo en el reconocimiento mutuo podemos apelar a la construcción de una genealogía propia, a la producción de nuevos significados y valores, desde donde se produzcan nuevas formas de ser y estar en el mundo. Apelar a una ética de cuidado entre mujeres, es un imperativo de la política feminista, puesto que sólo desde la construcción

de espacios de complicidad, amor y confianza por fuera de la ley paterna, podemos transitar puentes de mayor autonomía para todas.

LIDERAZGOS ENTRAÑABLES

Es un término acuñado por la antropóloga Marcela Lagarde para referirse a las nuevas maneras de ser líderes: “con las entrañas, con el corazón, con todo lo que somos y lo que queremos ser” (Lagarde, 2000).

Los liderazgos entrañables presentan un conjunto de atributos que tienen como punto de apoyo a la ética, son liderazgos que buscan convencer no imponer. Algunos de sus atributos son:

- *el consenso*. Los liderazgos entrañables son liderazgos de convicción. No son liderazgos de derrotar, de vencer a la otra persona sino de con-vencer.
- *Los liderazgos entrañables son liderazgos de acción*. Este eje indica que no sólo queremos convencer, compartir y construir nuevas perspectivas, sino que tienen que estar fundamentadas en actividades concretas.
- *de ejemplaridad*. Hay una fuerte relación entre el pensar, el hacer y el existir. En este tipo de liderazgo la ética antecede a la política, la prefigura y la configura.
- *Son liderazgos inaugurales*. Son pioneros en maneras de ser, en generar nuevos espacios, nuevas herramientas y vínculos, aunque no sean valorados y generen contrariedad, suspicacia, hostilidad. Hay muchas formas de ser pioneras e inaugurales.
- *Son liderazgos de reconocimiento de las otras mujeres. (Sororidad)* De generar acciones públicas afirmativas. De reconocernos, valorarnos, legitimarnos. Las lideresas se esmeran por poner en valor públicamente a las otras.
- *Liderazgos que le dicen sí a la amabilidad y no a la violencia*. La amabilidad es una dimensión de la política.

ENFOQUE DE GÉNERO.

De manera inicial hay que decir que no se puede hablar de desarrollo sustentable sin la participación activa de las mujeres en su construcción. La igualdad de género es una condición esencial para ello, por lo que la participación activa de las mujeres es fundamental, para poder transitar hacia la construcción de territorios que incluyan roles, tareas, división del trabajo, participación en estructuras de decisión, acceso y manejo de los recursos naturales de formas más equitativas. Esto significa trabajar tanto con mujeres como con hombres, como lo propone este proyecto.

Para ello se retoma la propuesta de las Mujeres Mayas Kaqla (2010), cuya propuesta metodológica parte de formar o fortalecer liderazgos femeninos retomando la cosmovisión y nociones de los pueblos mayas y sus formas de manifestación particulares en las comunidades, para entrar en diálogo con las dimensiones conceptuales occidentales

de género, discriminación, violencia, pobreza, etc., lo que permite un análisis de los contextos y realidades de las mujeres desde su cultura para construir respuestas a sus problemáticas como mujeres, sujetos políticos en favor de la vida.

SITUACIÓN, CONDICIÓN Y POSICIÓN DE GÉNERO

Situación de género. Se refiere a los mandatos sociales que cada sociedad impone de acuerdo con las normas o modelos, es la forma específica en que cada sociedad define los roles de las mujeres. Contempla el bienestar material de la mujer. Es la circunstancia en la que se encuentra la mujer dentro de una sociedad. En la actualidad depende de los roles y las funciones que la sociedad le asigna. Se refiere al estado material de mujeres y hombres de acuerdo con el nivel de satisfacción de las necesidades, como alimentación, salud, educación, acceso a servicios básicos, vivienda, etc.

Condición de género. Comprende características que social, cultural e históricamente, son impuestas por la sociedad en su conjunto y que son atribuidas a mujeres, las que están llamadas a cumplir con la reproducción biológica y los roles sociales determinados. Es el conjunto de circunstancias, cualidades y características esenciales que definen a la mujer como ser social y cultural genérico. La mujer es educada para dar todo, para renunciar a lo que quiere en pro del otro. La condición de género femenina es un conjunto de características históricas que definen en una sociedad determinada lo que es ser una mujer. Más allá de la voluntad de las personas, se trata socialmente, de una condición histórica. Son las prescripciones que son transmitidas de manera generacional e impresas en las identidades por medio de la socialización, adquiriendo un carácter "indeleble" como la condición subordinada del ser mujer.

Posición de género. Toma en cuenta la estructura de poder al interior de un grupo social, en particular la condición y la posición desventajosas que tienen las mujeres en la sociedad. Mejorar la posición de las mujeres se relaciona con lograr satisfacer las necesidades estratégicas, tanto para el cambio de las estructuras sociales, como para las relaciones de género. Estas necesidades no son inmediatas y tienen dimensión política. Se refieren a la ubicación en el ámbito económico, político social de la mujer frente al hombre. Y se puede medir en: La desigualdad de sueldo entre mujeres y hombres; su participación en espacios de decisión y dirección; su vulnerabilidad a la pobreza y a la violencia.

2.3. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO.

EVALUACIÓN EX ANTE.

La evaluación de impacto, al igual que cualquier otra evaluación, puede realizarse antes (ex ante) o después (ex-post) de la ejecución del proyecto. En términos generales es conveniente realizar evaluaciones de impacto ex-ante cuando se quiere escoger el proyecto o la combinación de los mismos que pueda contribuir de forma más efectiva a la reducción de la pobreza; y para las evaluaciones ex-post, cuando la evaluación de impacto puede retroalimentar la efectividad del proyecto en cuestión.

La importancia de la evaluación ex – ante es que permite tomar decisiones de cuál es el camino o la ruta más acertada para que la intervención del proyecto dé cumplimiento a sus metas principales con una eficiencia en los procesos. Esta evaluación trata de simular el efecto de un proyecto antes de que este se ponga en práctica o entre en operación y su objetivo es proporcionar elementos de juicio para determinar cuál es el proyecto o la combinación de proyectos que más conviene a la población en términos del cambio de las condiciones de vida de los beneficiarios.

La línea de base se establece sobre los indicadores establecidos como los elementos de impacto por generar.

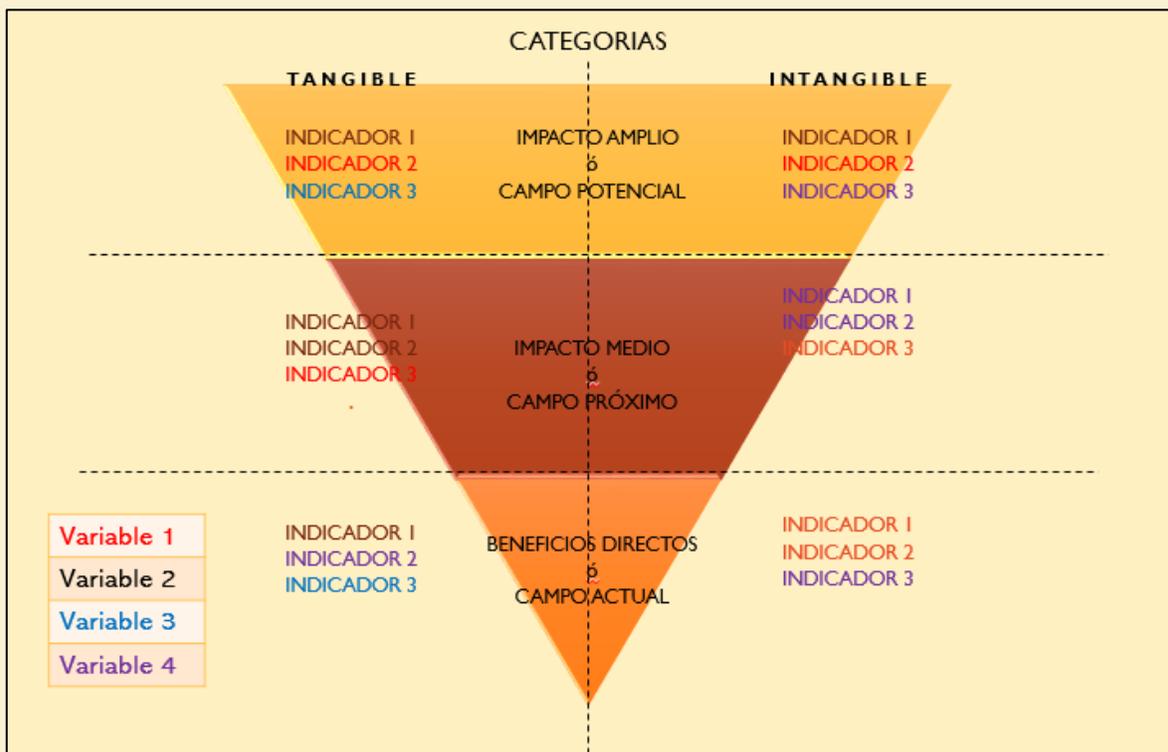
MARCO DE DESARROLLO DE BASE (MDB)

El planteamiento central del enfoque del sistema de evaluación del Marco de Desarrollo de Base (MDB) o el modelo del “cono” (Ritchey-Vance, 1999, 2009); es que considera que los resultados de proyectos de desarrollo no sólo se pueden medir en una dimensión tangible, sino que hay una intangible, que incluso tiene la misma importancia para medir los resultados de un proyecto. Por otra parte, concibe tres niveles de alcances¹ de los proyectos correspondientes a “*el desarrollo sostenible actúa en tres niveles: 1) mejorar las condiciones de vida de los participantes; 2) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y 3) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza*” (Ritchey-Vance, 2009).

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

¹ En ese sentido es que el esquema es un cono que simula la ampliación de un efecto directo en las intervenciones.

IMAGEN 2. ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS.



Fuente: elaboración propia, modificado de Ritchey-Vance, 2009.

TEORÍA DEL CONSTRUCTIVISMO SOCIAL Y APRENDIZAJE DE LEV VYGOTSKY

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

Aunado a ello plantea que existe una interrelación con el ambiente entendido como Zonas de Desarrollo, que en este caso, se denominan Campos y son equiparables a las categorías propuestas por el Marco de desarrollo de base (Imagen 2):

1) Campo Actual. Es la medida que refiere al estado en que se encuentra el sistema socio-territorial (la comunidad, el municipio, la región) en el momento actual. Representa lo que históricamente han podido construir los grupos sociales de manera autogestiva. Es propiamente un diagnóstico situacional que permite reconocer fortalezas y debilidades internas, así como la forma en que se ha respondido a los desafíos externos.

2) Campo Potencial. Constituye el umbral de las aspiraciones y deseos de los actores con respecto a su futuro. En él se encuentran nociones que generalmente afirman la igualdad, la equidad, la no violencia, la autosuficiencia, la autogestión y la sustentabilidad, Son los grandes objetivos y propósitos que un grupo social tiene, ello permite que continúen articulados, con identidad cultural propia. Los alcances del Campo Potencial son indefinidos, ya que corresponden en muchos casos a utopías imaginadas, pero posibles.

3) Campo Próximo de Construcción. Similar a la Zona de Desarrollo Próximo, representa un espacio de construcción colectiva para la transformación de la realidad; refiere a los acuerdos sociales y culturales que el grupo realiza con base al reconocimiento de sus fortalezas cuyo propósito es modificar el estado actual de las cosas. En concordancia con lo establecido en la planificación, el Campo Próximo de Construcción (CPC) significa un cambio dirigido por los actores sociales que es mediado por los facilitadores de manera colaborativa.

TEORÍA FUNDAMENTADA.

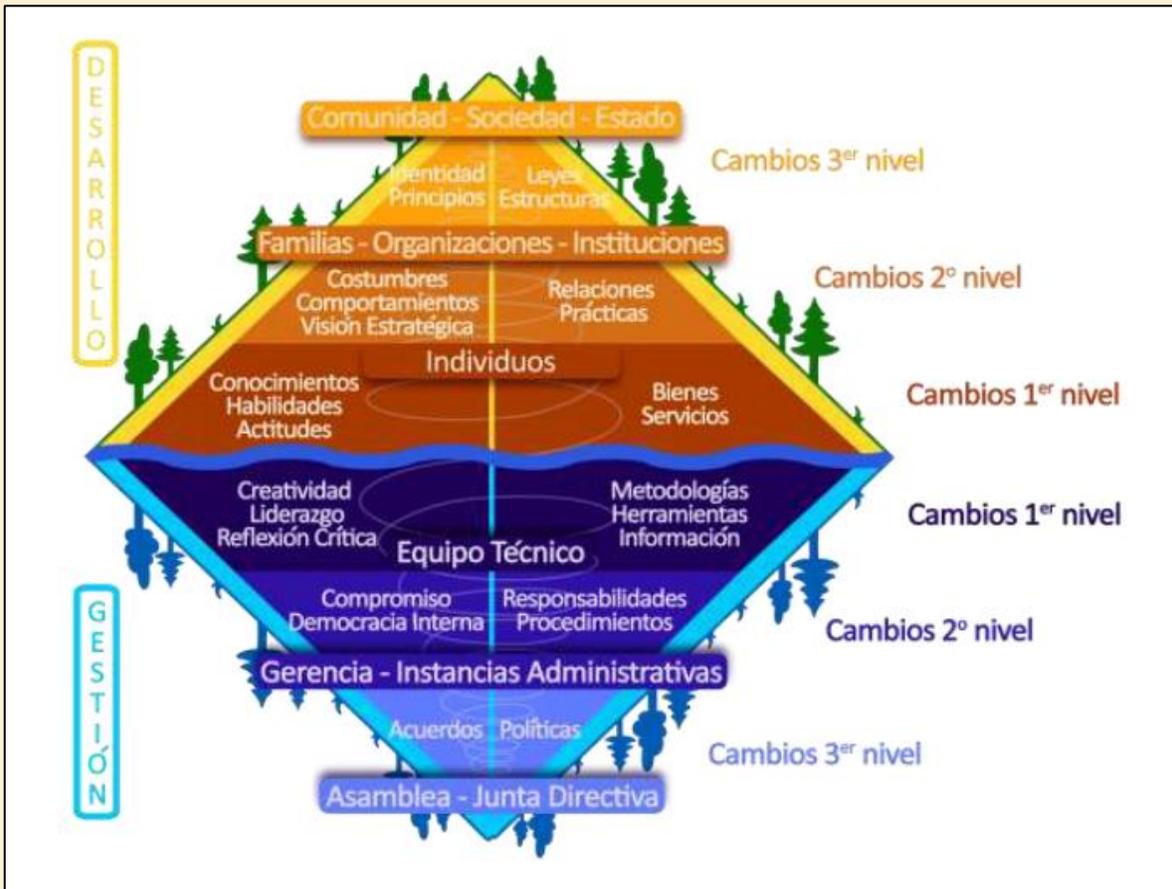
Glaser y Strauss desarrollan la Teoría Fundamentada en 1967 como método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica. Este método, se basa en un interrogatorio sistemático a través de preguntas generativas, que buscan relacionar conceptos, un muestreo teórico, los procedimientos de categorización (codificación) sistemáticos, y el seguimiento de algunos principios dirigidos a conseguir un desarrollo conceptual sólido (no solamente descriptivo) (De la Torre, 2016).

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

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 proyecto (Imagen 3).

IMAGEN 3. MODELO PROPUESTO POR EL ENFOQUE CADENA DE CAMBIOS



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

2.4. SISTEMA DE INDICADORES.

El sistema de indicadores se construyó entre el equipo de IDESMAC y el equipo de COFEMO; de acuerdo con la teoría de cambio que tiene el proyecto y la metodología de evaluación de procesos explicada anteriormente.

En ese sentido, la estructura del cono de base está formada para el campo de construcción o Construcción por tres categorías: *Situación, Condición y Posición de Género*. Para el campo de la gestión, se definieron las categorías de *Equipo técnico, Organización y Asociación*.

Por otra parte, la formulación de la teoría del cambio nos indica que, a partir de la misión, la experiencia de COFEMO y sus capacidades, la cadena de cambios se concentra en cinco aspectos o variables (Tabla 2): 1) *Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres*, 2) *Escuela de Liderazgos Entrañables*, 3) *Consejos Municipales de Mujeres*, 4) *la Agenda municipal de las Mujeres* y 5) *el fortalecimiento operativo del equipo técnico de COFEMO*.

TABLA 2. INDICADORES PARA CADA VARIABLE.

VARIABLES				
ARDM Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres	ELE Escuela de Liderazgos Entrañables)	CMM Consejos Municipales de Mujeres	AMM Agenda política de las mujeres	ETC Fortalecimiento operativo del equipo técnico de COFEMO
INDICADORES				
T1. Legitimidad política con aliadas.	T5. Promotoría territorial con perspectiva de género.	T4. Espacio de restitución de derechos de las mujeres	T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres	I8. Formación feminista de las integrantes
T3. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres.	T9. Sistematización para la gestión del conocimiento	T7. Gobernanza de género.	T6. Restitución de los espacios públicos para las mujeres.	I9. Transición generacional
T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis	I4. Modelo pedagógico innovador basado en la complementariedad.	I2. Participación y representatividad sociopolítica/territorial	I3. Espacio diálogo político	
I1. Interiorizar en los ARDM la perspectiva estructural (coyuntural / contextual).	I7. Formación en género del cuerpo docente.	I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural.		
		I6. Espacio de confianza de las mujeres		

Elaboración propia con base en la Teoría del cambio del proyecto.

Las variables son consistentes con la trayectoria que tiene el proyecto. Cuatro de ellas son coincidentes con las evaluaciones anteriores (ver Tabla 3), y sólo cambia una variable. Anteriormente la variable "Red de Aliadas", cuyos indicadores referían a la *utilidad de los ARDM por red de aliadas* y a *los proyectos ejecutados por la Red de Aliadas*, pero con el

enfoque de la Teoría de Cambio, el tema ahora se incorpora como parte de la variable de los “Acuerdos (ARDM)” y se incorpora la de “Equipo Técnico de Cofemo” considerando así al mismo actor que ejecuta al proyecto como un Sujeto social que también es parte del proyecto y por lo tanto del cambio que se espera realizar.

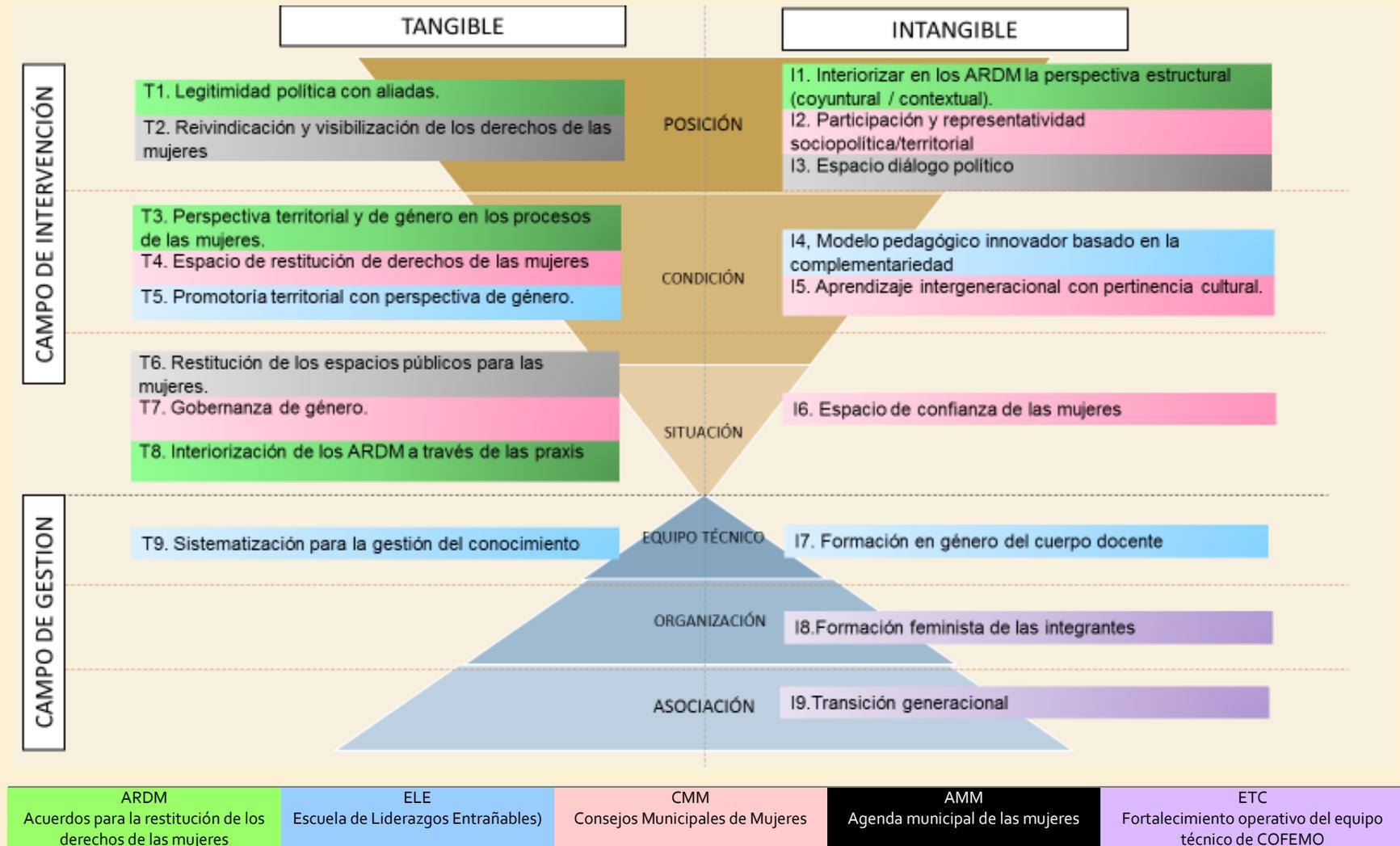
TABLA 3. COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES DE EVALUACIÓN.

	Variables Evaluación 2017	Variables Evaluación 2018	Variables Evaluación 2019
1	Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres” (ARDM),	Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres” (ARDM),	Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres” (ARDM),
2	Escuela de Liderazgos Entrañables	Escuela de Liderazgos Entrañables	la Escuela de Liderazgos Entrañables
3	Consejos de Mujeres	Consejos Municipales de Mujeres	Los Consejos de Mujeres Municipales (CMM)
4	Observatorio de Mujeres	Agenda municipal de las mujeres	la Agenda municipal de las mujeres
5	Grupo de Género (GENA)	Red de Aliadas	
5			COFEMO

Para las cinco variables, se definieron 18 indicadores correspondientes a 9 ámbitos tangibles y 9 intangibles de acuerdo con la cadena de cambios elaborada. El resultado fue un sistema de 18 indicadores (imagen 4).

Para el establecimiento de la línea de base de la evaluación ex ante, se creó un índice para cada indicador de acuerdo con la definición de los mismos y las metas señaladas en el proyecto a 3 años. (ver Tabla 4).

IMAGEN 4. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES, CATEGORÍAS E INDICADORES DE LA TEORÍA DE CAMBIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.



Fuente: Elaboración propia

TABLA 4. DEFINICIÓN DE INDICADORES.

INDICADOR	DEFINICIÓN	ÍNDICE	ENTREVISTA
ACUERDOS PARA LA RESTITUCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES (ARDM)			
T1. Legitimidad política con aliadas.	Existen organizaciones locales que conocen y realizan acciones basadas en los ARDM	5/5 organizaciones dialogan, avalan y enriquecen los ARDM.	¿Sabes cuáles organizaciones, que colaboran con COFEMO, conocen los Acuerdos para la Restitución de Derechos de las Mujeres (ARDM)? Explica ¿qué hacen esas organizaciones?
T3. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres.	Las Casas Municipales de Mujeres territorializan acciones derivadas de los Acuerdos (ARDM) en sus municipios.	En 4 de 4 Casas de Mujeres Municipales se realizan al menos 3 acciones derivadas de los Acuerdos (ARDM).	¿Sabes en qué municipios hay casas municipales? Menciona 3 acciones relacionadas con los ARDM, realizadas en las Casas Municipales de Mujeres de los municipios.
T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis	Los actores involucrados (Consejos y aliadas) realizan, evalúan y difunden acciones derivadas de los ARDM.	Se realizan, evalúan y difunden 18 acciones de los Acuerdos en, al menos, 3 consejos.	¿Conoces alguna actividad que se realice en tu municipio sobre los Derechos de las Mujeres? ¿cómo participó la gente?
I1. Interiorizar en los ARDM la perspectiva estructural (coyuntural / contextual).	Los ARDM son mejorados por las propias mujeres, con base en la aplicación de las MARE (Matriz de Análisis Rápido Estratégico).	Los ARDM se ajustan al contexto intermunicipal con base en el análisis de la metodología MARE.	¿Sabes si las mujeres [de los Consejos, de la organización, de la escuela, en los municipios] han realizado algún análisis de los Acuerdos? ¿Sabes si se hicieron cambios o ajustes? ¿conoces que fueron los más importantes?
ESCUELA DE LIDERAZGOS ENTRAÑABLES (ELE)			
T5. Promotoría territorial con perspectiva de género.	Las líderes contribuyen a la territorialización de lugares con perspectiva de género en los municipios.	5 líderes realizan acciones con prácticas de afidamiento planeadas conjuntamente en, al menos, 5 municipios.	¿Me puedes dar el nombre de 5 líderes o promotoras del proyecto? ¿Cómo apoyan las promotoras a las alumnas de la ELE?
T9. Sistematización para la gestión del conocimiento	Se cuenta con la sistematización del modelo pedagógico.	La Guía de la ELE recupera los aprendizajes significativos de las alumnas y mejora el modelo pedagógico.	¿sabes si de alguna forma COFEMO recupera los aprendizajes de la escuela de liderazgo? Por ejemplo, en algún documento, en video, en presentaciones, etc.
I4. Modelo pedagógico innovador basado en la complementariedad.	El modelo de la ELE retoma el enfoque de complementariedad construido por el Consejo y las alumnas	Las alumnas de la ELE reconocen al menos 5 acciones orientadas al aprendizaje de la complementariedad.	¿Sabes si en la escuela de líderes se promueve espacios donde mujeres y hombres hacen cosas juntos en igualdad? ¿puedes dar ejemplos?

INDICADOR	DEFINICIÓN	ÍNDICE	ENTREVISTA
I7. Formación en género del cuerpo docente.	Las líderes identifican la propuesta de la ELE y manejan conceptos como patriarcado, desigualdad, situación, condición y posición de género.	4/5 líderes tienen una formación docente feminista.	¿Cuáles son los conceptos o las palabras que has escuchado más de las líderes de la escuela de Liderazgo? ¿Qué crees que están aprendiendo de la escuela? ¿quiénes de la escuela de liderazgo crees que sería buena maestra?
CONSEJOS MUNICIPALES DE MUJERES (CMM)			
T4. Espacio de restitución de derechos de las mujeres	Las Casas Municipales de las Mujeres operan un mecanismo de trabajo autogestivo y de colaboración para la habilitación y operación de acciones territoriales.	Al menos 3 CMM están operando en las Casas municipales de mujeres con un plan de trabajo anual.	¿Sabes si en los Consejos cuentan con una serie de actividades programadas? ¿Sabes si las CMM utilizan las Casas Municipales como el principal centro de actividades?
T7. Gobernanza de género.	Los CMM cuentan con un decálogo de gobernanza construido por ellas	5/5 CMM construyen un decálogo propio de gobernanza.	¿Sabes si los Consejos cuentan con un decálogo elaborado por ellas mismas? ¿Como toman acuerdos?
I2. Participación y representatividad sociopolítica/territorial	Incremento de localidades, por municipio, que participan en los CMM o AMM	5/5 CMM han incrementado la representatividad territorial en los CMM y crean y operan al menos una acción.	¿Sabes si en los Consejos ha aumentado el número de localidades representadas, o el número de integrantes, o el número de comités?
I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural.	Las Consejeras construyen las nociones dialógicas de espacio de aprendizaje y confianza a través del diálogo intracultural.	5/5 Consejos de Mujeres implementan al menos una práctica de aprendizaje	¿En los CMM participan mujeres de diferentes edades? ¿Han realizado actividades donde participen todas juntas? ¿cuáles son los aprendizajes que consideras que han recuperado a partir de esas reuniones?
I6. Espacio de confianza de las mujeres	Los CMM han formalizado prácticas de afidamiento con pertinencia cultural.	En 4/4 CMM, realizan al menos 3 prácticas de afidamiento.	¿sabes cuánto tiempo llevan los consejos? ¿qué han hecho para que se mantengan unidas? ¿puedes mencionar 3 prácticas de afidamiento para cada Consejo?
AGENDA DE MUJERES (AMM)			
T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres	Agenda que visibiliza los derechos de las Mujeres	3/5 municipios construyen una política municipal de género.	¿Sabes si en las Agendas Municipales han realizado algunas propuestas en el municipio donde se platique sobre el tema de los derechos de las mujeres?
T6. Restitución de los espacios públicos para las mujeres.	Las líderes elaboran una propuesta de uso de espacios públicos para presentar a las	Número de espacios públicos gestionados y decididos por parte de las mujeres.	Menciona los espacios destinados a las actividades de mujeres, creados y gestionados por mujeres ante las autoridades municipales.

INDICADOR	DEFINICIÓN	ÍNDICE	ENTREVISTA
	diferencias instancias municipales.		
13. Espacio diálogo político	Reconocimiento por parte de actores locales a las actividades de la agenda.	Núm. de acciones convocadas/ejecutadas por líderes y autoridades locales contenidas en una Agenda mínima.	Cuántas acciones realizaron en este año como parte de la Agenda en sus municipios. Como parte de las actividades de la Agenda, ¿a cuántos eventos asistieron las autoridades municipales? ¿Puedes platicar sobre los eventos?
PROFESIONALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO OPERATIVO (EQUIPO TÉCNICO DE COFEMO, ETC)			
18. Formación feminista de las integrantes	Todas las integrantes de COFEMO cuentan con formación feminista y son capaces de generar productos con ese enfoque.	5/5 integrantes de COFEMO incorporan en sus productos el aprendizaje feminista.	En la organización, ¿tienen un espacio de discusión y formación sobre temas de género, de feminismo? En los documentos o presentaciones que realizas, ¿incorporas esos aprendizajes? ¿Puedes dar un ejemplo?
19. Transición generacional	Existe un proceso de re cambio institucional para ir incorporando a las nuevas generaciones en el quehacer institucional.	El equipo de COFEMO en puestos gerenciales tiene una composición intergeneracional.	29. ¿Crees que en COFEMO han pensado en un programa o una forma para incorporar nuevos miembros? 30. Si las personas de COFEMO tuvieran que dejar sus puestos en estos momentos, ¿Quiénes creen que puedan ocuparlos? A: nivel técnico, B. Nivel Administrativo, C. Sistematización, D. Nivel coordinación.

Elaboración propia.

2.5. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS.

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

El diseño se realizó en dos etapas: en la primera se aplicó una entrevista piloto a una persona de cada grupo de actor seleccionado para probar el instrumento. Luego de las adecuaciones tanto a los índices como al instrumento, se procedió a realizar las entrevistas a las personas seleccionadas.

De acuerdo con los actores identificados para el proyecto, se seleccionó el número de personas a entrevistar y en colaboración con COFEMO, se identificaron a las personas participantes. Todas las entrevistas se realizaron con la aceptación y autorización de ellas para las grabaciones y uso de la información. Para el caso de las personas de pueblos originarios, se contó con el valioso apoyo de las técnicas de COFEMO, Andrea López López y María Hernández Gómez para el acompañamiento y la traducción del español al tseltal y al tsotsil.

Los principales grupos de actores donde se realiza el proyecto son: Consejos de mujeres de los cinco municipios de Los Altos de Chiapas; estudiantes actuales de la Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE), miembros del equipo técnico de COFEMO, miembros de las organizaciones aliadas con las que colabora COFEMO y hombres de los municipios vinculados al proyecto como grupo control (ver Tabla 1).

TABLA 5. CLASIFICACIÓN DE ENTREVISTAS POR ACTOR.

Actores involucrados	Municipio	Cantidad de entrevistas
A Consejeras municipales	San Juan Cancuc, Pantelhó, Santiago El Pinar, Mitontic, Tenejapa	7
B Estudiantes ele	San Juan Cancuc, Pantelhó, Santiago El Pinar, Mitontic, Tenejapa	5
C Organizaciones aliadas vinculadas a la ejecución	Impacto, Kinal Ansetik, CISERP, IDESMAC, Sna Jtz'ibajom	6
D Equipo técnico	COFEMO	4
E Grupo de control	Pantelhó, Santiago El Pinar, San Juan Cancuc.	3
Total 5 actores	5 municipios, 5 organizaciones	25 personas

Descripción de los actores:

- a) Los Consejos Municipales de Mujeres (CMM). Son estructuras con representación territorial y tienen la función de dar seguimiento a los ARDM, representar a las mujeres en los CMDRS y mediar la relación de organizaciones con la población a la

que representan. En San Juan Cancuc, Pantelhó y Santiago El Pinar se denominan Consejos Municipales de Mujeres y en Mitontic y Tenejapa como Grupos de Acción Territorial (GAL).

- b) Alumnas de La Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE). Son jóvenes líderes, identificadas por el equipo técnico, organizaciones aliadas y los Consejos de Mujeres que han sido invitadas para que fortalezcan sus liderazgos con herramientas de facilitación y mediación, firmemente arraigadas en su cultura, para encabezar la promoción de los ARDM en sus territorios.
- c) Organizaciones Aliadas. Son las organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones en los territorios donde se desarrolla el proyecto, que ejecutan proyectos con enfoque de género, con los Consejos de Mujeres y/o los CMDRS, encaminados a disminuir la desigualdad de géneros recogida en los Diagnósticos de Situación, Condición y Posición de Género y contribuir al logro de los ARDM.
- d) Equipo técnico de COFEMO. Se conforma por 5 mujeres: una Coordinadora, Licenciada en Pedagogía, con 31 años de experiencia en el trabajo con mujeres desde una perspectiva de género; una subcoordinadora, con 21 años de experiencia en la coordinación de trabajo en campo; una asistente de coordinación, Psicóloga con formación feminista, con 8 años de experiencia en el diseño de planes estratégicos, planes curriculares asesoría y capacitación desde el enfoque psicosocial; una técnica del pueblo originario tsotsil del municipio de Aldama, Licenciada en Desarrollo Sustentable, con 5 años de experiencia en trabajo de gestión territorial y una técnica del pueblo originario tseltal del municipio de San Juan San Juan Cancuc, Licenciada en Lengua y Cultura, con 4 años de experiencia como educadora comunitaria en temas relacionados a la salud sexual y reproductiva, formación y capacitación en derechos de la juventud, responsable de organización de acciones culturales y seguimiento a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.
- e) Grupo de Control. Son hombres que tienen una relación directa con el proyecto porque viven en los municipios involucrados y son líderes locales o pertenecen a alguna agrupación local como los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). Los CMDRS son órganos de análisis, discusión y participación incluyente, plural y democrática, con representación territorial, cuya razón de existencia radica en ser un mecanismo de innovación para la generación de acuerdos a partir del intercambio público de ideas y la creación de conocimiento colectivo. En él, los actores locales y externos materializan su participación en acciones concretas en torno a la elaboración, gestión, seguimiento y evaluación de Acuerdos de Colaboración.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE PROCESO

RESUMEN

La línea de base del proyecto resultó en 43% de acuerdo con su planeación a tres años con el enfoque de teoría del cambio. El campo de construcción tiene un avance en este primer año de cerca del 39%, mientras que en el campo de la gestión se ha alcanzado un 56%.

En el campo de construcción los resultados fueron: Posición con 35%, Condición, 47% y Situación (34%). Para el campo de gestión, se valoraron en Equipo Técnico 48%, Organización (64%) y Asociación (62%).

Los indicadores del ámbito intangible tienen un valor más alto que los tangibles, 24% y 19% respectivamente. Los valores más altos de los intangibles se ubican en el campo de la gestión, con la variable del equipo técnico de COFEMO (I8 e I9). En el caso de los tangibles, se ubican en las categorías de Condición y Posición (T5 y T1).

En cuanto al conocimiento del proyecto por los actores, destaca el equipo de COFEMO (69%), seguido de las organizaciones aliadas (50%); tanto los Consejo como la Escuela recibieron el mismo valor de 34% y al final quedó el grupo de Control con 24%.

En el avance por parte de los municipios se observa que Santiago El Pinar tiene los valores más altos (48%), seguido de Mitontic (33%), San Juan San Juan Cancuc y Pantelhó mantienen un 28% y finalmente Tenejapa con 25%.

En cuanto a los componentes de cambio, los resultados indican que en este momento el capital humano y social más importante en que está invirtiendo el proyecto es la formación de líderes, tanto para el Equipo Técnico de COFEMO (ETC), con un valor de 63%; la Escuela de Líderes Entrañables (ELE) con 55% y los Consejo Municipales de Mujeres (42%).

Hay siete indicadores con ponderaciones mayores al 50%: T6. Promotoría territorial con perspectiva de género (68%), T1. Legitimidad política con aliadas (64%), I8. Formación feminista de las integrantes (64%), I9. Transición generacional (62%), I4. Modelo pedagógico basado en la complementariedad. (56%), I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural (56%), I7. Formación en género del cuerpo docente. (52%)

Hay cuatro indicadores con menos del 25 % de avances: T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres (22%); T3. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres (22%); T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis (22%) e I3. Espacio diálogo político (12%).

En el presente capítulo se presenta el análisis de procesos con base en las entrevistas semi estructuradas realizadas a cinco perfiles de actores: integrantes de los Consejos de Mujeres en cinco municipios, estudiantes de la Escuela de Liderazgos Entrañables, integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil que forman parte del colectivo de organizaciones Aliadas, miembros del equipo técnico de COFEMO y a un grupo control integrado por hombres líderes de las comunidades que conocen el proyecto, la mayoría de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.

Se presentan los resultados a partir de un análisis general, por los campos de construcción y gestión institucional; por ámbitos tangibles e intangibles, por los cinco tipos de actores involucrados en el proyecto, a los cinco municipios atendidos, se revisan las variables y finalmente una descripción narrativa de cada uno de los indicadores.

3.1. ANÁLISIS GENERAL.

Con relación a la metodología, la evaluación generó una línea de base de 43% de acuerdo con su planeación a tres años con el enfoque de teoría del cambio (Gráfico 1). El campo de construcción tiene un avance en este primer año de cerca del 40%, mientras que en el campo de la gestión se ha alcanzado un 56%.

Los resultados de la evaluación realizada arrojan altos valores para la línea de base del proyecto. Lo cual se explica, en parte debido a los buenos resultados que le anteceden al proyecto, con un resultado del 80% en cumplimiento de metas y con 60% en la evaluación del proceso.

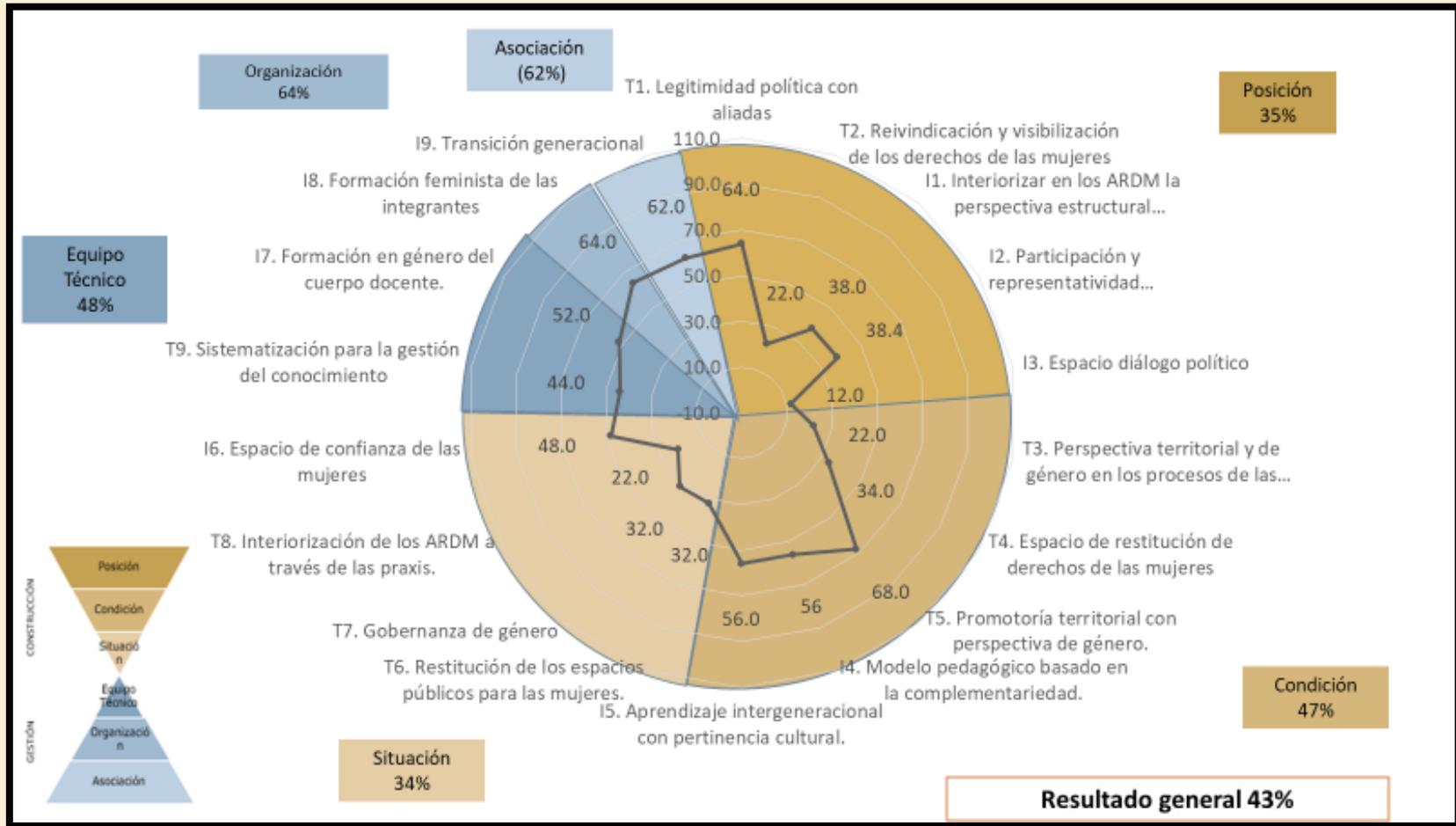
Como se puede observar en la gráfica 1, en el campo de la gestión institucional, todas las categorías tienen un avance similar y destacan los indicadores I8 e I9 porque presentan un avance mayor al 60%.

Para el campo de la construcción, la categoría Condición cuenta con tres indicadores con avances similares (I4, I5 y T1), lo cual indica que el proyecto está realizando cambios significativos en la Condición de las mujeres. En contraste, las categorías de Situación y Posición presentan valores con menores porcentajes (I3, T8 y T2).

En esta evaluación, el 38.8% de los indicadores presenta con un avance mayor al 50%, la mayoría del ámbito intangible:

- T5. Promotoría territorial con perspectiva de género (68%),
- T1. Legitimidad política con aliadas (64%),
- I8. Formación feminista de las integrantes (64%) e
- I9. Transición generacional (62%).
- I4. Modelo pedagógico basado en la complementariedad. (56%)
- I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural (56%)
- I7. Formación en género del cuerpo docente. (52%)

GRÁFICO 1. RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.



Fuente: elaboración propia.

Al observar los indicadores con mayor porcentaje de avance, una de las fortalezas del proyecto se encuentra en la formación de los recursos humanos tanto del equipo técnico de COFEMO (I8, I9, I7), como de los liderazgos territoriales (T5, I4, I5), además de contar con el apoyo y acompañamiento de las organizaciones aliadas (T1).

Lo anterior revela que los cambios esperados por el proyecto (campo de construcción) son promovidos los Consejos de Mujeres y las estudiantes de la Escuela de Liderazgos Entrañables como los principales sujetos sociales. Los cambios que se promueven son en la esfera de las organizaciones y estructuras municipales de Mitontic, Pantelhó, San Juan San Juan Cancuc, Santiago El Pinar y Tenejapa de Los Altos de Chiapas. Todo ello con el principal tema de los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres (ARDM).

Por otra parte, COFEMO tiene una solidez interna que le va a permitir afrontar adecuadamente el proyecto. Es decir, en lo relacionado a la transición generacional y formación feminista se presenta una línea de base muy consolidada. Mostrando que se han concentrado los esfuerzos en la formación de un equipo técnico sólido. También se refleja en la formación del cuerpo docente para la escuela, lo referente a la sistematización se puede apreciar que es una actividad que se está impulsando al interior de la institución y que puede resultar estratégico para el futuro.

Hay cuatro indicadores con menos del 25%:

- T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres (22%);
- T3. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres (22%) y
- T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis (22%).
- I3. Espacio diálogo político (12%).

Dos de ellos corresponden a la Agenda municipal de las Mujeres (T2 e I3) y dos a la variable de los Acuerdos para la reivindicación de los Derechos de las Mujeres (ARDM). La situación, condición y posición en la que se encuentran las mujeres en los territorios dificulta el avance de los indicadores mencionados.

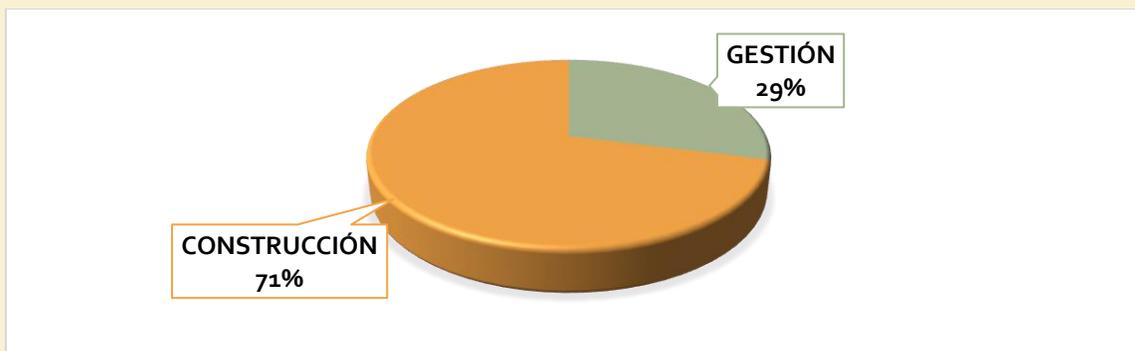
3.2. ANÁLISIS POR CAMPOS

Desde la formulación de la teoría del cambio, se establecieron cinco variables: 1) Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres, 2) Escuela de Liderazgos Entrañables, 3) Consejos Municipales de Mujeres, 4) la Agenda municipal de las mujeres y Fortalecimiento operativo de COFEMO. Al integrar el sistema de indicadores, se observó que sólo una variable tenía que ver directamente con el campo de gestión del proyecto y cuenta con dos indicadores. Además, se observó que hay tres variables que tienen un mayor número de indicadores (Consejo de Mujeres, ARDM y la Escuela de Liderazgos Entrañables). Por lo

que el 71% de las acciones están orientadas al campo de construcción y 29% a la gestión del proyecto (Gráfico 2).

Para que se cumplan los requisitos metodológicos de la presente evaluación, este desequilibrio, no altera sustancialmente el objetivo de contar con una línea de base del proyecto, sustentada en la teoría del cambio. Tampoco afecta a los niveles de indicadores, variables y categorías, ámbitos (tangible e intangible), los territorios o el tipo de actores. Este desequilibrio sólo afecta a la evaluación por campos, pues el de gestión está levemente sub representado con relación al de construcción.

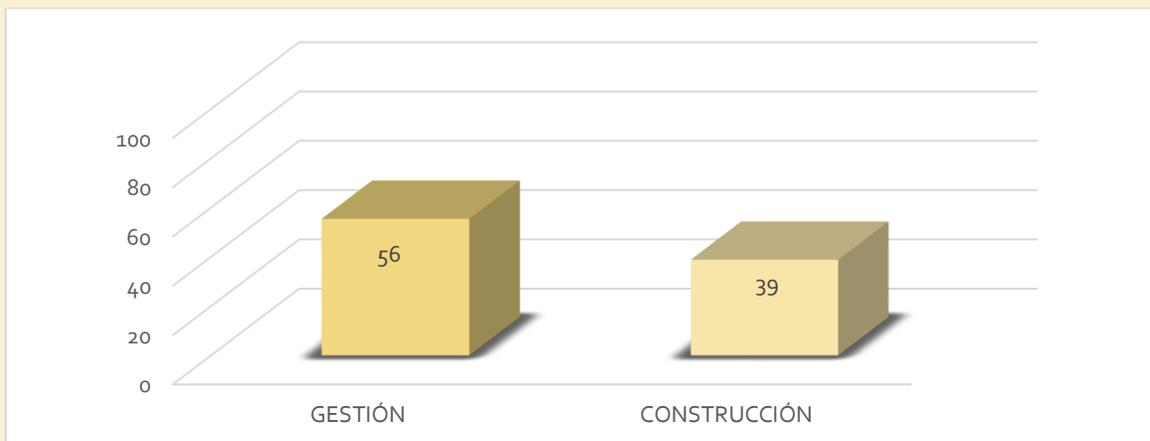
GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE INDICADORES POR CAMPO DE CONSTRUCCIÓN ALCANZADO.



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al resultado correspondiente por campos; en la Gráfico 3 se observa que el campo de construcción presenta un avance en este primer año del 39%, mientras que en el campo de la gestión se ha alcanzado un 56%. Ambos porcentajes implican un reto para el desarrollo del proyecto, porque es un resultado muy alto considerando que es el establecimiento de la línea de base.

GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES CORRESPONDIENTES A CADA CAMPO.



Fuente: Elaboración propia.

Al revisar los indicadores que elevan el porcentaje se observa que la actividad de la promotoría territorial es la más alta (68%), seguida de la percepción que tienen del proyecto las organizaciones aliadas (64%). Por el contrario, el indicador más bajo es el I3. Espacio diálogo político (12%), este indicador se refiere a la participación de las autoridades en los eventos de la Agenda municipal establecida por las mujeres con la finalidad de abrir un diálogo para la realización de acciones y acuerdos municipales, con el reconocimiento de los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres.

Como se mencionó, al ser analizado el campo de gestión del proyecto sólo por cuatro indicadores hay una pequeña desviación estadística, la cual podrá disminuir si se aumenta el número de indicadores en el futuro, para lo cual deberá complementarse la Teoría del cambio. Sin embargo, debido a las fortalezas institucionales no extrañaría que, de atenderse la sugerencia de aumentar el número de indicadores, la tendencia de línea de base establecida en la presente evaluación, no se alterara significativamente el futuro.

Conclusión: Para el primer año de ejecución, el proyecto parte de una línea de base del 39% en campo de construcción, mientras que en el campo de la gestión institucional ha alcanzado un 56%. COFEMO tiene una trayectoria y solidez institucional reflejada en la formación feminista y la transición generacional, que, desde la gestión, le permite afrontar adecuadamente las acciones del proyecto en el campo de la construcción. Basado en los resultados de los indicadores, los esfuerzos se están concentrando en la formación del equipo técnico que opera el proyecto y en la capacitación de líderes comunitarias que apoyan desde el territorio, generando así una sinergia que fortalece al proyecto.

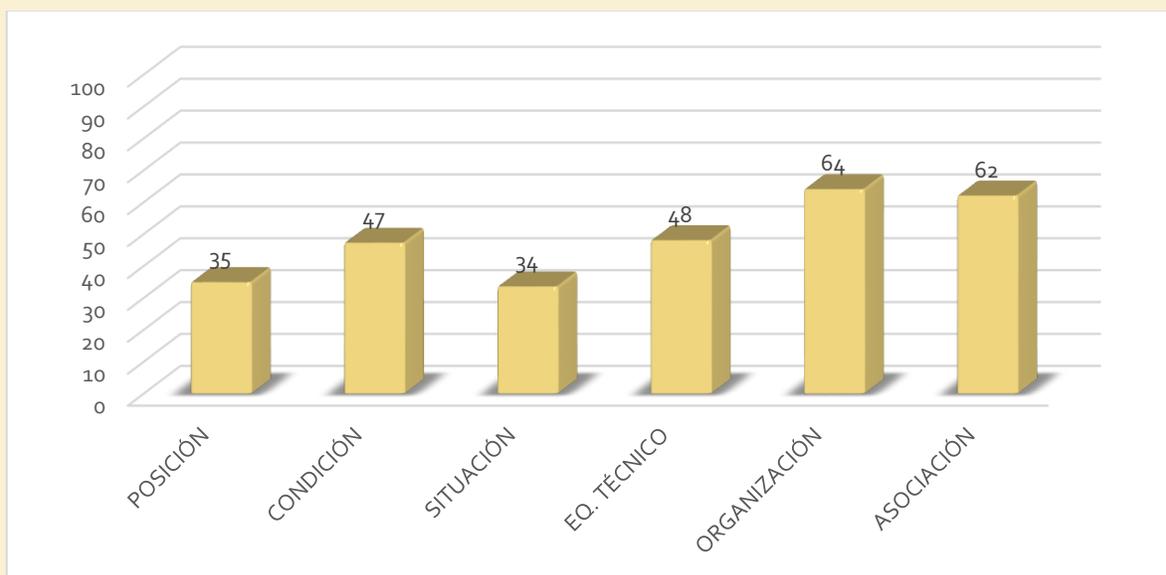
Recomendación: Completar el ejercicio de la Teoría del cambio y aumentar el número de indicadores en el nivel de gestión para compensar la evaluación. De acuerdo a la metodología son aceptables hasta seis indicadores más de gestión. Uno de los temas sugeridos es que incorporen el relacionado con el perfil del equipo técnico, en la cual es deseable que sean de pueblos originarios, por ser el vínculo con los municipios.

3.3. ANÁLISIS POR CATEGORÍAS

Para el campo de construcción sobre la intervención del proyecto, se observa que, en este inicio de proyecto, los esfuerzos se concentran en desarrollar las habilidades y conocimientos de las líderes comunitarias (T5. Promotoría territorial, 68%). Los resultados indican que en el campo de la construcción del proyecto, la categoría de *Condición* tiene un 47% (Gráfico 4). Es decir que en el campo próximo es donde se están generando más los cambios, relacionado esto con espacios ganados y organizados por las mujeres. El tema de la promotoría territorial es el que más destaca de este nivel, acompañado por el enfoque de complementariedad y el aprendizaje intergeneracional.

También se observa que se están impulsando casi de manera paralela los cambios sobre la Posición (35%) y la Situación de las mujeres (34%). En la categoría de *posición* (35%), destacan las actividades que se realizan basadas en los ARDM, lo cual está generando que las instituciones aliadas y otras organizaciones tengan conocimiento del trabajo que realiza COFEMO y sobre todo las líderes de la Escuela de liderazgos entrañables. Lo cual se demuestra al observar el indicador T1. Legitimidad política con aliadas, que obtuvo un valor de 64 % y se menciona que 15 organizaciones conocen el trabajo realizado en torno a los Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres (Gráfico 9).

GRÁFICO 4. VALOR PROMEDIO DE CADA CATEGORÍA.



Fuente: Elaboración propia.

Al observar los resultados emanados de las consultas (Gráfico 4), destaca que las categorías de organización y asociación institucional presentan valores muy elevados (64 y 62%, respectivamente). Al desarrollar la teoría del cambio, queda claro que, para lograr los cambios esperados, es necesario fortalecer el campo de la construcción y al actor principal del proyecto, que es COFEMO, lo cual se refleja en los indicadores I8 e I9 gestión, el fortalecimiento de las capacidades de COFEMO ocupan un lugar primordial, por ser quienes sostienen los demás componentes del proyecto.

En el campo de Gestión, la categoría de organización es la que tiene el valor más alto (64%), junto con asociación (62%). En ambos casos sólo presentan un indicador y es evidente la importancia que la organización le confiere a la formación del equipo y a la visión a largo plazo para considerar la transición generacional.

Conclusión. Con los resultados se observa que se están apostando para que con el apoyo de las organizaciones aliadas se visibilice apoye el campo potencial, esperando que se influya en la situación de las mujeres en cuanto al rol que juegan dentro de sus municipios.

El otro aspecto es apostarle al cambio de la condición de las mujeres en cuanto a las posibilidades de jugar un papel más activo en su sociedad, lo cual se observa con la promotoría territorial. Desde el campo de gestión, el avance se concentra en el fortalecimiento del equipo técnico con el cuidado de la formación feminista y de género.

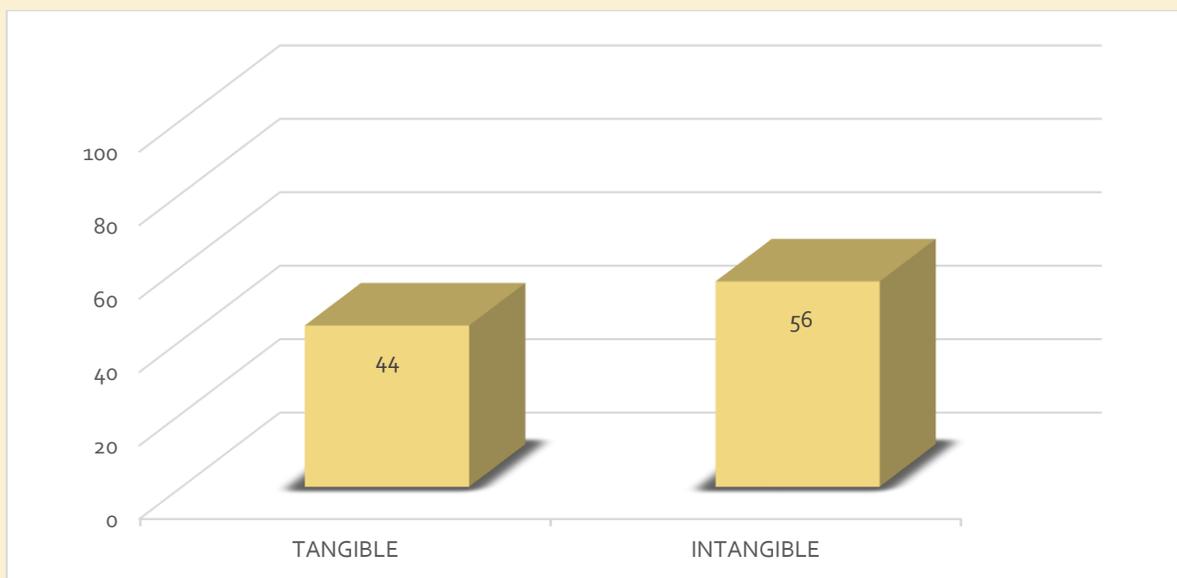
Recomendación. Se recomienda poner mayor atención al tema de *T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis*. Obtuvo uno de los valores más bajos, pero el tema es fundamental para que las actividades que se realicen correspondan al eje conceptual del proyecto, de lo contrario se puede caer en un activismo sin tener claridad del contenido y contexto.

Se sugiere que se aumente el número de indicadores de gestión para mejorar el desempeño del equipo para el desarrollo del proyecto.

3.4. ANÁLISIS POR ÁMBITOS

Se definieron el mismo número de indicadores tangibles que intangibles, la mayoría de ellos se ubican en el cuadrante del campo de construcción a nivel de cambios en la *posición de género*. En cambio, los indicadores intangibles son transversales en todas las categorías y variables del proyecto.

GRÁFICO 5. PORCENTAJES CORRESPONDIENTES A LOS ÁMBITOS EN EL PROYECTO.



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfico 5 se observa que los indicadores del ámbito intangible tienen un valor más alto que los tangibles, 44% y 56%, respectivamente. Los valores más altos de los intangibles se ubican en el campo de la gestión, con la variable del equipo técnico de COFEMO (indicadores I8 e I9). En el caso de los tangibles, se ubican en las categorías de

Condición y Posición. En ese sentido también es concordantes con el establecimiento de la línea de base ya que se da más atención a los aspectos de construir relaciones, generar cambios de las percepciones, así como en la generación de nuevos conceptos.

Conclusión. El establecimiento de la línea de base da cuenta de que hasta este momento, el proyecto ha dado más atención a los aspectos de construir relaciones, generar cambios de las percepciones, así como en la construcción de nuevos conceptos. Desde una perspectiva social, este camino ha sido planteado por muchos autores (Bourdieu, Freire, Vigotsky, Bonfil), como la base de la transformación social: enfatizando en la importancia de impulsar los cambios en los objetos de percepción y representación, más que en los objetos materiales y tangibles; dichas representaciones tienen variaciones en el tiempo, por lo que no son solo heredadas, también son visiones adquiridas que se desprende de un diálogo con los demás agentes que llenan la cotidianidad social.

Recomendación. Se espera que, al aumentar los indicadores del campo de gestión, se puedan balancear mejor los aspectos tangibles e intangibles del proyecto. También se recomienda ser más explícito con los productos que se deben contabilizar en cada indicador para reducir el sesgo de las percepciones en ambos ámbitos; es decir cómo se van a medir los cambios en las cadenas de cambio del proyecto.

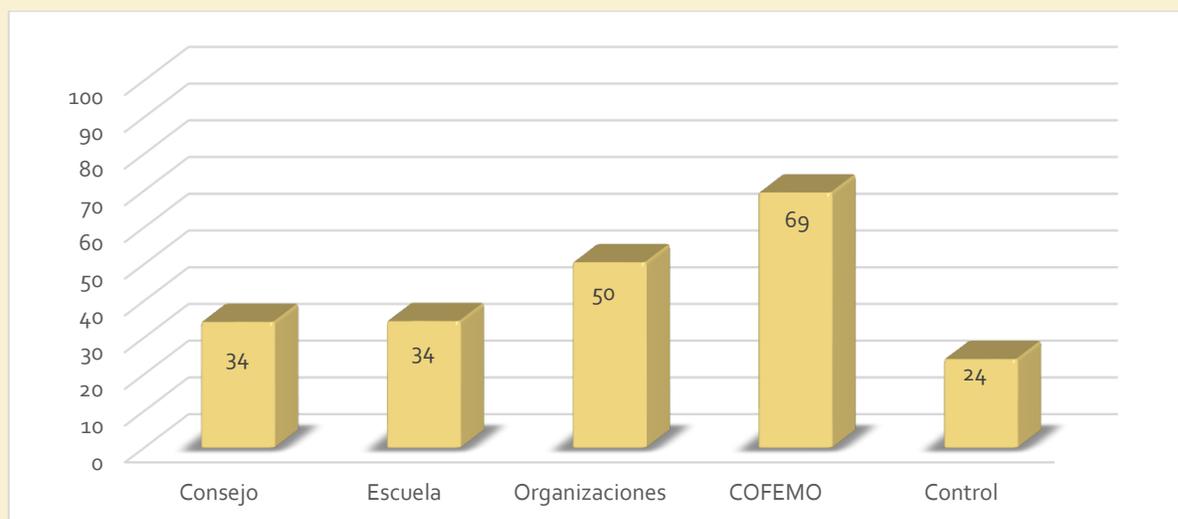
3.5. ANÁLISIS POR ACTORES.

Como se puede constatar en la Gráfico 6, el equipo de COFEMO es el actor con los mayores porcentajes. Lo cual se debe al alto compromiso que tiene el equipo y por lo tanto asignan un alto valor a las actividades que se desarrollan del proyecto. Sin embargo, es posible que se estén sobre estimando los resultados obtenidos. Enseguida se observa el porcentaje de las organizaciones, lo cual es coherente con los valores que reflejan en la categoría de la *posición*. Las actividades que se han llevado a cabo en los municipios y las invitaciones para colaborar en las mismas, han logrado que las instituciones reconozcan no sólo el trabajo de COFEMO, sino de las líderes de la escuela y de los Consejos de Mujeres en los municipios de Los Altos.

Tanto la Escuela de Liderazgo como los Consejos Municipales de Mujeres mantienen los mismos valores, lo cual es probable porque ambos actores colaboran de manera muy estrecha entre ambos; se retroalimentan y apoyan mutuamente. Ambos actores son quienes marcan los cambios en el territorio.

Cabe mencionar que se eligió un grupo de control, integrado por hombres representantes de organizaciones locales con las que colabora COFEMO. Se eligió a una persona de cada uno de los cinco municipios del proyecto; sin embargo, varios participantes cancelaron por diversos motivos y sólo se realizaron tres entrevistas. Este grupo alcanzó un 24% sobre el conocimiento del proyecto.

GRÁFICO 6. COMPARACIÓN DE LA VALORACIÓN ENTRE ACTORES.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión. El equipo de COFEMO tiene claridad sobre el actuar del proyecto en la región de Los Altos, lo cual se refleja en los valores alcanzados. Lo cual da una solidez a las acciones actuales y también permite suponer que se puede mantener el estándar proyectado, ya que el capital institucional de COFEMO se ha incrementado con la implementación de este proyecto; esto se refleja con el hecho de que, la organización es reconocida, por sus pares institucionales, como un referente de organización feminista, con perspectiva y práctica de género, en particular ahora, con los pueblos originarios. La cohesión que tiene COFEMO se refleja el nivel de capital social y humano que está construyendo y los mecanismos para su reproducción que está institucionalizando. Más adelante, en el análisis de indicadores se podrá desmenuzar la valoración alcanzada.

Una debilidad que pueden tener en este esquema es que, por el tamaño de la organización, la salida de alguno de los miembros del equipo durante este proceso puede significar una pérdida institucional significativa. Sin embargo, este factor, en este momento no se visualiza en el mediano plazo como mención por parte de las integrantes del equipo técnico que viven el proceso de transición de una manera más o menos pactada.

También destaca el valor obtenido a través de las organizaciones aliadas, que refleja el conocimiento del proyecto. Esto se respalda también al ver que las capacitaciones realizadas con los Consejos fueron gestionadas con las organizaciones aliadas y por el acompañamiento dado en los eventos convocados por la Agenda de las mujeres.

Tanto el Consejo como la escuela de líderes mantienen los mismos valores, lo cual es probable porque ambos actores colaboran de manera muy estrecha entre ambos; se retroalimentan y apoyan mutuamente, o en palabras de ellas "caminan juntas".

Finalmente, en los actores que fueron puestos en el rubro "control", que corresponden con los hombres entrevistados, se encuentra una valoración relevante: los procesos puestos en construcción por el proyecto, tienen para las mujeres un impacto promedio del 47%, valor que se establece como línea de base en tanto que, para los hombres el porcentaje asciende a 24%. Si bien, el proyecto no tiene prevista, una serie de acciones con este sector, será importante visualizar en el futuro cómo evoluciona el impacto del proyecto en la población masculina y cuáles serán las barreras o los puentes que se tendrán que construir en el futuro.

Recomendación. Se cuenta con el reconocimiento de organizaciones que también operan sus actividades en los municipios, por lo que se sugiere que se fortalezcan los lazos con ellos para generar más alianzas y acompañar el proceso en la estructura municipal, sobre todo apoyar a los Consejos Municipales de Mujeres y los Grupos de apoyo locales (GAL) para aumentar su presencia en los territorios locales y apoyar en las actividades de las Casas Municipales de Mujeres.

Por otra parte, a pesar de que sería deseable generar acciones con el grupo de hombres para que mejore la percepción del trabajo de mujeres. En esta etapa no es recomendable porque aún hay eslabones débiles en la cadena de cambio que deben fortalecer, como es el análisis contextual de los ARDM en cada municipio para generar su POA y su Agenda municipal. Es importante que esta reflexión la realice COFEMO también con algunas organizaciones Aliadas, especialmente con IDESMAC, para integrar una estrategia común de abordaje del tema.

En cuanto al equipo de COFEMO, se sugiere aumente en número para redistribuir aún más la solidez institucional, una posibilidad puede ser la de contratar por lo menos una técnica más, que pueda concentrarse en el trabajo más tangible (proyectos piloto derivados de los acuerdos) y una promotora territorial más que apoye los territorios emergentes o con mayor demanda.

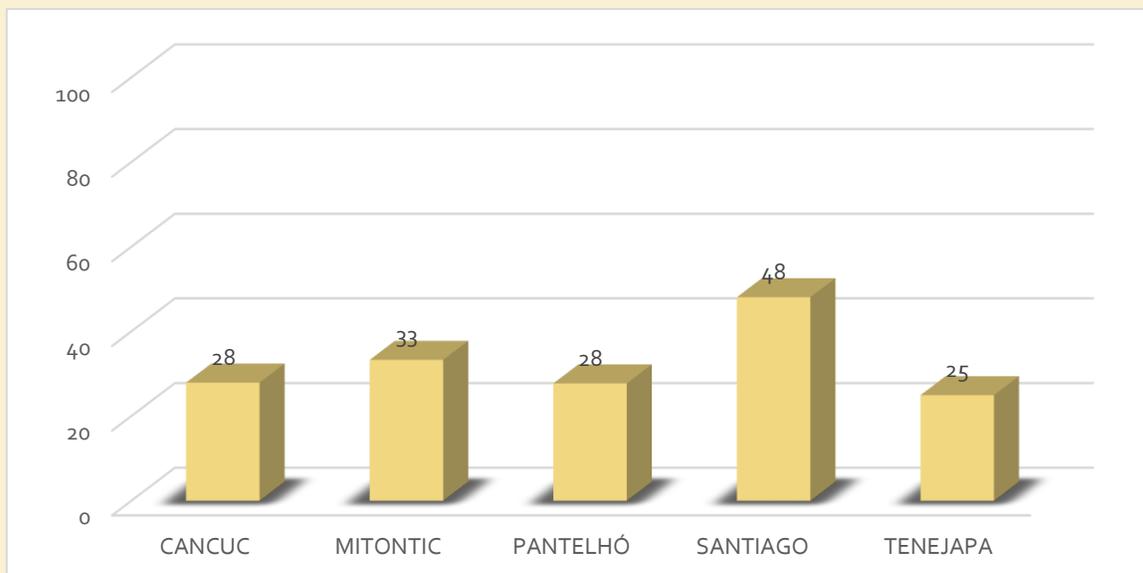
3.6. ANÁLISIS POR MUNICIPIOS.

Los resultados por cada municipio reflejan que el municipio de Santiago tiene los valores más altos, seguido de Mitontic, de San Juan Cancuc y Pantelhó y finalmente Tenejapa (Gráfico 7).

Santiago El Pinar es el municipio donde más conocimiento tienen del proyecto, también es uno de los que tienen más actividades en cuanto a los ARDM, más alumnas en la ELE y han aumentado el número de participantes en los Consejos (ver los indicadores T₄, I₇, I₂). Este municipio destaca porque el Consejo de Mujeres es un grupo muy activo, logrando entre otras cosas que el Ayuntamiento cediera un espacio para que se use como Casa Municipal

de Mujeres, realizando ahí ya varios eventos e invitando a más mujeres para integrarse al Consejo y a que participen en la Escuela de OLAT.

GRÁFICO 7. COMPARACIÓN DE LA VALORACIÓN POR MUNICIPIOS.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Mitontic, que es el segundo valorado, la principal líder está participando en varias actividades con los Consejos, en la Escuela de líderes, en la Escuela de la OLAT y en proyectos con organizaciones aliadas; y a pesar de que el grupo no ha logrado que se integren más mujeres de manera activa, se ha mantenido y participado en las capacitaciones facilitadas.

Con relación a San Juan Cancuc, un aspecto que se establece como limitante para realizar las actividades es que no cuentan con un espacio propio para realizar las sesiones de trabajo. Las gestiones para el mismo no han alcanzado todavía el éxito deseado.

En el caso de Pantelhó, se puede decir que es un resultado bajo, a pesar de que cuentan con una Casa de Municipal de Mujeres desde hace tres años, donde realizan varias actividades y en el Consejo participan mujeres que también son estudiantes y asesoras de la ELE. Es probable que el valor se deba que a pesar de su trayectoria, el grupo está más identificado con actividades de elaboración de artesanías y no con los Acuerdos para la restitución de los derechos de las mujeres. Otra razón es que en el municipio se ha dividido al grupo en dos zonas, principalmente por cuestiones de acceso a la cabecera municipal y porque tienen orígenes distintos, en una se habla más el tsotsil y en la otra zona el tseltal; lo cual ha marcado diferencias y no se sienten parte de un mismo grupo. Es previsible que exista la necesidad de conjuntar dos grupos, el de la cabecera y el de San Fernando, lo cual antes de dividir el proceso tal vez pueda ayudar a expandirlo y complementarlo, ya que la

figura de la cooperativa de las artesanas en Pantelhó es muy sólida y tiene una trayectoria mayor.

Aunque Tenejapa es el municipio que se ha integrado recientemente sólo están dos puntos por debajo de San Juan Cancuc y Pantelhó, que llevan varios años colaborando; lo que refleja el interés de la comunidad para participar e integrarse al proceso del proyecto. Cabe mencionar que el trabajo en este municipio, aún no se tiene un grupo formalmente constituido como Consejo Municipal.

Conclusión. Santiago El Pinar es el municipio con una valoración más alta, pues es donde se realizan más actividades y sus integrantes están vinculadas con varias iniciativas: el Consejo de Mujeres, las Escuela de Liderazgos Entrañables, la Escuela de la OLAT y otras capacitaciones recibidas con las organizaciones aliadas. Estos factores se consideran los que dinamizan o no a los diferentes territorios en las vías de incrementar su participación en el proceso de construcción de condiciones de equidad de género. Las brechas de género, sin embargo, son muy grandes aún y aunque se va avanzando en el logro de los objetivos del proyecto, es necesario que se refuerce tanto el trabajo en cada municipio, como los espacios de intercambio intermunicipal y extra territorial, lo cual permitirá un crecimiento sostenido a la vez de un mejor balance en las valoraciones.

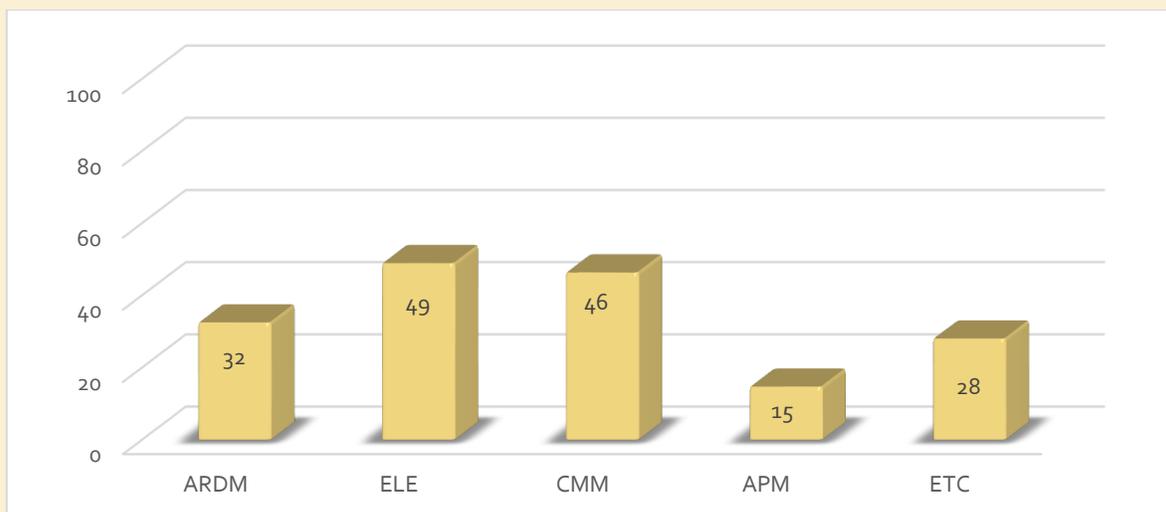
Recomendación. En todos los municipios se sugiere que se aumente el número de integrantes líderes (escuela de liderazgo) para que los grupos se fortalezcan. También se recomiendan que realicen actividades intermunicipales para que compartan y difundan sus experiencias y conocimientos, cómo han realizado las actividades, etc.; es necesario fortalecer los lazos entre los Consejos y los Ayuntamientos para que todas se sientan parte de una unidad y como unidad realicen sus gestiones en la región. Las Asambleas municipales y comunitarias que se proponen van en esa dirección.

Ahora bien, las brechas territoriales por género se podrán abatir de manera diferente en cada caso, por ejemplo, la consolidación de la Casa de Mujeres en Santiago El Pinar y Mitontic, es clave, para ello COFEMO y los CMM, junto con las Organizaciones Aliadas deben cooperar para consolidar una oferta de acciones que le den vida y sentido a los lugares restituidos o construidos. En Pantelhó y San Juan Cancuc, la experiencia, tal vez tiene que pasar por consolidar una serie de actividades productivas que puedan ser complementarias o diferenciadas con relación al tema de artesanías, especial oportunidad se presenta con la ejecución de los Círculos de Alimentación Escolar (CAE) que en ambos casos pueden ser nuevos articuladores territoriales, en Tenejapa habrá que esperar aún un tiempo para visualizar la orientación de la acción, pero el municipio presenta muchas oportunidades (café, artesanías, Casa de Mujeres, turismo). El enfoque territorial es una base importante del proyecto, por lo que se recomienda que COFEMO siga impulsando el Seminario de Género y Territorio para no descuidar la necesidad de una gestión del conocimiento al respecto de los avances obtenidos.

3.7. ANÁLISIS POR VARIABLES

Con relación a las variables, las cuales están alineadas tanto a los objetivos como a la Teoría del Cambio del proyecto, nuevamente se refleja el fortalecimiento que se está dando al equipo técnico de COFEMO y a la Escuela de Liderazgos Entrañables como la principal fuente en la formación de recursos humanos para generar los cambios esperados en la Teoría de Cambio del proyecto. El tema que aún se encuentra con los menores valores es el de la agenda municipal municipal de las mujeres. El cual atiende la relación con los municipios (Gráfico 8. Comparación de la valoración por variables. Gráfico 8).

GRÁFICO 8. COMPARACIÓN DE LA VALORACIÓN POR VARIABLES.



Fuente: Elaboración propia. ARDM= Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres, ELE= escuela de Liderazgos Entrañables, CMM=Consejos Municipales de Mujeres, Agenda de Mujeres, ETC=Equipo Técnico de COFEMO.

Las variables del proyecto, excepto la del Equipo Técnico de COFEMO (ETC), que es campo de gestión del proyecto, indican que en este momento el capital humano y social más importante en el que está invirtiendo el proyecto es la formación de líderes. Esta valoración no es casual, pues deviene de una consolidación del modelo de la ELE y de un *expertise* derivado de la formación profesional de la coordinadora del proyecto.

Hay un acierto indiscutible en una serie de prácticas que se llevan a cabo, las cuales no sólo abordan el ámbito pedagógico- didáctico y de perspectiva de género, sino también el psicoemocional. La ELE es vista y ejercida en lo general como un lugar seguro para las mujeres en el que mujeres más grandes llegan a acompañar a mujeres menores de edad, sin una relación de parentesco de por medio; esto a través de mecanismos complejos de representación y adscripción algunos referidos a la relevancia identitaria que está construyéndose en los Consejos Municipales de Mujeres. El aval del Consejo es una garantía que, en muchos casos, permite que mujeres adultas y jóvenes asistan a la ELE con el consentimiento implícito de sus padres o esposos y no con su acompañamiento

presencial o a través de nombrar un hombre como “responsable” del grupo de mujeres que es la manera tradicional en la que se permite que las mujeres “salgan” de sus municipios.

La Escuela de Liderazgos Entrañables y los Consejos han trabajado mucho en construirse como un espacio de confianza, de equipo y de sentido de pertenencia y afidamiento. Ambos espacios, fortalecen los vínculos entre las líderes, promotores y técnicos, la transición generacional con respeto, al tener consejeras mayores como maestras y a las propias promotoras jóvenes que se forman como docentes. El proyecto se está habilitando para construir un ambiente inteligente desde el punto de vista de la perspectiva de género, es decir, que aprenda de sí mismo. Todo ello basado en el diálogo inter e intracultural, con instructoras que comparten el espacio de seguridad que implica la ELE, mujeres líderes mayores que fungen como maestras, Consejeras, alumnas, promotoras territoriales, todas ellas articuladas de un modo creciente.

Los Consejos por su parte, en particular Santiago El Pinar, Pantelhó y San Juan San Juan Cancuc están avanzando hacia modelos de territorialización por distintas vías: las Casas de las Mujeres, que son lugares significativos administrados para y por mujeres, por ejemplo la de Santiago El Pinar implicó una negociación a nivel del Ayuntamiento que es muy relevante; en el caso de San Juan Cancuc, la territorialización se da en un número creciente de delegadas de comunidades que se integran al Consejo; en Pantelhó con el incremento cualitativo y cuantitativo de la participación en la localidad de San Fernando.

Esta perspectiva que ha venido conjuntándose con la Agenda municipal de las mujeres en los territorios ha ensanchado su visibilidad y por tanto fortaleciendo una resignificación asertiva sobre el papel de las mujeres y la influencia que pueden tener en los procesos municipales.

Los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de la Mujeres, presentan un valor de línea de base medio debido en parte al tiempo asociado para su apropiación por parte de mujeres que no participaron en su formulación. A su vez, como ha crecido el número de participantes en el proyecto, no ha podido crecer en la misma dinámica, el conocimiento que éstas tienen sobre los Acuerdos y el trabajo está más enfocado hacia las prácticas como la ELE o los Consejos.

Para muchas mujeres, el proyecto es el espacio en el que por la primera vez se enfrentan al reconocimiento de sus derechos, lo cual tiene una implicación cultural muy fuerte y supone una adaptación lenta. Del conocimiento, a la semantización cultural de los derechos de las mujeres, hay un largo trecho de interiorización, no sólo en el nivel individual sino en el imaginario colectivo. Desafortunadamente, estos cambios en un contexto de transición como el que se vive en Los Altos de Chiapas, enfrentan muchas resistencias que pueden llegar a ser consideradas por las mujeres como “traición” a la tradición local, la cual es representada como la cultura o el conocimiento y comportamiento verdadero. Por

ejemplo, en el caso de Mitontic, las condiciones de control cultural son totalmente distintas de San Juan San Juan Cancuc.

En el caso de la Agenda municipal de las mujeres, es incipiente aún y tiene que sortear muchas barreras de la condición de género de cada municipio. En particular la del uso del espacio público y el reconocimiento de las autoridades municipales. Salvo el caso de Pantelhó, en donde los eventos de la Agenda se llevan a cabo primordialmente en el parque central de la cabecera, en el resto de municipios considerados en el proyecto, estas actividades se realizan en foros cerrados y muchas veces bajo invitación.

Conclusión. como línea de base, para el proyecto, resultan muy significativos los resultados a nivel de las variables, puesto que confirman el estado de arranque del proyecto, en donde las capacidades de gestión de COFEMO están impulsando una construcción fundamentada en la formación de recursos humanos territoriales y políticos con perspectiva de género.

Recomendación. Dadas las condiciones en las que se desarrolla el proyecto, se recomienda que no se haga un cambio significativo en la estrategia de trabajo ya que el crecimiento del proyecto sigue anclado en el crecimiento del campo de gestión del proyecto. Y luego el orden en que se ha venido trabajando: fortalecer la escuela, los consejos, la revisión de los acuerdos y la implementación de la agenda política. Tratar de invertir el orden estratégico e impulsando la agenda municipal puede resultar que debilite los avances en las otras variables. Lo cual no es necesario.

Un vínculo del proyecto de COFEMO con las comunidades de aprendizaje que lleva a cabo IDESMAC es una buena oportunidad para que los distintos consejos de mujeres tengan intercambios de experiencias entre sí abriendo una comunidad de aprendizaje propia y que es necesaria para incrementar las variables que actualmente tienen una menor valorar.

3.8. ANÁLISIS DE INDICADORES

En este apartado se presenta una revisión de los resultados por indicadores. Como se puede observar en la Tabla 6, los indicadores con ponderaciones mayores al 50% son:

- T5. Promotoría territorial con perspectiva de género (68%),
- T1. Legitimidad política con aliadas (64%),
- I8. Formación feminista de las integrantes (64%) e
- I9. Transición generacional (62%).
- I4. Modelo pedagógico basado en la complementariedad. (56%)
- I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural (56%)
- I7. Formación en género del cuerpo docente. (52%)

Hay cuatro indicadores con menos del 25% de avances:

- T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres (22%);
- T3. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres (22%) y
- T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis (22%).
- I3. Espacio diálogo político (12%).

La descripción de los indicadores se organiza por un número secuencial correspondiente al campo de desarrollo del proyecto, a la categoría y al ámbito.

TABLA 6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR INDICADOR.

ÁMBITO	INDICADOR	PORCENTAJE
TANGIBLE	T1. Legitimidad política con aliadas	64
	T2. Reivindicación y visibilización de los derechos de las mujeres	22
	T3. Perspectiva territorial y de género en los procesos de las mujeres.	22
	T4. Espacio de restitución de derechos de las mujeres	34
	T5. Promotoría territorial con perspectiva de género.	68
	T6. Restitución de los espacios públicos para las mujeres.	32
	T7. Gobernanza de género	32
	T8. Interiorización de los ARDM a través de las praxis.	22
	T9. Sistematización para la gestión del conocimiento	44
INTANGIBLE	I1. Interiorizar en los ARDM la perspectiva estructural (coyuntural / contextual).	38
	I2. Participación y representatividad sociopolítica/territorial	38
	I3. Espacio diálogo político	12
	I4. Modelo pedagógico basado en la complementariedad.	56
	I5. Aprendizaje intergeneracional con pertinencia cultural.	56
	I6. Espacio de confianza de las mujeres	48
	I7. Formación en género del cuerpo docente.	52
	I8. Formación feminista de las integrantes	64
	I9. Transición generacional	62
TOTAL		43%

Fuente: Elaboración propia. Variables: [Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres](#), [Escuela de Liderazgos entrañables](#), [Consejos Municipales de Mujeres](#), [Agenda Municipal de Mujeres](#), [Equipo Técnico COFEMO](#).

3.8.1. INDICADORES TANGIBLES

INDICADOR TANGIBLE T₁- LEGITIMIDAD POLÍTICA CON ALIADAS.

Resultado de la línea base: 64 %

Definición: Existen organizaciones locales que conocen y realizan acciones basadas en los ARDM.

Se reconoce que 15 organizaciones formales conocen los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres (ARDM). Las organizaciones formales mencionadas son: IDESMAC, Impacto Textil, CISERP, Sna jtz'ibajom, Kinal Antsetik, Adopta una escuela, Cántaro Azul, ATA, Fondo para la Paz, Territorios de paz, Centro de salud Santiago, escuela de derecho (UNACH) Kellog, Pnud, Red de Educación Chiapas.

GRÁFICO 9. ORGANIZACIONES NOMBRADAS DURANTE LAS ENTREVISTAS.



Fuente: Elaboración propia. El tamaño de los cuadros corresponde al número de veces que fueron nombrados en las entrevistas.

Además, algunas personas también nombraron a varios grupos de trabajo locales y organizaciones locales como organizaciones aliadas: los Consejos de Mujeres, la Cocina Comunitaria, el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable (CDRMS), la Escuela de Bankilales, la Escuela de Liderazgos Entrañables (ELE), los Círculos de Alimentación Escolar (CAE) y la Escuela de Formación de Organizaciones Locales para la Acción Territorial (OLAT), incluyendo grupos de trabajo recién formados como *Sakil Nichim Antsetik* y *Xjobal Jbetik*.

El equipo de COFEMO y las Organizaciones Aliadas son quienes identifican con mayor claridad quienes apoyan los Acuerdos. Las que menos conocen a estas Organizaciones de

apoyo son las estudiantes de la Escuela de Liderazgos Entrañables y el grupo control (los hombres). Lo cual es de alguna manera lógico pues las alumnas son actores emergentes y los hombres comparten pocos espacios con el proyecto.

Conclusión. Se cuenta con un buen nivel de gestión y colaboración con las organizaciones que también realizan actividades en los municipios de San Juan Cancuc, Tenejapa, Santiago El Pinar, Mitontic y Pantelhó. Junto con ellas se están realizando actividades conjuntas o coordinadas, lo que da fortaleza y certidumbre al proyecto en los municipios.

Cabe mencionar que uno de los hallazgos es que COFEMO es una organización muy reconocida y con un impacto significativo, lo cual le permite establecer otro tipo de alianzas más allá del Círculo de Aliados, con organizaciones con menor participación, como el Centro de salud de Santiago, la Escuela de Derecho, Territorios de Paz y consolidar otras iniciativas locales y compartidas como instituciones aliadas, tal es el caso de las OLAT.

La alta valoración del indicador, muestra que el impacto del trabajo de COFEMO y del proyecto es más grande de lo que se las propias integrantes del Equipo Técnico suponen, e implica ámbitos que se están construyendo como que como espacios con significado que seguramente en el mediano plazo se ampliarán y proyectarán como un ejemplo de buenas prácticas territoriales.

Recomendación. Mantener el nivel de colaboración con otras organizaciones y ampliar a otros actores territoriales locales para que apoyen las iniciativas de las mujeres. En este terreno, para el proyecto es clave mantener su liderazgo al mismo tiempo que facilitar la interacción colaborativa con el Círculo de Aliados y nuevos actores que no necesariamente participan en el Círculo, esto para profundizar la relación funcional en el territorio, con el fin de incrementar la habilitación de ambientes para la complementariedad socio territorial con enfoque de género. En ello resulta clave incrementar la relación aprendizaje sistémico e inteligente, en el que el conjunto de procesos permita aprender de sí mismo y de sus avances. En este aspecto, la gestión del conocimiento es clave.

T2. REIVINDICACIÓN Y VISIBILIZACIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES.

Resultado de la línea base: 22 %

Definición: Agenda que visibiliza los derechos de las Mujeres.

Este es uno de los indicadores con una de las valoraciones más bajas. El objetivo es llevar a cabo acciones en el municipio donde se hable del tema de los Derechos de las Mujeres, por lo que han optado por realizar eventos como el Día de la Mujer, el Día de la Consejera, el Día de la Artesana.

El programa de los eventos es mostrar en sus propios municipios, el trabajo que realizan los Consejos o Grupos de trabajo, presentar los derechos de las mujeres. Generalmente el

evento lo realizan en un lugar público para invitar a más personas y sobre todo a las mujeres.

"Se trata también de que el municipio nos reconozca y estamos llevando a cabo el día de las consejeras en Pantelhó el 15 de agosto y las alumnas se encargan de... por ejemplo, este año se hizo el evento, como alumnas en el evento tiene que participar, entregar las invitaciones, la organización, el agua, el tamal, es como hacer un trabajo en equipo. (Miembro del Consejo, núm.2)

Sin embargo, a estos eventos no asisten autoridades municipales porque no le dan importancia.

"A los eventos, ¿llegan representantes municipales? -si llegan-, siempre y cuando ellos tengan tiempo. porque hay varios compromisos." (Miembro de la Escuela de Liderazgos Entrañables, Núm.05).

"En Santiago si tiene un nivel de convocatoria, como que a las autoridades les conviene estar bien, es un municipio más pequeño y al ser más pequeño, entonces sus autoridades de alguna manera son más visibles, entonces como que les interesa mucho quedar bien con el pueblo, entonces si llegan. Pantelhó nunca nos ha pelado una autoridad, en Pantelhó los invitas y nos apoya que si nos van a prestar la bocina, que si nos van a prestar..., o sea saben del evento. el Consejo va y solicita, pero nunca está una autoridad municipal. En Cancuc, el año pasado estuvieron dos regidores, este año no hubo nadie, si hubo apoyo de las autoridades: nos prestaron sillas, nos prestaron... hasta ellos llevaron las cosas y las quitaron, pero no estuvieron presentes." (miembro de COFEMO, núm. 13)

De la misma forma, cuando el Consejo o los grupos realizan solicitudes ante sus autoridades locales, no se presta atención a las mismas. Aunado a ello, en estos municipios se tiene muy arraigada ciertas costumbres como que las mujeres no pueden acudir a eventos públicos si no son acompañadas por su esposo.

Conclusión. Este indicador es uno de los más difíciles de trabajar porque el resultado depende de otros sujetos y actores de la zona y no necesariamente del trabajo que realizan las mujeres. Además de que requiere de la consolidación de procesos que muchas veces son vistos con poco interés y trascendencia. Todavía es prematuro, por tanto, esperar valoraciones mayores debido a que estas importantes acciones aún son muy novedosas, por lo que parece consistente el que tengan el nivel de base obtenido.

Recomendación. Aprovechar el apoyo de organizaciones y grupos simpatizantes del trabajo de COFEMO para que acompañen a los Consejos y a los grupos en los eventos y actividades que realizan; de esta manera se espera que las autoridades re consideren su presencia en los eventos, así como las solicitudes y gestiones que se realicen. Un cambio progresivo de estos ejercicios de Agenda de las Mujeres, hacia una Comunidad de

Aprendizaje permitiría dar una mayor relevancia a los eventos en particular y en conjunto. Además, estas instancias se deben refrendar con una Agenda municipal más amplia de participación de las mujeres en alianzas con otros movimientos territoriales como el ambientalista, el de alimentación, el étnico, etc.

T3. PERSPECTIVA TERRITORIAL Y DE GÉNERO EN LOS PROCESOS DE LAS MUJERES.

Resultado de la línea base: 22 %

Definición: Las Casas Municipales de Mujeres territorializan acciones derivadas de los Acuerdos (ARDM) en sus municipios.

Se preguntó a los actores si conocen en qué municipios hay Casas Municipales de Mujeres y las actividades que se realizan relacionadas a los ARDM. Se observó que algunas personas relacionan el término “municipal” con el gobierno, lo cual se refleja en que mencionaron espacios de capacitaciones o de reuniones para mujeres como las Casas de Salud, del DIF o la Casa de la Cultura en los municipios.

En cuanto a las Casas Municipales de Mujeres del proyecto evaluado, los entrevistados no conocen claramente todas las Casas y las actividades que se realizan. El 44% mencionó la Casa de Pantelhó, el 32% la de Santiago, el 28% en San Juan Cancuc, el 24% en Mitontic y el 8% a Tenejapa. Sin embargo, la única establecida es la de Pantelhó; en Santiago y Mitontic son de reciente donación, aún estén en remodelación y sólo han realizado reuniones eventuales; en San Juan Cancuc no tienen un espacio definido y aún están realizando la gestión y en Tenejapa, apenas se iniciaron actividades, falta consolidar el grupo y las reuniones las realizan en casas particulares.

"[...] las sesiones de consejo, en Pantelhó. En Santiago, la casa ya está, pero todavía no está funcionando. Santiago acaba de lograr que les den una casa en comodato, pero todavía no han llevado a cabo acciones ahí. En Pantelhó sí, realizan las sesiones de consejo. talleres de formación y capacitación como en herbolaria, en tics, en esa misma casa funciona como, es la casa de las artesanas, pero con la colaboración de cofemo, se logró que sea la casa de las consejeras también. entonces todo el trabajo que hacen ellas como cooperativa de artesana, las realizan ahí y también llevan a cabo ahí otras reuniones c con otras organizaciones. es como su centro de actividades de ellas." (Miembro del Colectivo COFEMO, clave 013).

En la recopilación de información se da cuenta de las Casas establecidas y sus actividades:

- Casa de Mujeres de Pantelhó. Fue la primera en establecerse. El espacio ya era utilizado por un grupo de mujeres artesanas, que además participan en el Consejo de Mujeres, por lo que el espacio es el centro de actividades de ambos. En ella se llevan a cabo las sesiones del Consejo de Mujeres, talleres y capacitaciones que son gestionados en acuerdo con otras organizaciones aliadas (Taller de herbolaria, de

TIC's, de artesanías), lo han usado para la conmemoración de eventos de la Agenda Política. También mencionan que en espacio han atendido reuniones con otras organizaciones o lo usan para acordar actividades relacionadas con la elaboración de artesanía textil o productos cosméticos y medicinales.

"Ya contábamos con ese espacio para artesanas, con la ayuda de COFEMO se hizo una remodelación y se nombró como Casa Municipal De Mujeres y ahí estamos llevando a cabo talleres dentro de ese espacio. Talleres sobre comunicación y sobre herbolaria, medicinas tradicionales, pero también. Hay una compañera que es la representante de artesanas y da los talleres ahí y también de otras personas que llegan ahí. ese espacio si es exclusivo para mujeres. Tengo entendido que hay otra en Santiago El Pinar. También me han comentado de Cancuc que no tienen espacio donde hacen reunión. porque una vez doña María me empezó a platicar que dichosa ustedes que tienen un espacio, porque nosotras a veces lo hacemos en el aire libre, a veces en la cancha o al aire libre porque no nos dan espacio. a Veces nos dan la cancha o la cultura, pero no nos dan el espacio. (miembro del Consejo, núm 02).

- Santiago El Pinar. Es de reciente donación. En el 2019 se convocó para el evento de celebración del Día de la Artesana, aún están realizando remodelaciones en la casa por lo que no realizan actividades en ese espacio.
- Mitontic, el espacio fue gestionado con el apoyo de organizaciones aliadas y se comparte con la instalación de un proyecto de Banco de Semillas. En la casa han recibido talleres de herbolaria y de TIC's.
- En San Juan San Juan Cancuc, aún realizan la gestión ante el municipio para que se les done un espacio para su uso como Casa Municipal de Mujeres.

Para las condiciones de vida que se tienen en las comunidades atendidas, contar con una Casa Municipal de las Mujeres es una de las principales acciones para ejercer sus derechos:

"[Uno de los Acuerdos más importantes es] el derecho a la tierra, y a los recursos. Siendo leal a lo que nos propone COFEMO es que todos los derechos son un puñado de derechos que no pueden estar uno por encima del otro, es como una mazorca, en el momento que contiene a los granos y además están atados con el olote y envuelto con las hojas, [...] es muy importante el impulso que están haciendo por la restitución de estos espacios que, pues los núcleos agrarios tienen enunciados en la ley pero en la práctica se han diluido. Siempre esos espacios fueron destinados para la iglesia, para la escuela para cualquier otra cosa [...] y el impulso de ese derecho es justamente territorializarlas, devolverlas a un espacio que manejen ellas y que las ponga sobre el espacio. Cuando ellas dicen "ya está la casa" es un punto muy importante en su territorio. porque antes de eso casi todos los espacios son usados y les dan contenido los hombres. Para mí eso es fundamental si se logra restituir algo ahí, que ellas puedan tomar decisiones económicas, sociales políticas, culturas en esos lugares va a ser algo muy importante." (Integrante de organizaciones aliadas, Clave 012).

Conclusión. El contar con una Casa Municipal de Mujeres permite a las mujeres ejercer sus derechos como la territorialización de su espacio. A partir de ese espacio propio, les permite mejorar en la toma de sus decisiones. Les permite impulsar el ejercicio de otros derechos. Así mismo, al ser un espacio otorgado por las autoridades municipales, automáticamente reconocen el derecho de las mujeres para tomar sus decisiones; ya que en ese espacio está destinado para que ellas decidan el uso y usufructo del mismo.

Se espera que tanto en Santiago El Pinar como en Mitontic, la línea de base pueda moverse rápidamente de manera ascendente puesto que ya se cuenta con el espacio físico indispensable para territorializar lugares para las mujeres en los municipios. Condición que no se da en este momento en San Juan Cancuc por lo que seguramente su evolución será más lenta.

Recomendación. Se recomienda que haya un debido acompañamiento de COFEMO para orientar sobre el uso de las Casas Municipales de Mujeres, recordando que el enfoque principal es funcionar como espacios de las mujeres para realizar acciones en el sentido de los Acuerdos de los Derechos de las Mujeres. Se sugiere promover y formalizar en los planes de trabajo trimestral o cuatrimestral, elaborados por los Consejos, para la ocupación de las Casas, es decir qué eventos se realizarán en las Casas.

Para el caso de Pantelhó se sugiere invitar a organizaciones aliadas a la Casas para que dinamicen el espacio con la condición de que todos los compromisos o actividades deben estar acordados en el Consejo de Mujeres.

En Mitontic y Santiago El Pinar se sugiere los Consejos deben apropiarse del espacio y por lo tanto, la actividad principal deben ser las reuniones mensuales de los Consejos. En ambos casos se sugiere disminuir las acciones de los aliados. En todo caso, se recomienda a COFEMO buscar fondos para tener una responsable de las Casas Municipales de las Mujeres o buscar alianzas con otras organizaciones para que pueda contar con este personal asignado. Para San Juan San Juan Cancuc, se sugiere que los Consejos busquen el respaldo de las organizaciones aliadas y las acompañen en la gestión ante el municipio.

T4. ESPACIO DE RESTITUCIÓN DE DERECHOS DE LAS MUJERES.

Resultado de la línea base: 34%

Definición. Las Casas Municipales de las Mujeres operan un mecanismo de trabajo autogestivo y de colaboración para la habilitación y operación de acciones territoriales.

Todas las Casas Municipales de las Mujeres son espacios físicos que se han gestionado ante las autoridades municipales para que sean ocupados por los Consejos o los GAL, reconociendo el papel de éstos como sujetos de acción municipal con injerencia en las localidades.

A la fecha, sólo la Casa Municipal en Pantelhó funciona como el espacio principal para que los Consejos de Mujeres desarrollen sus programas de trabajo anual. Para los demás Consejos y grupos de mujeres, aunque contar con un espacio propio es uno de los principales objetivos dentro de sus planes, no limitan sus actividades por esa situación. Por ejemplo, en Mitontic, aún con la reciente donación del espacio, consideran tres Casas de Mujeres en el Municipio, que son todas las casas particulares donde se reúnen periódicamente para sus sesiones del Consejo:

"¿En dónde hay Casas Municipales? –En Toctic, y la que estamos reunidas aquí en Tsoetic y también llegamos en Osinam. [Las principales actividades son:] Nos reunimos y vemos temas de 'maternidad libre y sin violencia', en Osinam vimos 'trabajo digno y un pago justo'. Aquí vemos otros, aquí nos reunimos más. Aquí vienen mujeres de 15 o hasta 20, allá en Osinam también llegaron como 20. en Tsoetic yo no fui, pero me dijeron que llegaron como 20" (Estudiante de la Escuela de Liderazgo, clave 007).

Contar con un espacio propio, en el que las mujeres puedan tomar decisiones, organizarse bajo su propio plan de trabajo o tan solo reunirse para convivir y compartir sus vivencias, resulta muy importante como un mecanismo de cohesión social:

"¿qué las mantiene unidas en los Consejos? – yo creo que es el seguimiento que les dan y el hecho de que les dan un propósito a continuar, quiero decir, en Pantelhó es muy claro que continúan porque tienen su Casa y están trabajando los textiles, pero también tienen otras iniciativas, por ejemplo estuvieron trabajando medicina tradicional, estuvieron trabajando elaboración de ungüentos, eso les permite tener una continuidad, [...], sino les están dando un propósito, en este caso la comercialización de su trabajo. Y para el caso de Santiago El Pinar, [...]le están dando un sentido también: la necesidad de tener un espacio propio y en este caso la necesidad de contar con una Casa de la Mujer pues les permite dirigir sus pasos de manera ..., quiero decirte que está marcado su camino, pues no se están dispersando en otras cosas." (organizaciones aliadas, núm 4).

Conclusión. Las mujeres reconocen la importancia de contar con un espacio de reunión propio donde puedan realizar sus actividades y sus reuniones del Consejo. Por lo cual, se ha convertido en una de sus metas principales a lograr, que es contar con su espacio de reunión para que ellas puedan tomar decisiones y cumplir con sus POAS.

Recomendación. La mayoría de las integrantes de los Consejos de mujeres no saben leer o escribir y no están acostumbradas a realizar el ejercicio de planeación y conducirse de acuerdo con los planes. Por lo que se observa que los grupos realizan en conjunto sus planes de trabajo anual, pero con el tiempo se les olvida y las razones por las que hicieron esos planes. Se sugiere que se realicen actividades que promuevan la habilidad de elaborar

planes de trabajo y administrar proyectos o actividades, para que cuando planteen sus objetivos anuales, o por el tiempo establecido, para ellas sea significativo y vean reflejados sus logros, además de que puedan cumplir con el ciclo de analizar el contexto, identificar alternativas, analizar y priorizar, planear, ejecutar y administrar, evaluar, reiniciar el ciclo.

T5. PROMOTORÍA TERRITORIAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Resultado de la línea base: 68%

Definición: Las líderes contribuyen a la territorialización de lugares con perspectiva de género en los municipios.

Este aspecto del proyecto es uno de los más fortalecidos porque las estudiantes de la ELE juegan un papel muy importante en la construcción social de la restitución de los derechos de las mujeres en los municipios. La escuela les ha permitido que se apropien y desarrollen aprendizajes significativos en torno a los derechos de las mujeres y han generado la confianza para compartir sus experiencias y saberes.

Todos los actores involucrados reconocen el trabajo que realizan las líderes de la Escuela de Liderazgos Entrañables están realizando en la vinculación con los Consejos de Mujeres, con otras organizaciones y grupos de trabajo, con la gestión en los municipios y como sujetos activos en la difusión de los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres.

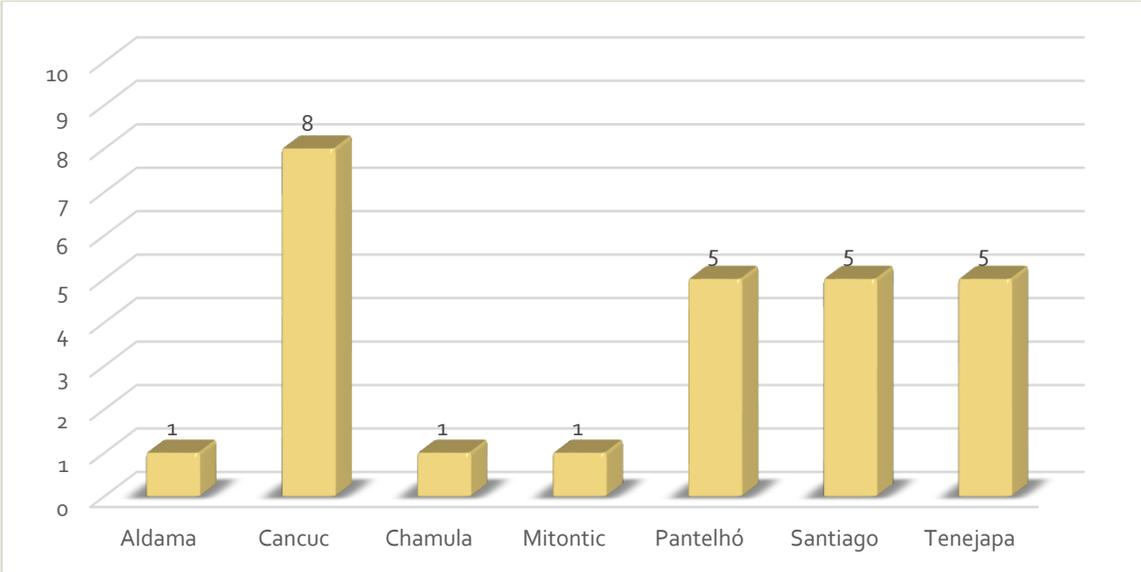
El afidamiento y la sororidad es un aspecto que da fortaleza entre las mujeres que participan en procesos con perspectiva de género; lo cual es reflejado en el comportamiento de las estudiantes de la ELE:

"[las líderes] se adentran mucho en el proyecto, es decir que no son las chicas clásicas de solamente de repetir lo que escuchan y traducirlo al español, sino que su conocimiento de los acuerdos va más profundo y tienen la habilidad de trasladarlo a sus propias vivencias o de su generación anterior, es decir de sus madres o sus abuelas; entonces interiorizan muy bien los conceptos y son muy hábiles y tienen la facilidad de transmitir el acuerdo a su propia realidad con una noción dialógica más clara de lo que puede decir el acuerdo. En ese sentido, el hecho de que interioricen los contenidos y lo expresen en su lengua, permite al que le escucha, perfectamente entender el concepto de una manera muy precisa" (Organización aliada, Núm. 04).

"Están aprendiendo a ser líderes sororales, no líderes tradicionales, no líder que impone, no una que decide que hacer. Están aprendiendo a ser líderes que convoquen a las demás mujeres y que vean por el bien común, eso es lo que yo creo que están aprendiendo, están aprendiendo a conocer sus derechos y a exigir que se cumplan. (Miembro de COFEMO, núm. 13).

Se identificaron a 26 estudiantes de la ELE reconocidas por sus capacidades de liderazgo femenino. Los municipios con el mayor número de liderazgos reconocidos son San Juan San Juan Cancuc, Pantelhó, Santiago El Pinar y Tenejapa.

GRÁFICO 10. PORCENTAJE DE LÍDERES RECONOCIDAS EN CADA MUNICIPIO.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que algunas líderes son reconocidas por el 32 al 56% de los entrevistados. En el caso de San Juan San Juan Cancuc es el municipio con más líderes reconocidas (8) lo cual indica que en el municipio las mujeres tienen oportunidad de crecimiento personal y profesional y las mujeres que han tenido la oportunidad de prepararse están colaborando activamente en los espacios de los Consejos y de la escuela de liderazgo.

Para el caso de Pantelhó, Santiago y Tenejapa cuentan con el mismo número de liderazgos reconocidos (cinco); pero operan de manera diferenciada. En el caso de Tenejapa no hay una persona que destaque de manera independiente, todas las líderes cuentan casi con el mismo reconocimiento. Esto se debe a que en el municipio están comenzando a trabajar, en la formación de grupos y en el entendimiento del enfoque de género.

Para el caso de Pantelhó y Santiago, a pesar de ser cinco líderes reconocidas en cada municipio destaca que la promotoría y liderazgo está concentrado en una sola persona (el 60%). Pero resulta interesante que uno de los liderazgos más destacados del municipio de Pantelhó no fue mencionado.

Para Mitontic, Aldama y San Juan Chamula identifican un liderazgo ampliamente reconocidos por los actores entrevistados. Cabe mencionar que, en Aldama y Chamula, el proyecto no está realizando actividades.

Para el caso de Mitontic, aun cuando sólo se menciona una persona, representa el 48% del reconocimiento. Este esquema de liderazgo es de alto riesgo porque el liderazgo no tiene acompañamiento en el municipio y al concentrarse en una sola persona, toda la responsabilidad de los resultados recae en ella.

La práctica de las réplicas en los municipios ha sido muy significativa porque permite que las líderes y los Consejos mantengan una interacción constante. También comparten los intereses y obliga a tener actitudes de apoyo entre las líderes ante los Consejos y otros interlocutores. También se reconoce la convivencia entre las líderes de distintas generaciones, en las que las prácticas de afidamiento les permite mejorar su trabajo. Existe un lazo de apoyo entre ellas.

Conclusión. Las estudiantes de la ELE juegan un papel muy importante en la construcción social de la restitución de los derechos de las mujeres en los municipios. La escuela les ha permitido que se apropien y desarrollen aprendizajes significativos en torno a los derechos de las mujeres y ha generado la confianza para compartir sus experiencias y saberes.

Las prácticas de afidamiento, de acompañamiento, de sororidad, les permite construir lazos con sus municipios. También permite reorientar las actividades que se promueven en el territorio con enfoque de género y complementariedad.

Sugerencias: En el caso de los liderazgos concentrados (Santiago y Pantelhó), se sugiere promover, apoyar y destacar los otros liderazgos identificados en los municipios, para que el poder sea ejercido de manera más horizontal y sea coherente con los liderazgos entrañables. También es importante que se mantenga una mayor presencia en las comunidades y que sean vistas como un grupo. También es importante fortalecer las capacidades de los grupos en los municipios para que se tomen decisiones grupales.

Para el caso de Mitontic, la recomendación es similar a la anterior; pero antes se deben identificar a más mujeres que puedan acompañar a la principal. Tal vez a través de las actividades del proyecto de Banco de Semillas, puedan ser nombradas algunas mujeres como representantes que se integren a la Escuela de Liderazgo y al GAL.

Por otra parte, se sugiere mantener las prácticas de las réplicas para fortalecer a los Consejos de Mujeres, ya que mencionan que han sido exitosas porque lo aprendido en la escuela lo llevan a la comunidad y se retroalimenta y adecúa a cada contexto.

T6. RESTITUCIÓN DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS PARA LAS MUJERES.

Resultado de la línea base: 32%

Definición: Incremento del uso de espacios públicos decididos y gestionados por parte de las mujeres.

En este indicador se contabilizaron el número de espacios públicos gestionados por los grupos de Consejeras principalmente el contar con una Casa Municipal de Mujeres que funcione como el centro de las actividades de los Consejos.

Cuando se preguntó por los espacios gestionados, la mayoría sólo tenía de referencia la Casa de las Mujeres y no reconocían otras actividades que están llevando a cabo; por ejemplo, en Santiago El Pinar se ha organizado un grupo de fútbol femenino y han ocupado las canchas de su municipio, pero esta información lo comentaron personas de otros municipios y no del mismo Santiago. Hay otros ejemplos similares con relación a los huertos, las solicitudes para la realización de eventos o reuniones.

San Juan Cancuc lleva gestionando su espacio por tres años y aún no cuentan con una resolución.

Conclusión. Hay que considerar, de acuerdo con su cultura y costumbres, que este indicador es uno de los que les pone mayores retos a los grupos de mujeres porque deben interactuar con estructuras de poder patriarcal que están muy arraigadas. Todos los espacios son gestionados ante las autoridades locales, pero si éstos no las reconocen como actores de la región con relevancia municipal, no se les da resolución o “atienden” sus peticiones.

Recomendación. Se debe tener mayor acompañamiento con los Consejos con relación a este tema, en este aspecto, las Organizaciones Aliadas juegan un papel muy importante para dar el respaldo y apoyo que se necesita ante las autoridades o bien acompañar en la gestión para que éstas puedan reconocer los Consejos de Mujeres como actores de importancia social en los municipios y les sea aprobada la petición para instalar una Casa Municipal de las Mujeres.

Otra estrategia es que los Consejos puedan promover otras actividades u otros espacios donde ellas se sientan más seguras, como el caso de equipo de fútbol femenino, o el que está emergiendo alrededor del tema de los comedores infantiles con el proyecto del CAE.

T7. GOBERNANZA DE GÉNERO.

Resultado de la línea base: 32 %

Definición: Los CMM cuentan con un decálogo de gobernanza construido por ellas.

Este indicador expresa que en los Consejos Municipales de Mujeres están trabajando para que tengan capacidades autogestivas. Al aplicar la entrevista se preguntó si los Consejos cuentan con un reglamento y/o normas establecidas por ellas y que esté escrito en un decálogo del grupo.

Al respecto, se considera que el avance es lento porque la mayoría de las mujeres que integran los Consejos no saben leer y escribir; además al ser pueblos originarios, ellos privilegian los acuerdos orales por encima de los escritos:

"Sólo es de manera de diálogo, aquí por tradición somos muy "oralistas", entonces dentro del Consejo lo hacen que doña María puede opinar diferente, doña Petrona, entonces cuando están de acuerdo levantan la mano., todo en diálogo. La persona que viene de COFEMO, saca un rotafolio y se dice se acordó tal, pero dentro del Consejo no tienen un oficio como tal, pero tienen derecho a opinar todas iguales". (Miembro del Consejo, núm. 6).

También cabe mencionar que ellas están acostumbradas a tomar decisiones grupales y de acuerdo con las experiencias van tomando nuevos acuerdos, sin responder necesariamente a una rigidez establecida o necesaria en la formación de grupos de trabajo. Tienen el compromiso de asistir a las reuniones mensuales. Tienen sistemas para dar avisos a las demás, para organizar los eventos, etc.

Al igual que otros indicadores; entre los Consejos no saben cómo operan los otros Consejos, a lo que comentan que cada grupo tiene sus formas de trabajo.

Conclusión. Los Consejos Municipales de Mujeres no cuentan aún con un decálogo que les apoye en los grupos. El avance es referido a que los grupos cuentan con normas y reglamentos no formales.

Recomendación. Es necesario abordar el tema de la gobernanza al interior de los Consejos de Mujeres para que puedan elaborar el decálogo para cada grupo.

T8. INTERIORIZACIÓN DE LOS ARDM A TRAVÉS DE LAS PRAXIS.

Resultado de la línea base: 22 %

Definición: Todos Los actores involucrados realizan, evalúan y difunden acciones derivadas de los ARDM, con base en los POA.

Para este indicador se observó que aun cuando en el conjunto se llevan a cabo 16 actividades puntuales relacionadas con los Acuerdos, seis acciones se realizan en 3 municipios (ver tabla 2). La actividad en la que participan todos los municipios es en la asistencia a la Escuela de Liderazgos Entrañables. Los talleres de capacitación se organizan por solicitud de los Consejos o de los GAL, en lo que se puede observar que responden a intereses de distintas generaciones.

TABLA 7. RELACIÓN DE LAS ACCIONES LLEVADAS A CABO CON LOS ACUERDOS, POR MUNICIPIO.

#	ACCIONES	ACUERDOS	C	M	P	S	T	TOTAL
1	Casa de mujeres	D	1	1	1		3	
2	Taller de herbolaria.	E, G	1	1				2
3	Preparación y venta de productos medicinales y cosméticos	B, E, G			1			1
4	Taller de Tecnologías de la Información y comunicación (TIC's).	B, E,		1	1			2
5	Taller de artesanías	B, E,		1	1	1		3
6	Venta de artesanía (blusas)	B			1	1		2
7	Día de la artesana	D, F			1	1		2
8	Día de la consejera	D, F	1		1	1		3
9	Día de la mujer, 8 de marzo	D, F	1		1	1		3
10	Sesiones del Consejo Municipal de Mujeres	A, B, C, D, E, F, G	1		1	1		3
11	Sesiones del Consejo en otras localidades (San Fdo)	D, E			1			1
12	Sesiones del grupo de acción local (GAL)	D, E		1			1	2
13	Escuela de liderazgo	A, B, C, D, E, F, G	1	1	1	1	1	5
14	Caja de ahorro.	B, F		1				1
15	Equipos de futbol	C, G				1		1
16	Ocupación de espacios públicos para sus actividades (canchas de futbol, de basquetbol, parque central).	F	1			1		2
TOTAL			5	7	12	10	2	36

Acuerdos: A. Maternidad libre y una vida sin violencia/ B. Empleo digno y pago justo/ C. Distribución equitativa del trabajo y tiempo libre/ D. Participación y representatividad política/ E. Formas de vida y culturas que respeten a las mujeres/ F. Derecho a tierra, territorio y recursos ambientales/ G. Derechos de infancia, juventud y tercera edad.

Municipios: C= San Juan San Juan Cancuc, M= Mitontic, P= Pantelhó, S= Santiago El Pinar, T=Tenejapa.

Fuente: Elaboración propia.

En Pantelhó es donde se realizan más actividades, lo cual indica que hay una tendencia de diversificación de acciones, probablemente derivada de una mayor experiencia de mujeres como artesanas y como integrantes de una cooperativa de artesanas, razón por la cual en el municipio la participación de las mujeres tiene menos control que en otros lugares.

En Santiago El Pinar y Mitontic despiertan por la emergencia de jóvenes liderazgos con mucha decisión e interés de impulsar los acuerdos; en ambos casos algunas de las líderes pertenecen a la escuela de la OLAT (organizaciones locales para la acción territorial) y en ella realizan sus propios proyectos.

Tanto en la ELE como en los Consejos, se revisan los ARDM en las sesiones mensuales, y la mayoría de las veces se realiza un ejercicio de evaluación sobre el evento realizado de manera interna en cada grupo, pero no difunden sus resultados, ni al interior de sus municipios. Razón por la cual no se tiene una claridad sobre las actividades que están realizando los consejos y el proyecto.

A pesar del cumplimiento de actividades, generalmente mencionan las acciones para sus propios municipios, la mayoría no sabe lo que hacen en otros lugares. Esto es evidente porque en los resultados por actores, tanto las estudiantes de la ELE como las integrantes de los Consejos resultaron con los valores más bajos (0 y 14%); mientras que los más altos fueron el equipo de COFEMO (50%) y las organizaciones aliadas (25%); este último se debe a que las organizaciones aliadas colaboran con el proyecto en varias actividades.

Conclusión. Se realizan al menos 17 actividades distintas en el proyecto en los cinco municipios, una se lleva a cabo en todos los municipios y cinco en tres municipios. Tenejapa destaca como el de mayor número de actividades (12), probablemente por la experiencia que tienen las integrantes del grupo, ya que varias habían tenido una organización de elaboración de textiles desde antes de formarse el Consejo. En el caso de Santiago y Tenejapa, los liderazgos emergentes están impulsando las actividades de los Consejos. Aunque en la escuela de liderazgos participan mujeres de todos los municipios, las estudiantes no necesariamente son parte de los Consejos o de los GAL y por lo tanto, no conocen todas las demás actividades con claridad. Por las entrevistas se identifica que al interior de cada grupo de trabajo se evalúan los resultados de los eventos realizados, pero no se dan a conocer.

Recomendación. La implementación de los acuerdos debe tener un crecimiento progresivo y empoderado, lo cual está referido a tener más líderes egresadas de la ELE y más integrantes egresadas de la OLAT, así como una mayor participación de las organizaciones aliadas en el territorio. Esto para que disminuya la presión en el equipo de COFEMO para el seguimiento y la implementación de muchas más acciones en el territorio.

Otra recomendación es fortalecer al interior de los grupos las acciones de planificación (ciclo de programación, acción, evaluación y difusión), para que sea parte de las responsabilidades de cada grupo de trabajo.

T9. SISTEMATIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Resultado de la línea base: 44 %

Definición Se cuenta con la sistematización del modelo pedagógico.

El proceso de sistematización está definido por COFEMO, principalmente a través de la ELE. Consiste en realizar un registro de todas las sesiones de la escuela. Este registro generalmente consiste en grabar en audio la sesión, simultáneamente tomar fotografías y a veces tomar videos; también están las responsables de la sesión, quienes deben elaborar un reporte o ayuda de memoria sobre el desarrollo de las sesiones. Por su parte las alumnas toman sus propios registros, porque como parte de la Escuela ellas deben de realizar una réplica de lo aprendido en el módulo a los Consejos o Grupos de Mujeres de sus municipios y deben realizarlo con el apoyo de un rotafolio. En la siguiente sesión presentan cómo fue el resultado de su réplica. Estas reuniones de réplicas también son grabadas y apoyadas por las técnicas de COFEMO.

"Te refieres si hay un registro de lo que aprenden las chicas? para eso se hace la relatoría, pero las chicas de lo que aprenden lo pasan a papel bond y lo llevan a territorio, donde ellas ponen dibujitos y lo que aprenden." (Miembro de Consejo, núm. 10).

Toda la información y registros que se llevan a cabo se concentra en una persona de la Organización contratada para la Sistematización. Y entre sus actividades, debe devolver la información en las siguientes sesiones a manera de Memoria, que puede ser por una proyección de video o presentación en power point. Lo que mencionan las estudiantes es que no tienen materiales para apoyarse ellas en sus réplicas.

Cabe destacar que las personas mencionaron que ha sido muy importante el ejercicio de la traducción simultánea al tsotsil y al tseltal porque no todas las mujeres que participan en la escuela hablan bien el español y de igual forma se reconocen para la elaboración de las memorias.

Conclusión. Para este indicador se reconoce que el equipo de COFEMO está realizando un gran esfuerzo en el registro de la información a través de las grabaciones, la elaboración de informes, ayudas de memoria y las memorias de las sesiones tanto de la escuela como de las réplicas. Incluso esa práctica está trascendiendo a todas las actividades que realizan las consejeras como los eventos municipales.

Sin embargo, también se menciona que no conocen la información ya sistematizada que deriva del registro de información. Dicen que se tienen algunos materiales que se usan dentro de la misma escuela, porque las "maestras o coordinadoras se los presentan a manera de recuperar la memoria de las sesiones, pero no son materiales que ellas puedan utilizar como apoyo para realizar sus réplicas u otras actividades.

Recomendaciones: generar documentos o materiales para el apoyo didáctico a las líderes para fomentar su trabajo. Generar materiales para difusión de la experiencia de la ELE y de los Consejos enfocada a los municipios para que estén informados sobre las actividades del Consejo y la escuela de líderes como los principales actores locales para impulsar los ARDM.

A pesar de que ya se están realizando las réplicas en las comunidades, y se sistematiza la información de las sesiones de los Consejos; se necesita desarrollar las habilidades de sistematización en todos los equipos porque la generación de información rebasa las capacidades de una sola persona.

3.8.2. INDICADORES INTANGIBLES

1. INTERIORIZAR EN LOS ARDM LA PERSPECTIVA ESTRUCTURAL (COYUNTURAL / CONTEXTUAL).

Resultado de la línea base: 38 %

Definición: Los ARDM son mejorados por las propias mujeres, con base en la aplicación de las MARE² (Matriz de Análisis Rápido Estratégico).

Con la finalidad de mejorar la implementación y legitimación de los ARDM, se promueve el análisis de los Acuerdos en cada municipio para darle un contexto local. Al respecto se ha adoptado la metodología de MARE para facilitar el proceso, porque permite priorizar los ARDM y las acciones. Con el apoyo de las técnicas de COFEMO cada Consejo elabora sus Programas Operativos Anuales.

De acuerdo con las entrevistas, mencionan que, si cuentan con un POA basado en los Acuerdos, pero algunas consideran que la información se las da COFEMO, es decir que ellas aún no se han apropiado del proceso para la definición de los POA.

El objetivo de indicador es que los ARDM sean mejorados por las propias mujeres. Sin embargo, a pesar de que se conocen los Acuerdos, no se realiza un análisis contextual para priorizar las acciones de los consejos en los municipios.

"Nosotros como consejo municipal conocemos los acuerdos a través de los folletos que ellas nos proporcionaron, nos los dieron en el Congreso que hubo, pero de manera particular. Nosotros no hemos hecho el ejercicio de revisarlos porque no nos compete.

² El análisis se hace para priorizar las acciones de los ARDM en los municipios. En los Consejos se revisa el contexto actual para elaborar los POAS anuales y también les ayuda a identificar actores locales para posibles colaboraciones en las acciones planteadas. Esta práctica sólo se tiene programada con tres consejos: Pantelhó, Santiago El Pinar y San Juan San Juan Cancún.

No tendríamos valía para decir si son importantes o no, entendemos que son importantes porque las generaron y los reconocemos. A nivel de que ellas hagan la revisión, lo que sé es que ellas hacen su programación anual, su plan operativo anual y con esa metodología ellas se dedican a revisar qué, de lo que tienen ahí es importante que aporta para ponerlo en acción y así es como han ido impulsando no sólo la gestión sino la aplicación de esos acuerdos"

Para muchas mujeres, a partir del trabajo de COFEMO, es reciente el conocimiento de los Derechos de las Mujeres, ya que la costumbre y tradición de varios municipios es que las mujeres no tienen derechos; sólo los hombres y por lo tanto sólo ellos pueden tomar decisiones. Con el trabajo realizado, el conocimiento de que las mujeres tienen los mismos derechos de los hombres, es un gran salto para las condiciones culturales.

Por lo anterior, aún no están listas para realizar los análisis coyunturales y de contexto y mejorar o adecuar los ARDM a sus territorios:

Esto se hace en las sesiones de consejos en todos, aunque el que es de nueva adscripción que es Tenejapa ya se está haciendo. No se han hecho modificaciones porque todavía las mujeres están en un nivel, aunque con algunas ya llevamos muchos años trabajando e incluso con las mujeres que llevamos más tiempo es con las que formularon estos acuerdos. Las mujeres todavía están en, digamos en la etapa de reconocimiento o conocimiento de los acuerdos y de traspasarlo a su práctica; entonces todavía no pasan como a la eta de decir "esto no estoy de acuerdo". De hecho, en nada nos dicen que no están de acuerdo, ahorita sería el salto de agregar casos, modificar cosas, ¿actualizar no? porque finalmente los acuerdos empezaron a formularse en 2014 y se terminaron de formular en 2015. entonces si estamos como en esta revisión de los acuerdos, para que ellas sepan que el acuerdo A no es solamente maternidad libre y voluntaria sino para que sepan todo lo que implica y todo lo que se pretende hacer para que el acuerdo se lleve a cabo. (miembro de COFEMO, núm. 13)

En algunas localidades hay una mejor comprensión de los ARDM y su relación con los POAS, pero desconocen lo que ocurre en otros Consejos o grupos de mujeres.

"Organizan su trabajo, planeación anual utilizan los acuerdos eligen 3 prioritarios y se les da seguimiento y cumplimiento (#13)

Cada mes un acuerdo pensar qué caminos tomar. Hacen un par a y los van haciendo. Al año revisan avances., (Miembro del Consejo, núm. 16)

Conclusiones. Todos los Consejos cuentan con un programa de trabajo anual, en donde tienen definidas las fechas de las reuniones mensuales y las fechas de los eventos como el Día de la Consejera y el Día de la Artesana, definidas por ellas. De acuerdo con las entrevistas los programas son elaborados entre las mujeres y el equipo de COFEMO para seleccionar los temas, talleres o pláticas que van a trabajar en el año. Sin embargo, para las

participantes no queda claro que se está utilizando la metodología de análisis MARE, y que la selección de los temas o actividades es una priorización de los Acuerdos para el municipio.

Recomendaciones: Es necesario fortalecer las capacidades en la metodología, se sugieren intercambios entre los consejos sobre el tema para ver cómo lo están entendiendo y transmitiendo en cada localidad. También para ver los resultados de sus actividades con relación a los Acuerdos.

12. PARTICIPACIÓN Y REPRESENTATIVIDAD SOCIOPOLÍTICA/TERRITORIAL

Resultado de la línea base: 38 %

Definición: Incremento de localidades, por municipio, que participan en los CMM o AMM (asamblea municipal de mujeres)

De acuerdo con los registros de la organización, este año se logró incrementar la representatividad territorial con 12 localidades en tres municipios (ver tabla 3). Sin embargo, la percepción no refleja este incremento.

En el caso de Mitontic, mencionan que el grupo se ha reducido, que se han salido las mujeres porque los esposos no les da permiso de salir. Liliana quien está en la escuela de la ELE y es parte del GAL, realiza visitas domiciliarias para invitar a otras mujeres. Pero es una de las comunidades, en las que el patriarcado está más arraigado y las mujeres no pueden salir de sus casas con tanta libertad. Otra dificultad es con relación al transporte, el cual es limitado y para viajar de una localidad a otra tendrían que pagar viaje especial que asciende entre \$200.00 y \$300.00 pesos. Generalmente las mujeres no disponen de ese dinero.

En Pantelhó ha aumentado el número de comunidades y hay dos grupos de trabajo uno en la cabecera y otro en la región de San Fernando. Para Santiago El Pinar ha aumentado el número de integrantes del Consejo:

"Parece que ya lo identificaron a una o dos mujeres más en la cabecera, entonces eso es que se está tomando acuerdo de que se pudiera implementar más comunidades, pues porque apenas estamos empezando (Miembro de consejo, núm. 10).

En San Juan San Juan Cancuc, también se han integrado más mujeres, pero otras se han retirado. Al igual que con Mitontic, las localidades están retiradas y no pueden mantener una asistencia constante.

El nuevo municipio que se integra al proyecto es Tenejapa, en el grupo participan de 3 localidades y se espera tener una buena representatividad, porque las mujeres ya han participado en un grupo de artesanías textiles anteriormente y tienen experiencia.

TABLA 8. COMPARATIVO DE LA REPRESENTATIVIDAD DE CMM 2018-2019

Municipio	2017-2018	2018-2019
CMM Pantelhó	2 localidades (Cabecera y San Fernando).	3 localidades (Cabecera, El Porvenir, San Fernando).
CMM Santiago El Pinar	8 localidades (Boquem, Cabecera, Chikinich'en, Choyó, Limatik, Nachon, Ninamó y Pechulton).	8 localidades (Boquem, Cabecera, Choyo, Limaltik, Nachón, Nínamo, Pechultón y Pusilho).
CMM San Juan San Juan Cancuc	9 localidades (Akil, Barrio abajo, Cabecera, Chicjá, Chilolja, Chojchow, El Pozo, El triunfo y Yanch'en).	19 localidades (Ba Akil, Bapuz, Barrio Chixtetik, Barrio Abajo, Cabecera, Chicjá, Chiloljá, Chojchow, Cruztón, El Pozo, El Triunfo, K'anil, Oniltik, Pat Wits, Río Tonante'el, Tzajalchén, Tzametal, Yanch'en y Yocwitz).
GALM Mitontic	6 localidades (Cabecera, Chalam, Oxinam, Tojchotic, Tzoeptic y Zoyaló).	4 localidades (Chalam, Oxinam, Suyalhó y Tzoeptic).
CMM Tenejapa	0 localidades.	3 localidades (Cabecera, Cruz Chen y Ococh).

Fuente: COFEMO, 2019.

Conclusión. La sola asistencia en los Consejos, representa un gran esfuerzo para las mujeres de las cinco localidades. Ellas deben enfrentar muchas adversidades, como no saber leer y escribir, de alguna forma conseguir dinero para su pasaje o caminar largas distancias, también deben enfrentar los “chismes” o malos juicios sobre las mujeres que participan en los Consejos y en la ELE; así como a la opinión de sus familias.

El número de integrantes y el número de localidades ha ido aumentando paulatinamente. Aún en aquellos consejos donde ha disminuido la participación, ha aumentado el número de mujeres que conocen los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de Las Mujeres y eso significa que están abarcando un mayor territorio.

Recomendación. Se sugiere que se realicen acciones para dar mayor difusión a las actividades de los Consejos para que tengan mayor visibilidad, presencia, aceptación y reconocimiento en sus localidades. Así mismo, se requiere que las organizaciones aliadas apoyen más a los Consejos en la tarea de realizar gestiones ante las autoridades locales.

I3. ESPACIO DE DIÁLOGO POLÍTICO.

Resultado de la línea base: 12%

Definición: Reconocimiento por parte de actores locales a las actividades de la Agenda de Mujeres.

Relacionado con el indicador anterior, debido a las costumbres locales, existe una subordinación de las mujeres con relación a los hombres en distintas organizaciones sociales (familia, organizaciones como las escuelas, estructura municipal). Como se menciona en las entrevistas:

"Las decisiones corresponden a quienes tienen la titularidad de la tierra, mayoritariamente hombres. Los recursos públicos y privados orientados a las mujeres son mínimos [...] los presupuestos y las reglas de operación no están diseñados con perspectiva de género.

Lo anterior se refleja en la poca o nula asistencia de las autoridades en los eventos convocados por las mujeres y que realizan en plazas públicas, como el parque central, aun cuando la Presidencia Municipal se encuentre en la misma cuadra donde se realiza el evento. El argumento que les han dado es que ya tenían otro compromiso agendado, es decir que el Evento no es de interés de las Autoridades Municipales. Las autoridades cumplen con apoyar en dar los permisos de uso del espacio y prestar el equipo e inmuebles solicitados para el evento.

"Este año, excepto en Santiago, porque en Santiago si tiene un nivel de convocatoria, como que a las autoridades les conviene estar bien, es un municipio más pequeño y al ser más pequeño, entonces sus autoridades de alguna manera son más visibles, entonces como que les interesa mucho quedar bien con el pueblo, entonces si llegan. En Pantelhó nunca nos ha pelado una autoridad, en Pantelhó los invitas y nos apoya que si nos van a prestar la bocina, que si nos van a prestar, o sea saben del evento, necesitamos una bocina, necesitamos una conexión, necesitamos o sea no nos dicen que no. El Consejo va y solicita, pero nunca está una autoridad municipal. en Cancuc, el año pasado estuvieron dos regidores, este año no hubo nadie, si hubo apoyo de las autoridades nos prestaron sillas, nos prestaron.. hasta ellos llevaron las cosas y las quitaron, pero no estuvieron presentes (Miembro de la organización COFEMO, clave 13).

"En Santiago si fueron, el día de la consejera fueron del municipio. En Cancuc, el año pasado intentaron, pero no sólo fueron organizaciones. En Pantelhó este año, no fueron autoridades, solo fue una organización que trabaja en Pantelhó que es Fondo para la Paz. La mayoría que asiste son mujeres. En el caso del año pasado en San Juan fueron hombres y mujeres, también el Consejo de Desarrollo Rural Sustentable pero este año no. (Miembro de las organizaciones aliadas, clave 09)

A decir por algunas mujeres en los obstáculos *"los hombres piensan que las mujeres que organizan los eventos están bien locas y que no tienen nada que hacer. A los hombres de consejos y bankilales les cuesta ver que una mujer dirige y ellos no. Les han dicho que no importa lo que digan porque la mujer debe estar sólo en su casa, porque así es el uso y costumbre"* (Miembro de COFEMO, núm.14).

En contraste, los Consejos y Grupos de Acción han mejorado sus iniciativas para la elaboración de su Agenda y la organización de los eventos que integran la Agenda:

"De este año realmente ya no estuvimos apoyando, ellas se organizaron, nosotras fuimos invitadas, pero igual siempre estuve al pendiente si necesitaban algo. (Miembro de la organización COFEMO, clave 001)

"[...] por ejemplo en Santiago el Pinar la agenda de mujeres fue más autogestiva, que habla de una madurez grupal distinta que tiene que ver con el liderazgo de los jóvenes, porque tienen otras habilidades, [...] que además la mayoría de las líderes que fueron a la escuela de liderazgo están en Santiago del Pinar, entonces también yo veo ahí una correlación de eso; la importancia de distinguir los derechos de las mujeres, como que hay mucha claridad política yo así lo veo y de hecho el día de la tejedora pues ellas generaron todo [...], al final se repartieron las actividades del día, llevaron documentos e incluso influyeron algunas de las líderes que participaron en la escuela. (Miembro de la organización COFEMO, clave 015)

Conclusión. Las autoridades locales no reconocen la importancia de la participación de las Mujeres en los procesos y toma de decisiones municipales, por lo que no es un actor con el que deban realizar gestiones o establecer acuerdos.

Recomendación: continuar con los eventos de la Agenda Municipal solicitando el apoyo de las organizaciones aliadas en todos los eventos locales. Realizar eventos de intercambios entre los municipios para visibilizar que las acciones que realizan no sólo son locales, sino que están trascendiendo a otros municipios y con otras organizaciones.

Fortalecer las capacidades de los Consejos para que tengan la capacidad de organizar todos los eventos ellas solas y así también tengan un mejor conocimiento de la estructura local con la que deben aprender a trabajar en complementariedad.

I4. MODELO PEDAGÓGICO INNOVADOR BASADO EN LA COMPLEMENTARIEDAD.

Resultado de la línea base: 56 %

Definición: El modelo de la ELE retoma el enfoque de complementariedad construido por el Consejo y las alumnas.

Se mencionó que, en las comunidades, no hay espacios de complementariedad porque aún los destinados como las Asambleas Comunitarias dejan que estén mujeres y a veces que voten (viudas), pero no se les da voz, no se les escucha. En las reuniones de Consejos también participan mujeres y en las reuniones dejan que ellas hablen, pero no les toman importancia. Sólo cuando están presentes algunas líderes fuertes. Esta situación genera una fuerte presión en las mujeres líderes, porque además comentan que

"No es posible tener una igualdad si ni siquiera somos iguales en número en una asamblea. En la Asamblea general comunitaria, toman acuerdo por igual. Se realiza cada tres años, cuando cambia el presidente y el cabildo. Están presentes las que tienen derechos porque son viudas, pero no pueden hablar, son tomadas en cuenta para escuchar para que eligen funcionarios de Presidencia, para votar" (Miembro del Consejo, Núm. 6).

Por otra parte, en la escuela de liderazgos entrañables se aborda el tema de complementariedad fomentando la igualdad entre hombres y mujeres. Se promueve que las estudiantes participen en diálogos con la escuela de bankilales. Sin embargo, no ha sido suficiente.

"En el foro que hace la fundación Kellogg, llegan los hombres y las mujeres y sólo eso. En el municipio no, porque casi no hay una igualdad. Por ejemplo, hacen las reuniones de ejidatarios; sí participan las mujeres pero no toman muy en cuenta la participación porque la mayoría son hombres y hay viudas, pero la mayoría son hombres. No hay una igualdad de la participación. En las escuelas sólo asisten las mamás, pero no llegan los padres. (Miembro de Consejo Municipal de Mujeres, Clave 002).

Cabe mencionar que en las entrevistas se sugiere que al igual que hay una escuela de la ELE, debería haber una escuela de masculinidad para sensibilizar a los hombres, a los padres de familia en la complementariedad y el respeto a las mujeres:

"Sensibilizar a los hombres, padres de familia. Cuál es el actuar de cada uno para fortalecer los lazos de unión, de aceptación de que las mujeres tengan su propio espacio. Si están en una Escuela de masculinidad, porque así salen con una visión de lo que se va a hacer" (Miembro de organizaciones aliadas, Núm. 21).

"Aprendemos sobre los derechos de las mujeres, que debe haber una distribución equitativa, derecho al descanso. Tanto hombres y mujeres en igualdad" (Miembro de la Escuela de Liderazgos Entrañables, núm. 23).

Conclusiones. El tema de complementariedad es muy importante, porque es una visión integral de género donde no sólo las mujeres abogan por una nueva forma de relacionarse entre las personas, sino que mujeres y hombres logren realizar acciones y tomar decisiones en condiciones de igualdad.

Al igual que la participación de género, el participar de manera igualitaria para la toma de decisiones es un tema “nuevo” para la estructura en la que viven las mujeres día a día. A pesar de que se promueven los espacios de complementariedad aún es incipiente el avance en ese sentido.

Recomendaciones: fomentar más espacios de complementariedad, cada vez que se enfrentan a un espacio, es una oportunidad para aprender a cómo relacionarse entre ambos sexos de una manera que sea igualitaria, comprensible, de respeto y de solidaridad.

15. APRENDIZAJE INTERGENERACIONAL CON PERTINENCIA CULTURAL.

Resultado de la línea base: 56%

Definición: Las Consejeras construyen las nociones dialógicas de espacio de aprendizaje y confianza a través del diálogo intracultural.

El alto valor del resultado de este indicador refleja el reconocimiento y respeto que hay entre las integrantes de los Consejos. En todos los Consejos hay integrantes que tienen desde 15 años hasta las mayores de 60 años o más. En las entrevistas se mencionó que se ve a los Consejos bien organizados, trabajando en equipo de manera conjunta con respeto entre ellas, en armonía.

Como parte de sus actividades han solicitado talleres de capacitación sobre los temas que consideran que les da fortaleza. Como se puede ver en la tabla 4, Pantelhó y Mitontic son los Consejos que más capacitaciones han recibido en este año. En Pantelhó además están comercializando los productos que aprendieron a elaborar.

TABLA 9. CAPACITACIÓN A LOS CONSEJOS.

Capacitaciones	San Juan Cancuc	Mitontic	Pantelhó	Santiago	Tenejapa
Taller de herbolaria.		1	1		
Taller de Tics.		1	1		
Taller de artesanías		1	1	1	
Escuela de liderazgo	1	1	1	1	1
	1	4	4	2	1

En todos los talleres, mencionan que han compartido sus aprendizajes, que todas tienen algo que aportar, las mayores comparten las experiencias que han tenido, en la organización de grupos, en los temas específicos como en el taller de herbolaria o de

artesanías. Las mujeres jóvenes comparten lo que aprenden en la escuela de la ELE, les ayudan con la traducción y la escritura.

"Pero que también el ser líder, que no sólo es que, sean que aprendan lo que es de San Cristóbal, porque, doña María también ha sido maestra. ella es un honor; le hemos invitado a compartir sus experiencias, ella como gran líder ha compartido su experiencia con las jóvenes ahora, las que tienen. Pues, ella siente la responsabilidad de enseñar, porque las jóvenes no son las mismas ideas que tiene las adultas que. claro que las adultas tienen más sabiduría que las jóvenes, pero que es importante que caminen a la par porque ellas tienen una gran sabiduría y ellas tendrían que respaldar a las líderes. no como ella dice. en la sesión que se da vienen las jóvenes, claro que ellas tienen que escuchar a las jóvenes porque también tienen otras ideas para transformar en su mundo de juventud; y ellas también tienen que escuchar; ese liderazgo que tienen ellas. Sería importante que estén en ambas partes, para que ambos se puedan, esa parte de derechos de la diversidad de jóvenes y adultas, esa otra parte que se tenga que respetar. (representante de los Consejos, Núm. 6).

"todas escuchan, primero a las mujeres grandes, aprenden de su experiencia experta, las mayores eran representantes de prospera, las jóvenes lo que aprenden en la escuela y se compaginan. (16)

"Con las mayores estamos preguntando, como yo no sabía nada de cómo era antes, como tomaban decisiones, ya como yo estoy llegando a la escuela, están preguntándome ya que vimos sobre nuestros derechos; a las mujeres mayor ya me escuchan, yo también voy a contar como soy de joven qué me gusta" (Integrante escuela de liderazgo, Núm. 07).

La convivencia intergeneracional ha permitido que las mujeres enriquezcan sus conocimientos y habilidades, más allá de lo que COFEMO podría enseñarles, en este proceso de enriquecimiento de su cultura, ellas entienden que cada una es una parte del conjunto y que todas forman una sola:

Conclusión. El alto valor del resultado de este indicador refleja el reconocimiento y respeto que hay entre las integrantes de los Consejos. En todos los Consejos hay integrantes que tienen desde 15 años hasta las mayores de 60 años o más. En las entrevistas se mencionó que se ve a los Consejos bien organizadas, trabajando en equipo de manera conjunta con respeto entre ellas, en armonía.

Recomendación. Apoyar al Consejo para que realicen sus capacitaciones que fortalezcan al grupo, que respondan a los Acuerdos B (Empleo digno y pago justo) y E (Formas de vida y culturas que respeten a las mujeres), porque con el trabajo y el respeto, ellas alcanzan mayor independencia para tomar sus decisiones y empezar a construir otros caminos.

16. ESPACIO DE CONFIANZA DE LAS MUJERES

Resultado de la línea base: 48 %

Definición: Los CMM han formalizado prácticas de afidamiento con pertinencia cultural.

Por las condiciones de vida que tienen las mujeres y la situación de subordinación ante los hombres, los Consejos se ha convertido en un espacio donde les ayuda desde su autoestima individual, la formación profesional y el fortalecimiento del grupo.

Cabe mencionar que, al participar en los consejos, las integrantes no obtienen una remuneración económica o en especie; y a pesar del poco reconocimiento que tienen en sus localidades por parte de las autoridades, los grupos se mantienen. Hacen el esfuerzo por reunirse cada mes para aprender o compartir algo.

Participar en el Consejo les brinda la posibilidad de compartir, de hablar, de ser escuchadas, pueden apoyarse entre ellas:

"Ellas dijeron: nuestros corazones están más juntos y respetar las diferencias, unidas como mujeres. En la cultura el corazón la mente la palabra, por eso vale mucho la palabra". (miembro de COFEMO, Núm.14).

"... [un lugar] donde ellas pueden expresar libremente sus cosas, son mujeres que les gusta mucho el diálogo les gusta hablar de sus vidas personales con las demás mujeres. Para ellas la sesión es como un espacio, en esa sesión lo consideran como un espacio de diálogo, espacio de confianza, donde ellas pueden expresar libremente sus cosas, ellas son muy de decir -- ya no vamos a hacer así porque no nos gustó --. Son mucho de dialogar y de convivencia: -- si hay problemas, pues damos coca o vamos a comer algo, ¿no?-- y son mucha de ... como dicen los tseltales chabajel, como un espacio de cómo puedes tranquilizar tu corazón" (Miembro de COFEMO, Núm. 01).

Más allá de un espacio de confianza o el sentido de pertenencia a un grupo, el espacio de los Consejos en torno al tema de los Derechos de las mujeres, también les presenta la oportunidad de tener un cambio en sus vidas:

La posibilidad de mejorar sus condiciones de vida. Sólo estando juntas van a mejorar. Tratar de sostenerse, ganan revaloración propia, 13

"Creo que es la lucha por sus derechos, de que tengan ..., o de que su trabajo; si [por ejemplo] son mujeres artesanas, o del trabajo que hagan, que su trabajo también sea reconocido, porque están en una constante lucha por sus derechos y me imagino que sí, eso es lo que quieren lograr". (Miembro de Organizaciones aliadas, Núm. 09)

Es por todo lo anterior que ellas otorgan un alto valor a la posibilidad de contar con un espacio físico donde las decisiones de lo que hacen o dicen sea sólo de ellas, sin intervención de los hombres.

Conclusión. Por las condiciones de vida que tienen las mujeres y la situación de subordinación ante los hombres, los Consejos se ha convertido en un espacio donde les ayuda desde su autoestima individual, la formación profesional y el fortalecimiento del grupo. Participar en el Consejo les brinda la posibilidad de compartir, de hablar, de ser escuchadas, pueden apoyarse entre ellas.

Recomendación. Es necesario fortalecer más el espacio de los Consejos, se sugiere que se realicen otras capacitaciones que no sólo sea como una respuesta de sus intereses, sino que COFEMO debe incluir aquellas que considere importantes para su fortalecimiento y comprensión del contexto en que viven.

Se sugieren capacitaciones como la lectura y escritura y en ese sentido fortalecer con una biblioteca local, que las organizaciones aliadas pueden apoyar. Otro de los conocimientos básicos es con vista a que puedan elaborar y administrar un proyecto de su interés.

17. FORMACIÓN EN GÉNERO DEL CUERPO DOCENTE.

Resultado de la línea base: 52 %

Definición: Las líderes identifican la propuesta de la ELE y manejan conceptos como patriarcado, desigualdad, situación, condición y posición de género.

Se tiene una alta valoración en este indicador, lo que revela que para las estudiantes son claras, la escuela de liderazgo y la formación feminista. Las líderes son capaces de identificar situaciones de desigualdad de género, de violencia. Están de acuerdo con todos los derechos de las mujeres y su hablar trasciende a sus relaciones personales, es decir que sus ideas las comparten con el consejo, con otras mujeres, con sus amigas, con sus familias.

"Yo creo que manejan mucho ya el concepto de patriarcado, conocen lo que es, bueno manejan más el término de afidamiento, sororidad, de territorio, hablese de territorio a partir del cuerpo y hablan también de éste que mencioné al principio: del sistema patriarcal; éstos son los términos que más he escuchado". (Organización aliada, 04)

Algunos externos perciben a la escuela como un espacio de formación de líderes mujeres en el mismo concepto de "liderazgo" de proyectos, donde el discurso de ser una persona líder en la empresa, en la organización, etc. por lo que se cree que los cursos están dirigidos a la autoestima y a adquirir herramientas de planeación de proyectos.

"Valorando más a mí misma. Cambió mi forma de pensar. Veía la vida diferente. Aquí conocí otras vidas, aprendí a valorar a mi mamá. A no sentirme menos" (Miembro de la Escuela de Liderazgo, Núm.3)

"En la escuela nos enseñan que las mujeres tienen los mismos derechos de los hombres, nos hacen fuerte, nos hace que pierda en miedo, que somos inteligentes" (Miembro de COFEMO, Clave 001)

Si bien el fortalecimiento de la autoestima es un primer paso para tomar mejores decisiones y más asertivas, el programa de capacitación no se limita a este aspecto y en cambio visualiza que el empoderamiento de una mujer representa una mejoría a nivel de un grupo o una sociedad, en el sentido de los campos de aprendizaje de Vygotski:

"Ellas son agentes de cambio, son semilleros y saben que se están preparando para el presente, para un futuro más próximo. La capacitación tiene calidez humana, está sentando un precedente, es una profesionalización vivencial, está enfocado a construir, y es una formación donde ellas se sienten comprometidas" (Miembro de organizaciones aliadas, clave 019).

"Yo siento que mas nos están enseñando o nos estan capacitando para ser líderes, siento que con las capacitaciones que nos dan es para que también nosotras ayudemos a otras personas. Y entonces siento que eso tambipen me ha ayudados a impulsar para motivar a otras mujeres y de lo que aprendo no me lo quedo ly, sino que platico con otras mujeres. eso hace dcofemo, capatia y te enseña como se un líder para que así ya vasyas tu capacitada a tu comunidad y trabajes mejor (Miembro de Consejo de Mujeres, clave 018).

En la escuela de liderazgos entrañables, actualmente estudiantes egresadas de las primeras generaciones son las que están acompañando el proceso de capacitación actual. Estas oportunidades permiten que los liderazgos se refrendan y ellas tengan una mayor seguridad para desenvolverse en distintos espacios. Estas líderes son de los pueblos originarios y hablan en tseltal o tsotsil, por lo que ellas directamente transmiten el conocimiento adquirido a los municipios.

Conclusión: La escuela de liderazgos entrañables está formando agentes de cambio para cada sociedad en la que se encuentren. El aprendizaje en temas de género, feminismo, igualdad, educación, salud sexual y reproductiva, cultura, etc. permite que las mismas estudiantes vayan orientando su aprendizaje y vayan organizándose para el proyecto de COFEMO o para proyectos de las organizaciones aliadas, ya que varias profesionistas que ahora trabajan en las organizaciones fueron estudiantes de la ELE.

Las estudiantes acompañan a los Consejos Municipales de Mujeres y con esa participación les da una solidez en términos de discurso, de ampliar el conocimiento y las habilidades para que ellas tengan una mejor participación.

Recomendación. Buscar más estrategias de financiamiento y de gestión con otras organizaciones aliadas para dar solidez y permanencia a largo plazo al programa de la Escuela de Liderazgos Entrañables.

18. FORMACIÓN FEMINISTA DE LAS INTEGRANTES

Resultado de la línea base: 64 %

Definición: Todas las integrantes de COFEMO cuentan con formación feminista y son capaces de generar productos con ese enfoque.

El equipo operativo de COFEMO constituye los pilares en los que descansa el proceso de habilitación de ambientes socioterritoriales para la complementariedad de género en cinco municipios de Chiapas.

Al respecto, se obtuvo una valoración alta debido al reconocimiento a todas las profesionistas del equipo, sobre el trabajo que realizan. Los comentarios giran en torno a la capacidad de dominio sobre los temas que están tratando, sobre el compromiso personal que imprimen en su trabajo, mencionan que son mujeres que se preparan antes de realizar los talleres o el seguimiento, es decir que respetan a los interlocutores:

Cofemo tiene un papel importante en el proceso de equidad de género y formando jóvenes en las comunidades con un pensamiento de libertad, diagnóstico, reconocer, garantiza que van a tener buenos resultados. Están preparando caminos que generan más unión. La equidad de género eleva el trabajo de las mujeres. (miembro de organizaciones aliadas, Núm.21)

"Muy profesional, de planear, de sentir, de vivirlo. Se convive entre ellas. Brindan acompañamiento, comparten los conocimientos y al trabajar con ellas uno se va sensibilizando "(miembro de organizaciones aliadas, Núm. 19).

"Tienen como reuniones para formación de equipo, desde el año pasado y este año, para tratar sobre estos temas, género, complementariedad. Tienen documentos de varios autores y con eso hacen que nos adentran al tema". (miembro de organizaciones aliadas, Núm.9).

"Pues obviamente si están preparados, porque rápidamente se da uno cuenta cuando no está preparado. Por ejemplo, cuando se lleva en el orden del día, cuando se ve cada punto, vemos cómo se va tratando, una persona que no lleva eso, pues se da cuenta que ni siquiera se preparó" (Miembro de Consejo, núm. 10).

Conclusión: en opinión de la mayoría de los actores del proyecto, el equipo operativo de COFEMO cuenta con habilidades y conocimientos suficientes para liderar no sólo este proyecto sino el tema de complementariedad de género y feminismo en la región.

Recomendación. Se requiere generar estrategias para mantener el nivel de desempeño que se tiene en la línea de base para asegurar que se cumpla con éste y más al término del proyecto.

Ig. TRANSICIÓN GENERACIONAL

Resultado de la línea base: 62%

Existe un proceso de re cambio institucional para ir incorporando a las nuevas generaciones en el quehacer institucional.

Al preguntar sobre la integración de personal al equipo de trabajo, mencionan que deben ser personas preparadas, que deben estar formadas en género y feminismo, saber tratar a la gente y las técnicas deben hablar las lenguas de los pueblos originarios.

"Ellas van identificando a quienes, es a través de este mismo proceso de formación de cuadros, a través de la escuela de liderazgo, que no es formación política. Entonces como que van identificando a las compañeras, y van invitando. Es un sistema de reclutamiento que tienen ellas" (Miembro de organizaciones aliada, clave 012).

Se indagó sobre quiénes podrían ocupar los puestos actuales, con la finalidad de conocer cómo se percibe el cambio institucional. Para el puesto de Técnico se identificaron 18 personas, una tiene una persona con 9 votos, 1 con 6 y 1 con 5 votos; además en la opinión de los entrevistados, dijeron que hasta podrían ser todas las estudiantes que están en la escuela de la ELE, que todas ellas tienen la capacidad para trabajar como técnica.

Para el caso de los otros puestos, la mayoría mencionaba que es una decisión del grupo y que ellas saben más quienes podrían ser seleccionadas o bien abrir la convocatoria para seleccionar entre los interesados. Para el caso de la Administración, se mencionaron 8 personas y sólo dos con 3 votos. Para el puesto de Sistematización, mencionaron a 9 mujeres, dos de ellas con 4 votos cada una y para la coordinación (dirección) también mencionaron a 8 mujeres y una de ellas obtuvo la votación más alta con 6 votos.

TABLA 10. NÚMERO DE MENCIONES DE PERSONAS QUE PODRÍAN OCUPAR PUESTOS DEL EQUIPO DE COFEMO.

Técnicas		Administración		sistematización		coordinación	
Mencione s	persona s	Mencione s	persona s	Mencione s	persona s	Mencione s	persona s
1	7	1	5	1	5	1	5
2	4	2	1	2	1	2	2
3	1	3	2	3	1	6	1
4	3			4	2		
5	1						
6	1						
9	1						
	18		8		9		8

Conclusión. El equipo de COFEMO tiene un alto reconocimiento por el trabajo profesional que realizan en las comunidades. Menciona que la escuela de liderazgo es un espacio a partir del cual, las estudiantes pueden incorporarse al equipo de COFEMO.

Por otra parte, las personas mencionan que en caso de que se requiera un reemplazo, a nivel de técnico; puede salir de la escuela de liderazgo. Para los otros tres es más difícil, pero aun así identificaron a 8, 9 y 8 reemplazos para el área de administración, sistematización y coordinación, respectivamente.

Recomendación. las actividades de capacitación y discusión al interior del equipo para la formación y actualización constante del equipo, en los temas que vayan surgiendo con el trabajo.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La evaluación realizada establece una línea de base en el 43% de acuerdo con la planeación basada en la teoría del cambio.

Como conclusiones de esta primera evaluación se mencionan:

1. Consolidación de la estrategia de trabajo de COFEMO
2. Empoderamiento de las mujeres en los territorios.
3. Innovación social para la construcción de cambios en los conceptos, las relaciones y las percepciones con enfoque de género.
4. Mejora en el diálogo con organizaciones aliadas para la habilitación de ambientes.
5. Avances en la creación de espacios de restitución de los derechos de las mujeres.
6. Emergencia de liderazgos entrañables.
7. Emergencia de Territorios de género.
8. Desarrollando la sistematización para la gestión del conocimiento en la estrategia de complementariedad de género.
9. Bajo reconocimiento local a los Derechos de las Mujeres.

Así mismo a nivel general se realizan las siguientes recomendaciones:

- Enriquecer la teoría de cambio del proyecto
- Mantener la estrategia de trabajo.
- Habilidad de redes para la participación de las mujeres.
- Identificar estrategias para sumar en la participación de las mujeres.
- Mejorar la estrategia de atención a los Consejos y Grupos de acción local para mejorar la Interiorización de los ARDM.
- Formación de redes de apoyo entre los grupos de mujeres.
- Apoyar los liderazgos entrañables
- Mantener y fortalecer la Escuela de Liderazgos Entrañables.
- Aumentar el número de integrantes del equipo de COFEMO.
- Sistematización de la experiencia.

CONCLUSIONES

1. **Consolidación de la estrategia de trabajo de COFEMO.** Para el primer año de ejecución, el proyecto parte de una línea de base del 39% en campo de construcción, mientras que en el campo de la gestión institucional ha alcanzado un 56%. COFEMO tiene una trayectoria y solidez institucional reflejada en la

formación feminista y la transición generacional, que, desde la gestión institucional, están impulsando una intervención fundamentada en la formación de recursos humanos territoriales y políticos propios y en los municipios, fortaleciendo el capital social local con perspectiva de género.

2. **Empoderamiento de las mujeres en los territorios.** Basado en los resultados de los indicadores, los esfuerzos se están concentrando en la formación de los recursos humanos tanto del equipo técnico de COFEMO (I8, I9, I7), como de los liderazgos territoriales con la Escuela de Líderes Entrañables (T5, I4), y de los Grupos de Mujeres (I5) Consejos, Grupos de acción y grupos de mujeres) generando así una sinergia que fortalece al proyecto.
3. **Innovación social para la construcción de cambios en los conceptos, las relaciones y las percepciones con enfoque de género.** Del porcentaje total alcanzado en la línea de base, el 56% corresponde a indicadores intangibles y el 44% a los tangibles. El establecimiento de esta línea de base es congruente con la fase de ejecución de proyectos ya que se da más atención a los aspectos de construcción de relaciones, generación de cambios en las percepciones, así como en la emergencia de nuevos conceptos. Con ello se consolida el camino para la habilitación de ambientes socioterritoriales con perspectiva de género.
4. **Mejora en el diálogo con organizaciones aliadas para la habilitación de ambientes.** Desde el campo de la construcción del proyecto, con los resultados se observa que se están apostando para que con el apoyo de las organizaciones aliadas se visibilice el campo potencial, esperando que se influya en la situación de las mujeres en cuanto al rol que juegan dentro de sus municipios. Se han establecido alianzas con otras organizaciones que también realizan sus actividades en Los Altos y con ellas está construyendo una red que puede servir de respaldo a las mujeres para fortalecer sus acciones con relación a los Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres (ARDM). Con los resultados, destaca no sólo el conocimiento que las organizaciones tienen sobre el proyecto con su participación en las capacitaciones dadas a los Consejos fueron gestionadas y el acompañamiento en los eventos convocados por la Agenda de las mujeres; resalta que en las entrevistas los involucrados nombraron a **15 organizaciones formales que conocen los ARDM**, más grupos de trabajo locales como los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable. Establecer y mejorar las relaciones con las organizaciones aliadas, les asegura más apoyo en el territorio y permite la gestión y el diálogo directo con los Consejos Municipales, quienes son el principal actor en el territorio para generar los cambios esperados en los derechos de las mujeres para alcanzar el Buen Vivir.

5. **Avances en la creación de espacios de restitución de los derechos de las mujeres.** Por las condiciones de vida que tienen las mujeres y la situación de subordinación ante los hombres, los **Consejos Municipales de Mujeres** se han convertido en espacios de aprendizaje y confianza, generando oportunidades para el empoderamiento y auto-organización, es un espacio para cambiar su situación y condición. y jugar un papel más activo en su sociedad. Parte de este fortalecimiento es fundamental contar con las **Casas Municipales de Mujeres** como un espacio para la restitución de los derechos de las mujeres. Si los consejos de las mujeres cuentan con un espacio físico de reunión, a ellas les da seguridad, dado que en sus comunidades no cuentan con alguno donde puedan expresarse y tomar decisiones libremente, sin la presencia de los hombres. Actualmente, Pantelhó, Santiago El Pinar y Mitontic ya cuentan con un espacio propio, aunque sólo el de Pantelhó cumple con la función de ser un centro de actividades. San Juan San Juan Cancuc lleva gestionando su espacio por tres años y aún no cuentan con una resolución.

6. **Emergencia de liderazgos entrañables.** El otro actor muy relevante es la escuela de Liderazgos Entrañables que mantiene una relación muy estrecha con los Consejos, ya que ambos se retroalimentan y apoyan mutuamente, o en palabras de ellas “caminan juntas”. Lo cual se debe a que integrantes de los consejos también son alumnas de la ELE y a través de la escuela se realizan las actividades de promotoría territorial en un proceso formativo en los temas relacionado con el cumplimiento de los ARDM. En medida que esta relación se fortalezca se logrará un cambio en la *situación* de las mujeres en los territorios. Relacionado con los avances a nivel de municipios, se puede observar que **hay 26 líderes** reconocidas por los actores involucrados, la mayoría son de San Juan San Juan Cancuc. Para el caso de Pantelhó, Santiago y Tenejapa cuentan con el mismo número de liderazgos reconocidos (5); pero operan de manera diferenciada. En Pantelhó, Santiago y Mitontic, destaca que la promotoría y liderazgo está concentrado en una sola persona. Las estudiantes de la ELE juegan un papel muy importante en la construcción social de la restitución de los derechos de las mujeres en los municipios. La escuela les ha permitido que se apropien y desarrollen aprendizajes significativos en torno a los derechos de las mujeres y ha generado la confianza para compartir sus experiencias y saberes.

7. **Emergencia de Territorios de género.** Destacan los resultados de la evaluación en el municipio de Santiago El Pinar (48%), indica que las mujeres de ese municipio reconocen sus Derechos y los promueven para mejorar la situación, condición y posición de las mujeres. A diferencia de otros municipios, en Santiago El Pinar se ha logrado que las autoridades participen en las actividades de la Agenda de Mujeres y en este año, lograron la firma de un comodato a 99 años de un espacio municipal para su uso como Casa Municipal de Mujeres. Este hecho ha servido para impulsar

a más mujeres, jóvenes principalmente, a participar en iniciativas como el Consejo de Mujeres, las Escuela de Liderazgos Entrañables, la escuela de la OLAT, los eventos de la Agenda de Mujeres y capacitaciones dadas por las organizaciones aliadas. En contraste, en los otros municipios se tiene un menor reconocimiento por parte de las autoridades municipales y dado el esquema patriarcal, se limita la participación de las mujeres en diversas actividades, además de no reconocer los Acuerdos para los Restitución de los Derechos de las Mujeres.

8. **Desarrollando la sistematización para la gestión del conocimiento en la estrategia de complementariedad de género.** Las prácticas desarrolladas a través de la Escuela de Liderazgos Entrañables están aportando para la generación, adopción, transmisión y recuperación de conocimientos para la formación no sólo de nuevos liderazgos, sino en general, sobre las bases que le dan sentido a los Derechos de las Mujeres, trascendiendo más allá de la Escuela y los Consejos. La actividad de las réplicas ha demostrado que es una estrategia muy eficaz para mejorar la comunicación y los aprendizajes en el binomio ELE- CMM.
9. **Bajo reconocimiento local a los Derechos de las Mujeres.** De acuerdo con su cultura y costumbres, este indicador es uno de los que les pone mayores retos a los grupos de mujeres porque deben interactuar con estructuras de poder donde el patriarcado está muy arraigado. A pesar de las acciones a través de la Agenda municipal de las Mujeres y las gestiones para la territorialización a través de las Casas de Mujeres en los municipios, los resultados son muy incipientes dado que las autoridades locales no participan de los eventos organizados ni apoyan para el establecimiento de las Casas de Mujeres.

RECOMENDACIONES

- **Enriquecer la teoría de cambio del proyecto.** Una recomendación general para el proyecto es completar el ejercicio de la teoría del cambio y aumentar el número de indicadores en el campo de gestión. De acuerdo a la metodología son aceptables hasta 6 indicadores más de gestión. Se sugiere incorporar en los indicadores el tema del perfil del equipo técnico, en la cual es deseable que sean de pueblos originarios, por ser el vínculo con los municipios. También se sugiere agregar indicadores tangibles para mantener un mejor monitoreo de los avances del proyecto.
- **Mantener la estrategia de trabajo.** Dadas las condiciones en las que se desarrolla el proyecto, se recomienda que no se haga un cambio significativo en la estrategia de trabajo ya que el crecimiento del proyecto sigue anclado en el crecimiento del campo de gestión del proyecto. Y luego el orden en que se ha venido trabajando:

fortalecer la escuela, los consejos, la revisión de los acuerdos y la implementación de la agenda política. Tratar de invertir el orden estratégico e impulsando la agenda municipal puede resultar que debilite los avances en las otras variables. Lo cual no es necesario.

- **Habilitación de redes para la participación de las mujeres.** Fortalecer los lazos con las 15 organizaciones locales identificadas para generar y consolidar alianzas y acompañar el proceso en la estructura municipal. Con el respaldo de las organizaciones se puede aumentar el resultado sobre la construcción de espacios de diálogos políticos, aumentar la presencia de los Consejos a través de los eventos de la Agenda municipal de las Mujeres y consolidar los acuerdos municipales para establecer las Casas municipales de las mujeres en las comunidades faltantes, así como ratificar las ya establecidas con pleno reconocimiento de los actores locales.
- **Identificar estrategias para sumar en la participación de las mujeres.** En todos los municipios se sugiere que se aumente el número de integrantes líderes (escuela de liderazgo) para que los grupos se fortalezcan y se cuente con un mayor apoyo en los territorios. Asimismo, se recomienda analizar la estrategia para aumentar y asegurar la presencia de las mujeres en los Consejos Municipales, dadas las condiciones de pobreza y marginación en las que se encuentran. Una alternativa viable es realizar proyectos con relación al Acuerdo "B. Empleo digno y pago justo", ya que una de las limitantes para mejorar su participación es contar con recursos económicos para su traslado de sus localidades a los centros de reunión o Casas de las Mujeres para realizar las sesiones de los consejos o grupos, así como talleres de capacitación.
- **Mejorar la estrategia de atención a los Consejos y Grupos de acción local para mejorar la Interiorización de los ARDM.** Es necesario explicitar la metodología de análisis de contexto, el proceso de planeación y las estrategias para la Agenda municipal de las Mujeres. Sin embargo, no se debe perder el avance sobre el análisis conceptual de los Derechos de las Mujeres y la formación en género; de lo contrario se puede caer en un activismo sin tener claridad del contenido y contexto.
- **Formación de redes de apoyo entre los grupos de mujeres.** Realizar actividades conjuntas entre los municipios para que compartan y difundan sus experiencias y conocimiento de cómo han realizado las actividades, es necesario fortalecer los lazos entre los Consejos y los Municipios para que todas se sientan parte de una unidad, parte de un mismo proyecto, de un mismo equipo y como unidad realicen sus gestiones en la región.
Un vínculo del proyecto de COFEMO con las Comunidades De Aprendizaje que lleva a cabo IDESMAC es una buena oportunidad para que los distintos Consejos De

Mujeres tengan intercambios de experiencias entre sí abriendo una comunidad de aprendizaje propia y que es necesaria para incrementar las variables que actualmente tienen un menor valor.

- **Apoyar los liderazgos entrañables** En el caso de los liderazgos concentrados en una o muy pocas mujeres, se sugiere promover, apoyar y destacar los otros liderazgos identificados en los municipios, para que el poder sea ejercido de manera más horizontal, que sea coherente con los liderazgos entrañables, promover la sororidad y evitar que la emergencia de liderazgos quede vulnerable.
- **Mantener y fortalecer la Escuela de Liderazgos Entrañables**, que es un semillero de intelectuales orgánicos, capaces de transformarse a sí mismas y al contexto que las rodea. Es necesario mantener el modelo pedagógico de complementariedad y las prácticas de sistematización, así como el sistema trilingüe que opera (español-tseltal-tsotsil).
- **Aumentar el número de integrantes del equipo de COFEMO**. Dada la solidez que presenta el equipo de COFEMO en cuanto a la formación, el manejo de conocimientos y el desarrollo de habilidades de las integrantes del equipo para ejercer el proyecto; la salida de alguno de los miembros durante este proceso resulta una debilidad, ya que puede significar la pérdida de conocimiento institucional. De ser así necesitarán de un fuerte acompañamiento para mantener los resultados de la línea de base.
- **Sistematización de la experiencia**. Se sugiere que la práctica de la Sistematización no se limite a la escuela de liderazgo, sino que se amplíe a las otras estructuras, lo cual va a facilitar también las prácticas de análisis y difusión de actividades en los Consejos de Mujeres y monitorear los resultados al interior de COFEMO.

PLAN DE MEJORA.

- 1. Incluir indicadores al campo de intervención para fortalecer la Teoría de Cambio.**

Se recomienda que terminen el ejercicio de la teoría del cambio para incorporar otras dimensiones que permitan equilibrar la planeación y evaluación del proyecto. Si bien se reconoce que COFEMO tiene una solidez en su organización, gracias a la constante formación de recursos humanos y la preparación para la transición generacional, requiere de más indicadores que contribuyan a mantener esa solidez.
- 2. Sistematización de la experiencia del proyecto.**

La sistematización está concentrada principalmente en el área de la escuela de liderazgo, y desde el inicio de la evaluación se colocó el indicador como parte del Campo de la Gestión, porque se considera una actividad que puede permear a todas las acciones de la institución por los buenos resultados obtenidos en la Escuela de Liderazgo. Esta actividad también contribuiría al fortalecimiento de las capacidades individuales de los participantes y de esta forma apoyar el proceso de Sistematización para que no quede concentrado en una sola persona.
- 3. Generar guía de aprendizaje /Sistematización y difusión de la Escuela de Liderazgo.**

Para el caso particular de la Escuela, la información acumulada en la práctica de la sistematización de las experiencias de las estudiantes se debe llevar al siguiente nivel, que es la Difusión. En este sentido, se requiere incluir herramientas de difusión dentro de la escuela de liderazgo para apoyar la práctica de sistematización que ya están realizando las estudiantes. Esto les podrá dar elementos también para mejorar las actividades de la Agenda de las Mujeres.
- 4. Consolidación de la Agenda de las Mujeres.**

Se sugiere realizar una mejora en los procesos de planeación para realizar las acciones establecidas en la Agenda de las Mujeres. El ejercicio de la revisión y reflexión de los Acuerdos en todas las sesiones de los Consejos es muy atinado; sin embargo, se requiere impulsar la reflexión hacia los contextos municipales y no sólo a la situación o condición de las mujeres.
- 5. Coordinación de acciones con las organizaciones aliadas.**

En el territorio varias organizaciones realizan sus actividades, con influencia en los actores locales con los que interactúa COFEMO. Se recomienda coordinar algunas acciones con el fin de acompañar y apoyar a los grupos para ir generando un espacio

de diálogo político con las autoridades municipales, conforme a la Agenda municipal de las Mujeres.

6. Identificar estrategias para sumar la participación de las mujeres.

Buscar estrategias locales para que más mujeres se integren y se mantengan en los espacios ya generados como las iniciativas de los grupos de mujeres (Consejos, GAL), la escuela de liderazgo y la Agenda de las mujeres. Así mismo, estas estrategias deberán considerar la continuidad de los aprendizajes obtenidos en la Escuela de liderazgos entrañables.

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.
- 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.
- 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.
- 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

1. GUÍA DE ENTREVISTAS.

	Acuerdos para la Restitución de los Derechos de las Mujeres		Valor
T1	1. ¿Sabes cuáles organizaciones, que colaboran con COFEMO, conocen los Acuerdos para la Restitución de Derechos de las Mujeres (ARDM)? (5)		
	2. Explica ¿qué hacen esas organizaciones?		
T4	3. ¿Sabes en qué municipios hay casas municipales? 4. Menciona 3 acciones relacionadas con los ARDM, realizadas en las Casas Municipales de Mujeres de los municipios		
T8	5. ¿Conoces alguna actividad que se realice en tu municipio sobre los Derechos de las Mujeres? ¿cómo participó la gente? <i>nota: no pueden repetirse los mencionados en el indicador anterior, que no sean las CMM)</i>		
I1	6. ¿Sabes si las mujeres [de los Consejos, de la organización, de la escuela, en los municipios] han realizado algún análisis de los Acuerdos?		
	7. ¿Sabes si se hicieron cambios o ajustes? ¿conoces que fueron los más importantes? <i>(pueden ser ajustados con el contexto local)</i>		
	Escuela de Liderazgos entrañables		
T9	8. ¿Me puedes dar el nombre de 5 líderes o promotoras del proyecto? 9. ¿Cómo apoyan las promotoras a las alumnas de la ELE?		
I2	10. ¿Sabes si en la escuela de líderes se promueve espacios donde mujeres y hombres hacen cosas juntos en igualdad? 11. ¿puedes dar ejemplos?		
I8	12. ¿sabes si de alguna forma cofemo recupera los aprendizajes de la escuela de liderazgo? Por ejemplo en algún documento, en video, en presentaciones, etc.		
I9	13. ¿Cuáles son los conceptos o las palabras que has escuchado más de las líderes de la escuela de Liderazgo? Alternativa: ¿Qué crees que están aprendiendo de la escuela? <i>(conceptos como patriarcado, desigualdad, situación, condición y posición de género)</i> 14. ¿puedes mencionar quienes de la escuela de liderazgo sería buena maestra?		
	Consejos Municipales de Mujeres		
I4	15. ¿sabes cuánto tiempo llevan los consejos? ¿qué han hecho para que se mantengan unidas? ¿puedes mencionar 3 prácticas de afidamiento para cada Consejo?		

T5	<p>16. ¿Sabes si en los Consejos cuentan con una serie de actividades programadas (POA)?</p> <p>17. ¿Sabes si las CMM utilizan las Casas Municipales como el principal centro de actividades?</p>		
I3	18. ¿Sabes si en los Consejos ha aumentado el número de localidades representadas, o el número de integrantes, o el número de comités?		
I5	<p>19. En los CMM participan mujeres de diferentes edades? ¿Han realizado actividades donde participen todas juntas?</p> <p>20. ¿cuáles son los aprendizajes que consideras que han recuperado a partir de esas reuniones?</p>		
T2	21. ¿Sabes si los Consejos cuentan con un decálogo elaborado por ellas mismas? ¿Cómo toman acuerdos?		
	Agenda Municipal de Mujeres		
T6	22. Menciona los espacios destinado a las actividades de mujeres, creados y gestionados por mujeres ante las autoridades municipales.		
T7	<p>23. ¿Sabes si en las Agendas Municipales han realizado algunas propuestas en el municipio donde se platique sobre el tema de los derechos de las mujeres?.</p> <p>A. <i>Las mujeres gestionan una propuesta de género para sus ayuntamientos.</i></p> <p>B. <i>Cuántos ayuntamientos cuentan con, al menos, una propuesta</i></p>		
T3	<p>25. Cuántas acciones realizaron en este año como parte de la Agenda en sus municipios.</p> <p>26. Como parte de las actividades de la Agenda, ¿a cuántos eventos asistieron las autoridades municipales? ¿Puedes platicar sobre los eventos?</p>		
	Equipo Técnico COFEMO		
I6	<p>27. En la organización, ¿tienen un espacio de discusión y formación sobre temas de género, de feminismo?</p> <p>28. En los documentos o presentaciones que realizas, ¿incorporas esos aprendizajes? ¿Puedes dar un ejemplo?</p>		
I7	29. ¿Crees que en COFEMO han pensado en un programa o una forma para incorporar nuevos miembros?		

<p>30. Si las personas de COFEMO tuvieran que dejar sus puestos en estos momentos, ¿Quiénes creen que puedan ocuparlos?</p> <p>A: nivel técnico B. Nivel Administrativo C. Sistematización B. Nivel coordinación (dirección).</p>		
---	--	--

