

# **RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE TEORIA DE CAMBIO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN Y GESTIÓN DE IDEAS CH'IELTIK A.C. EN TRES MUNICIPIOS DEL ESTADO DE CHIAPAS.**

**Consultoras:**

Claudia Mosqueda Lázcares & Sol Atencio

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, enero de 2020.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	3
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	7
<b>I. Líneas de trabajo de Ideas Ch’ieltik</b> .....	10
<b>II. Justificación</b> .....	12
<b>III. Evaluación con Teoría de Cambio</b> .....	13
<b>IV. Metodología</b> .....	20
4.1. Fase I. Definición del sistema de indicadores .....	20
4.2. Fase II. Proceso de evaluación externa y resultados .....	23
<b>V. Modelo Institucional de Intervención y Gestión</b> .....	26
5.1. Modelo de Intervención.....	26
5.2. Modelo de Gestión.....	27
<b>VI. Resultados de la evaluación</b> .....	29
<b>6.1. Ámbito de intervención</b> .....	29
6.1.1. Liderazgos juveniles / transformaciones comunitarias.....	29
6.1.2. Alianzas Estratégicas .....	43
6.1.3. Prevención del Embrazo Temprano .....	54
<b>6.2 Gestión Institucional</b> .....	66
<b>6.3 Resultados por categoría y ámbito</b> .....	79
<b>6.5. Buenas prácticas como Capital Intelectual de Ideas Ch’ieltik, A.C.</b> .....	82
<b>6.6. Áreas de mejora como potencial institucional</b> .....	83
6.6.1. Ámbito de Intervención. ....	83
6.6.2. Ámbito de Gestión .....	84
<b>VII. Gestión del Conocimiento</b> .....	86
<b>VIII. Bibliografía</b> .....	91
<b>IX. Anexos</b> .....	94
<b>Anexo 1.</b> Registro de entrevistas por municipio, localidad y centro escolar conforme nivel de cambio.....	94
<b>Anexo 2.</b> Guion de Entrevista.....	95
<b>Anexo 3.</b> Memoria de Taller .....	100

**Consultoras:** Socióloga Rural. Claudia Mosqueda Lázcars  
Antropóloga. Sol Atencio Villalobos  
**E- mail:** [cmosqueda@gmail.com](mailto:cmosqueda@gmail.com)  
**Residencia de la consultoría:** San Cristóbal de Las Casas Chiapas.  
**Período de Consultoría:** Septiembre 2019 - enero 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como propósito presentar los resultados emanados de la “Evaluación del Modelo de Gestión e Intervención de IDEAS Ch’ieltik, A.C., en tres municipios del estado de Chiapas”.

La evaluación se desarrolló con la metodología propuesta por el enfoque de Teoría de Cambio a través de la cual se definieron cuatro categorías de análisis: 1) Liderazgos Juveniles /Transformaciones Comunitarias; 2) Alianzas Estratégicas; 3) Prevención del Embarazo Temprano y; 4) Gestión Institucional, dentro de las cuales se abordan los ejes transversales de Interculturalidad, Igualdad de Género, Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes (NNAyJ), cuyas perspectivas fundamentan el quehacer institucional.

Se realizaron entrevistas a 52 actores identificados conforme los tres niveles de cambio definidos para cada uno de los ámbitos, entre los que destacan en el modelo de intervención: a) NNAyJ, b) Docentes, Directivos, representantes de Instituciones Gubernamentales y de Organizaciones de la Sociedad Civil; c) Egresados, Autoridades locales y miembros de las entidades financiadoras, y en el de gestión: a) Miembros del equipo de base en los municipios y becarios; b) Coordinadores de las regiones y las distintas áreas de la organización y; c) Miembros del Consejo Directivo.

Se definieron entre el equipo consultor y la organización a través de un ejercicio colegiado 24 indicadores, de los cuales 18 conciernen al ámbito de intervención y 6 al de gestión, asignándose en consecuencia, 6 a cada categoría que fueron ordenados en pares para cada nivel de cambio, determinando con ello 12 indicadores tangibles y 12 intangibles.

Para cada indicador se desarrolló una matriz, cuyo fin fue describir detalladamente los atributos de cada uno de estos, determinando así un valor referencial, es decir el mínimo esperado del indicador, para lo cual se establecieron fórmulas con base a un criterio triádico: 1 si el valor referencial del indicador se cumplió en su totalidad, de 0.5 si el cumplimiento fue medio y de 0 si el índice no se cumplió. Dichos valores se asignaron como resultado de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los actores y se sistematizaron mediante una Matriz de Evaluación con la que fue posible determinar los alcances a nivel de indicadores, categorías y ámbitos, cuya valoración máxima alcanzable podría ser 1.

De acuerdo a los resultados alcanzados, la categoría de *Liderazgos Juveniles/Transformaciones Comunitarias* se posicionó en primer lugar con 0.75. En ella se reconocieron las acciones de la organización dirigidas al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las y los jóvenes, y en cómo estas favorecen su capacidad de agencia social. Asimismo, destacó su propuesta metodológica a partir del desarrollo de contenidos culturalmente adecuados y fortalecidos con el uso de las lenguas originarias como mecanismo para asegurar su apropiación. Y, por otro lado, se puso de manifiesto la necesidad de robustecer las acciones institucionales dirigidas a la construcción de territorios juveniles y la estrategia de incubación de iniciativas juveniles, a partir de las cuales se

fortalece la participación ciudadana juvenil. En esta categoría destacaron con las mejores valoraciones los indicadores de Formación en Liderazgo y Participación Ciudadana con 0.90, Capacidad de Agencia Social con 0.84 y Contenidos Culturalmente Adecuados con 0.82.

En seguida de esta, se colocó *Prevención del Embarazo Temprano* con un valor de 0.74, cuyo resultado se atribuye al propósito de la institución desde su fundación. En esta categoría se reafirmó su fortaleza en torno a sus mecanismos de formación, así como de sus estrategias orientadas a promover el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos entre las y los jóvenes, con lo cual ha logrado posicionar el enfoque de igualdad de género en los territorios. Por lo que se reconocieron los aportes a la mejora de las condiciones de vida de las y los jóvenes a partir de la estrategia de definición de planes de vida, cuya herramienta ha servido para incidir en la disminución de los embarazos y uniones tempranas, prolongando la permanencia en la escuela y contribuyendo al mismo tiempo, a la generación de nuevas identidades juveniles a partir del posicionamiento de las demandas y aspiraciones de las y los jóvenes en los municipios. En consecuencia, los indicadores con las valoraciones más altas en esta categoría fueron Acciones para el Ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos con 0.83, Igualdad de Género con 0.81 y Permanencia en la escuela y Construcción de Identidad Juvenil ambos con 0.73.

En tanto, en tercer lugar, se ubicó la categoría de *Gestión Institucional* con 0.72, consiguiendo con ello medir la consolidación del modelo institucional de IDEAS Ch'ieltik. Se evaluaron los alcances de su presencia en los territorios a partir del trabajo centrado en la atención hacia NNAYJ, lo que determina su identidad, incluyendo la puesta en marcha de iniciativas conducidas por un equipo de base integrado por jóvenes, logrando con ello congruencia entre el discurso y su accionar. También se evaluó el programa de desarrollo profesional y personal que la institución ha instaurado como mecanismo para fortalecer a sus miembros a través de la generación y fortalecimiento de sus capacidades y habilidades a partir del desarrollo y apropiación de herramientas para desempeñar su labor. Mientras que los resultados develaron los retos que enfrenta la organización respecto al desarrollo de su estrategia de sistematización y visibilización, como mecanismo para mejorar su gestión del conocimiento, así como para fortalecer y ampliar sus áreas de incidencia. Para esta categoría los indicadores mejor evaluados por los actores fueron: Modelo Institucional con 0.86, Gestión del Conocimiento con 0.81 y Capacidades y Habilidades para la Gestión con 0.79.

Respecto a la categoría *Alianzas Estratégicas*, esta derivó en la valoración más baja de entre las cuatro categorías con 0.55. Dicho resultado se atribuyó al reciente reconocimiento de la organización por reorientar y fortalecer esta estrategia en el marco de su propósito institucional, y en concordancia con la demanda del contexto por la generación de vínculos con los actores que inciden en los territorios en los que esta ópera. A través de estos resultados se observó la importancia de incluir un esquema de formación y capacitación para los actores incorporados a las mesas intersectoriales a fin de fortalecer el dialogo e interacción con NNAYJ, además de la definición de una estrategia para favorecer el rumbo de las acciones articuladas y contribuir a la apertura de espacios de negociación, en los

que NNAYJ gestionen recursos con el propósito de dar respuesta a sus demandas y aspiraciones en el marco de su búsqueda por alcanzar el *lekil kuxlejal*, incluido el cumplimiento de sus Derechos. En tanto, los indicadores con mayor valoración en esta categoría fueron: Generación de Alianzas y Derechos de NNAYJ ambos con 0.65 y Sensibilización para el trabajo con Adolescentes con 0.61.

En consecuencia, la evaluación posiciono al *Ámbito de Gestión* con 0.72, sobre el *Ámbito de Intervención* que resulto con 0.68. lo que revelo que la institución ha logrado afianzar sus procesos internos, reflejados estos en sus prácticas, métodos y marco de referencia, lo que se traduce en la consolidación de su modelo de intervención. Sin embargo, destacó la cercanía de las valoraciones entre ambos ámbitos, lo cual denota un equilibrio desde el enfoque de la Teoría de Cambio, asumido este bajo la lógica de pensamiento-acción, que para el caso de IDEAS Ch'ieltik develó la experiencia producida a partir de su presencia y permanencia constante en los territorios. Y cuya labor ha cimentado sus bases en un diagnóstico inicial, que se actualiza con cierta frecuencia bajo un esquema continuo de planificación institucional y de formación y capacitación de su equipo. En tanto, los resultados denotan un alto control y dirección de sus procesos internos, programas y proyectos.

Por otro lado, los resultados del ámbito de intervención develan los efectos de los factores externos y el dinamismo de los contextos en los que la institución tiene poco o nulo control. Pues como ya se mencionó, Alianzas Estratégicas obtuvo la valoración más baja, producto de los retos para consensar acciones y articular a la diversidad de actores. Sin que ello, a la fecha haya obligado a la institución en desistir de dicha estrategia, pues valora y reconoce la importancia de incluirse en las redes y espacios de colaboración intersectorial.

En tanto, aunado al proceso de sistematización de resultados de la evaluación se llevó a cabo un taller sustentado en los Métodos Participativos para la presentación de los mismos ante el equipo de colaboradores de la organización. Esto, con el propósito de profundizar en su análisis a partir de la confrontación entre la percepción que permea en el equipo y los resultados obtenidos mediante la Matriz de Evaluación, lo que contribuyó al enriquecimiento del apartado referido a recomendaciones a partir de la reflexión y discusión generadas en este espacio, y como producto del alto grado de compromiso, posición realista y disposición a la crítica de parte de sus miembros.

#### Recomendaciones

- |                        |   |
|------------------------|---|
| Ámbito de Intervención | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elaboración de material informativo para la difusión del programa de formación en liderazgo juvenil.</li><li>✓ Gestión, adaptación y apropiación de espacios para la construcción de territorios juveniles.</li><li>✓ Fortalecimiento de la línea de trabajo de orientación vocacional.</li><li>✓ Generación de nuevos y actualizados mecanismos de participación.</li><li>✓ Constitución de una plataforma o red de egresados.</li></ul> |
|------------------------|---|

- ✓ Generación de planes estratégicos y sus respectivos mecanismos de seguimiento de las mesas intersectoriales
  - ✓ Continuidad y consolidación de la estrategia de las iniciativas o emprendimientos juveniles.
  - ✓ Inclusión de actores clave como madres y padres en aquellos municipios donde sea posible.
  - ✓ Definición conceptual y estratégica de la inclusión de la participación ciudadana.
  - ✓ Consolidación de una plataforma de información que dé cuenta de datos de primera mano respecto al tema de permanencia en la escuela como resultado de la estrategia de prevención del embarazo y matrimonios tempranos
  - ✓ Construcción de una hoja de ruta para la apertura y generación de espacios que promuevan y aseguren el dialogo intergeneracional.
- Ámbito de Gestión
- ✓ Fortalecimiento del programa de desarrollo profesional y personal de las y los colaboradores de la organización.
  - ✓ Intercambio de conocimientos y experiencias con aliados.
  - ✓ Potenciar las habilidades de liderazgo en los miembros del equipo.
  - ✓ Fortalecimiento de la estrategia de comunicación interna y externa.
  - ✓ Creación de material de difusión que asegure el reconocimiento de la labor institucional en los territorios.
  - ✓ Ajuste de las herramientas y mecanismos de sistematización de la información.
  - ✓ Actualización periódica del mapa de actores de la institución.

En conclusión, la Teoría de Cambio como enfoque para la evaluación permitió profundizar en el análisis de la correlación que existe entre el ámbito de intervención y el de gestión. Sin embargo, este ejercicio evidencio las dificultades derivadas de la evaluación del universo de indicadores por todos los actores entrevistados, en consecuencia, resulta prescindible la reformulación de algunos indicadores correspondientes al nivel de gestión, toda vez que los actores externos a la institución poco conocen o reconocen los procesos internos de la organización.

Finalmente, bajo este enfoque ha sido posible construir una plataforma y sentar las bases para la valoración del quehacer institucional de IDEAS Ch'ieltik a partir de los alcances, resultados e impactos en las estructuras sociales e institucionales de los territorios en los que se llevó a cabo este ejercicio de evaluación del modelo de intervención y gestión.

## PRESENTACIÓN.

**IDEAS Ch'ieltik, A.C.** es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, cuyo propósito es **fortalecer el liderazgo de las y los jóvenes indígenas**, para que a través del ejercicio de la participación pública puedan contribuir al desarrollo de sus comunidades, lo que la institución promueve y favorece desde hace diez años en las regiones **Selva y Altos de Chiapas**.

Dicha labor ha traído consigo el desarrollo de un **modelo de intervención y gestión** propios que ha conducido a la organización a la generación y apropiación de metodologías, prácticas, enfoques y referentes conceptuales que guían su trabajo.

En consecuencia, el presente documento recoge los resultados derivados de una **evaluación** del modelo de gestión e intervención de IDEAS Ch'ieltik en tres municipios con población predominantemente indígena, realizada bajo la metodología con el enfoque de **Teoría de Cambio**.

La primera parte, se desarrolló a partir de la revisión de diversos documentos institucionales a través de los cuales se definieron las **líneas estratégicas** de actuación de la organización, las que, más adelante se tomaron como categorías de análisis de la evaluación, siendo estas: **Liderazgos Juveniles /Transformaciones Comunitarias, Alianzas Estratégicas, Prevención del Embarazo Temprano y Gestión Institucional**. Asimismo, se reconocen y abordan los ejes transversales de **Interculturalidad, Igualdad de Género**, así como el enfoque de **Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes (NNAYJ)** cuyas perspectivas sientan las bases del quehacer institucional. Mientras que en el segundo capítulo se justifica la realización de este ejercicio de evaluación.

En el tercer capítulo se explica la relevancia de la **evaluación bajo el enfoque de Teoría de Cambio** como mecanismo para profundizar en el conocimiento sobre los impactos del accionar de la organización en los territorios. Ya que a través de esta es posible abarcar todos los aspectos, ámbitos y dimensiones de la labor institucional, pues su pertinencia como propuesta metodológica radica en que es útil para explicar las interrelaciones existentes en una **cadena de resultados, actividades, productos, efectos e impactos**; en segundo lugar, verifica el cumplimiento del diseño de la gestión y evalúa sus **resultados en el corto, mediano y largo plazo**; por último, permite valorar la consistencia o **coherencia del modelo de intervención, respecto a la gestión** haciendo posible la identificación de **áreas de mejora**, así como el reconocimiento de **buenas prácticas**. Con lo que es posible ajustar la intervención durante su marcha e incluso replicar y escalar el modelo en futuras intervenciones, así como **asegurar la innovación** de sus programas y proyectos, y finalmente, mantener y fortalecer la **gestión del conocimiento**, logrando diferenciarse de otras entidades e iniciativas que abordan temas similares.

El cuarto capítulo revela la **metodología** empleada con fundamento en el enfoque de Teoría de Cambio. Por lo que se describe la **primera fase** cuyo propósito fue definir el **Sistema de Indicadores** a partir del análisis del **modelo de intervención y gestión**, la identificación



de los **actores** con los que la institución se relaciona para lograr el cumplimiento de sus objetivos, y la enunciación de los supuestos de partida como lo son el **sueño**, la **apuesta** y el **rol institucional**. Mientras que a la par se determinaron con base en el **marco de referencia institucional**, las bases conceptuales de las categorías de análisis dando contenido a cada uno de los indicadores, los cuales se proyectaron en una matriz, logrando con ello la creación de un **sistema de 24 indicadores ad hoc** distribuidos en **12 tangibles y 12 intangibles**, es decir seis para cada una de las categorías y distribuidos acorde a los tres niveles de cambio de los ámbitos de gestión e intervención institucional. Lo cual contribuyó a su vez al proceso de definición de la **entrevista semiestructurada** cuya finalidad fue la recogida de información.

Asimismo, en dicho capítulo se describe el camino trazado para la **obtención de información** que reveló los datos suficientes para una **valoración cuantitativa y cualitativa** de los indicadores mediante su **sistematización**. Es decir, en un primer momento se realizó un **pilotaje de la entrevista** y posteriormente se llevó a cabo su **ajuste**, dando paso al **levantamiento de 52 entrevistas de siete centros escolares** distribuidos entre los municipios de **San Juan Cancuc** y **Chenalhó** en la región de los Altos, y **Las Margaritas** en la región Selva. Seguidamente se procedió a la **transcripción de los audios** y a su **sistematización** en una **matriz de evaluación** en la que se analizaron los resultados bajo los criterios establecidos en las fórmulas para cada uno de los indicadores, con base a consensos definidos entre los miembros del equipo consultor.

El quinto capítulo se avoca principalmente a la **descripción del modelo de intervención y gestión institucional**, lo cual se logró determinar a partir de un ejercicio con colaboradores de la organización y con base a la información proporcionada a través de documentos institucionales.

En consecuencia, en el sexto capítulo se exponen los **resultados de la evaluación** como producto de la información obtenida a través de la matriz, así como de las versiones estenográficas de las entrevistas. La presentación de los resultados se desarrolla conforme a los **ámbitos de intervención y gestión**, por lo que en el primero se exponen las **categorías** de Liderazgos Juveniles, Alianzas Estratégicas y Prevención del Embarazo Temprano y en el segundo la categoría de Gestión Institucional. En tanto, el análisis de los **indicadores** por cada una de las categorías se va desarrollando conforme los **niveles de cambio**, por lo que para cada uno de estos se expone un **indicador tangible** y un **intangible**, presentando en primera instancia la **matriz del indicador**, los **resultados cuantitativos** obtenidos para cada uno de los municipios y el promedio general del indicador, para posteriormente presentar la **evaluación cualitativa** del indicador, a través de la cual se explican los procesos institucionales en su complejidad, la dinámica de ejecución de los programas y proyectos, ya que la **evaluación del primer nivel** de cambio refiere a los logros a corto plazo, es decir, los cambios atribuibles a la intervención de la organización en aspectos como los conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y otros productos; la **evaluación del segundo nivel de cambio** se enfoca en conocer los efectos y resultados de la intervención en las prácticas, estrategias, relaciones y comportamientos en la población beneficiada, y por último, la **evaluación de tercer nivel**

**de cambio** valora los impactos de la intervención a largo plazo en las estructuras comunitarias, la identidad y principios. Lo cual, a su vez dio pie a la identificación y clasificación de **áreas de mejora** y **buenas prácticas** como elementos clave para el futuro accionar de la organización en los territorios de incidencia.

Finalmente, concluye este documento en un séptimo capítulo que aporta un análisis sobre la relevancia que tendrá en un futuro inmediato el ajuste, creación y operación de procedimientos y mecanismos de IDEAS Ch'ieltik, A.C., para llevar a cabo una **gestión del conocimiento** más eficaz.

## I. LÍNEAS DE TRABAJO DE IDEAS CH'IELTIK

IDEAS Ch'ieltik en la búsqueda de las transformaciones en la vida de las y los jóvenes indígenas en las comunidades donde tiene incidencia, ha diseñado y desarrollado líneas de trabajo, que se configuran como estrategias centrales para la consecución de la situación final deseada, dirigidas a la búsqueda de alternativas que transformen aquellas prácticas comunitarias que excluyen la participación ciudadana de las y los jóvenes, cuya situación inicial, propicia un sistema de toma de decisiones excluyente que acentúa las condiciones de rezago social.

El enfoque de la organización ha sido generar, a través del diálogo, la educación y el arte, espacios de participación juvenil comunitaria, favoreciendo el protagonismo y el ejercicio de derechos de las y los jóvenes, para que sean capaces de tomar decisiones sobre su vida y sus comunidades, contribuyendo de esta manera al desarrollo social de sus territorios.

En un principio, el programa se enfocaba al desarrollo de habilidades para la vida con conocimientos y herramientas para la comprensión de la realidad y el desarrollo del pensamiento crítico, enfoque que se fortalece con la implementación de actividades abordando temáticas como la sexualidad, el género, el manejo de emociones y la toma de decisiones, a través del arte, la cultura, el juego y la plena conciencia.

Un componente fundamental del accionar de la organización, son las **perspectivas transversales** que orientan el trabajo: la **interculturalidad**, con lo que se propicia el respeto y empoderamiento de las y los jóvenes con su cultura y tradiciones; el **enfoque de derechos** para favorecer el conocimiento, reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos de las y los jóvenes indígenas y, el enfoque de **igualdad de género** que permite el cuestionamiento y la mejora en las condiciones de vida de las y los jóvenes tanto en sus comunidades, como en su vida personal.

La intervención de IDEAS Ch'ieltik, desarrolla el programa de formación a través de talleres y espacios de capacitación y la presencia a nivel comunitario para una efectiva incidencia pública, por medio de encuentros comunitarios, foros, conversatorios y seminarios, así como la instalación de mesas interinstitucionales periódicas, habilitando que “el mundo adulto pueda escuchar la voz de los jóvenes”<sup>1</sup>; por último, se implementa el diplomado de liderazgo juvenil indígena y la orientación vocacional para el acompañamiento en la toma de decisiones para el futuro.

Los objetivos que se configuran como los cimientos del quehacer de IDEAS Ch'ieltik A.C. se sustentan en tres ejes de acción y alternativas de ejecución que, alineados, fortalecen el liderazgo de las y los jóvenes indígenas, para que, reconociéndose como sujetos de derecho, sean capaces de tomar decisiones informadas sobre su vida y participar en la

---

<sup>1</sup> Entrevista Norma Inés Barreiro, 20 de noviembre 2019

transformación de sus comunidades, a través de la construcción de espacios colectivos para la participación juvenil ciudadana.<sup>2</sup>

Estos ejes de acción se desarrollan en las siguientes líneas de trabajo, mismas que constituyen las categorías de intervención establecidas para la presente evaluación externa:

### **1.- Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias**

En la búsqueda del protagonismo juvenil, IDEAS Ch'ieltik se encuentra en el proceso de implementación del proyecto intitulado “Jóvenes líderes indígenas transformando sus vidas y comunidades”, para el fortalecimiento de los liderazgos indígenas y el reconocimiento de las y los jóvenes como sujetos de derecho.

Los objetivos centrales del proyecto están dirigidos a la formación de líderes juveniles y escenarios de participación pública juvenil, a través de la formación en competencias para la vida y liderazgo a través del arte y el emprendimiento social, así como la participación juvenil ciudadana para la transformación comunitaria.

### **2.- Alianzas Estratégicas**

La puerta de entrada para el desarrollo del modelo de intervención de IDEAS Ch'ieltik, radica en la importancia de ampliar y fortalecer las alianzas a favor de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAYJ), este primer objetivo sostiene a todos los demás. Esto quiere decir, que ninguna acción que la organización lleve a cabo en las comunidades, puede realizarse si antes no se ha consensado con los aliados en cada territorio específico, es mandatorio el trabajo de ponerse de acuerdo para todas las acciones que se desean emprender tanto en San Juan Cancuc, como en Chenalhó y Las Margaritas<sup>3</sup>.

Por esta razón, las alianzas estratégicas son una línea de trabajo fundamental de la organización, y por ello se estableció como una categoría de evaluación, que aglomera todas las gestiones enfocadas en la formación y fortalecimiento de alianzas, así como las acciones en favor de las y los jóvenes que derivan del trabajo en vinculación con estos otros actores que hacen vida en el territorio.

### **3.- Prevención del embarazo y uniones tempranas**

El trabajo de promoción de los derechos sexuales y reproductivos de la juventud indígena chiapaneca surge desde los inicios de la intervención de la organización en Chiapas. La estrategia encaminada a la formación en esta temática, busca capacitar, fortalecer y

---

<sup>2</sup> Información y Diseños Educativos para Acciones Saludables A.C. (IDEAS), Ch'ieltik Fortaleciendo Jóvenes (2018), *Jóvenes líderes indígenas transformando sus vidas y comunidades (P0130815) Informe Anual*. p. 1

<sup>3</sup> Ibid, p.11

acompañar a que las y los jóvenes tomen decisiones conscientes que les permita seguir estudiando.

La prevención del embarazo y uniones tempranas se constituye como una categoría de la evaluación externa, ya que reúne aquellas actividades y acciones implementadas para contribuir a la reducción de embarazos entre las jóvenes y adolescentes, evitando la deserción escolar por esta causa; así como también se impulsa el empoderamiento de las adolescentes y jóvenes indígenas en sus derechos.

## II. JUSTIFICACIÓN

Para la construcción de un sistema de evaluación pertinente y con clara utilidad práctica, es preciso, conocer y entender a la organización gestora y ejecutante del proyecto, programa o política a evaluar, y por otro, los elementos estructurales de la intervención, esto con el propósito de conocer las fortalezas, aprendizajes y posibilidades de mejora, de las estrategias en la institución orientadas a lograr cambios que buscan e inciden en la transformación de la realidad.

La evaluación, entendida como práctica profesional, a diferencia de otros ejercicios analíticos o de investigación, posee un claro carácter de aplicación que le confiere su rango distintivo. Sus funciones principales son el aprendizaje de las experiencias, la realimentación y la rendición de cuentas hacia fuentes financieras o a la opinión pública implicada en los programas de desarrollo (Álvarez Rojas y Preinfalk Fernández, 2018 p. 1).

Está comprobado, que los procesos de evaluación son fundamentales, al ofrecer un conjunto de instrumentos que las partes interesadas pueden utilizar para verificar y mejorar la calidad y efectividad de las acciones, estrategias y enfoques en las diferentes etapas de implementación, es decir, centrarse en los resultados, entendido desde el ámbito de la gestión, esto es, de los procesos internos de la organización considerando que las dinámicas institucionales influyen en los resultados de desarrollo, y desde el ámbito de intervención, esto es, de los resultados hacia la población objetivo.

Una evaluación, permite medir de manera cuantitativa y cualitativa, por un lado, el alcance en las metas y objetivos puntuales establecidos, por otro, los procesos para conocer si la manera en que las acciones y estrategias se llevaron a cabo, fueron las más adecuadas y eficientes, por último, los impactos de la intervención, es decir, la valoración de los cambios logrados en el bienestar de los individuos que se pueden atribuir al proyecto.

Para esta evaluación, se observó y valoró en qué medida las acciones de IDEAS Ch'ieltik han fortalecido las habilidades y capacidades de liderazgo de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes (NNAYJ), así como la contribución a su permanencia en la escuela, a que pospongan el inicio de la maternidad/paternidad y al ejercicio pleno de sus derechos, así como al ejercicio de su ciudadanía mediante la participación en espacios de toma de decisiones en sus comunidades y municipios.

IDEAS Ch'ieltik, a través de procesos de formación en temáticas como: derechos, igualdad de género, toma de decisiones, prevención de violencia y orientación vocacional; diplomados; actividades artísticas-culturales; foros; intercambios de experiencias y encuentros comunitarios interculturales; busca la sustitución de patrones socioculturales de formación temprana de familias, por espacios de participación juvenil y el reconocimiento de las y los jóvenes como ciudadanos al interior de su comunidad.

Es por ello, que, la evaluación externa no radica simplemente en constatar el cumplimiento de metas puntuales establecidas en el diseño de los proyectos de la organización, sino, conocer sí los procesos llevados a cabo se hicieron de manera participativa y democrática, y medir los logros, efectos y resultados de estos procesos entorno a los cambios deseados. Se plantea entonces, una evaluación multidimensional, que abarcó la relevancia y pertinencia de la intervención, así como la eficiencia, eficacia, e impacto, tomando como enfoque de análisis los ejes transversales de la organización: interculturalidad, igualdad de género y derechos y en consecuencia, como método de evaluación la Teoría de Cambio.

### III. EVALUACIÓN CON TEORÍA DE CAMBIO

La construcción de un sistema de evaluación parte de un proceso complejo de trabajo multidisciplinario e integral; este trabajo analiza y estudia los enfoques que guían el trabajo de la organización, sus referentes conceptuales y categorías de acción. Este sistema de evaluación consta, de herramientas teóricas y prácticas que servirán para la medición de los logros, resultados e impactos que la intervención tiene sobre los NNAYJ del territorio, pero también, las adecuaciones, mejoras o situaciones institucionales dentro del marco de la gestión.

Para este fin, se realizó una evaluación con enfoque en la metodología de Teoría de Cambio, que permitió una valoración cualitativa-cuantitativa en dos sentidos: una evaluación de resultados y procesos de la intervención y una evaluación de la gestión institucional. Por ello, la teoría de cambio se asocia con los enfoques participativos de evaluaciones de programas y proyectos señalándose como una condición que facilita el aprendizaje y la comprensión colectiva del cambio (ídem, p.12).

Considerando que existen múltiples actores involucrados, se elaboró un mapa de actores que permitió identificar, no solamente, quienes son éstos, sino cuáles han sido las relaciones dialógicas y funcionales que guardan entre sí y las percepciones e impactos de los proyectos en estos actores.

El enfoque de Teoría de Cambio, busca atender los procesos institucionales en su complejidad y las dinámicas de ejecución de los proyectos, para ello, se estableció un marco de referencia como escenario de análisis de los procesos y resultados, así como la definición de un sistema de indicadores que retoma los instrumentos de evaluación de la institución, pero readaptándolos y ajustándolos a la metodología, en atención a todos los ámbitos, categorías y enfoques.

La Teoría de Cambio como modelo de evaluación, abarca todos los aspectos, ámbitos y dimensiones mencionados; su pertinencia como propuesta metodológica radica en que es útil para explicar las interrelaciones existentes en una cadena de resultados, actividades, productos, efectos e impactos; en segundo lugar, verifica el cumplimiento del diseño de la gestión y evalúa sus resultados en el corto, mediano y largo plazo; por último, permite validar o invalidar la consistencia o coherencia del modelo de intervención, respecto a la gestión y con ello aprender, para poder ajustar la intervención durante su marcha y poder replicar y escalar el modelo en futuras intervenciones.

Para esta evaluación, se estableció bajo el enfoque de Teoría de Cambio un modelo de evaluación de intervención y gestión de los programas que implementa IDEAS Ch'ieltik, A.C. con jóvenes en comunidades de tres municipios del estado de Chiapas. La evaluación valorará el modelo de intervención de los proyectos desde dos ámbitos, en dos caracteres, y tres niveles por cada campo:

1.- Campo de Intervención: centrado en el análisis y medición de logros, efectos e impactos (en el marco de los criterios CAD<sup>4</sup>) de las estrategias implementadas por IDEAS Ch'ieltik A.C en los ámbitos tangible e intangible, en tres niveles:

- Primer nivel de cambio, relacionado con los cambios en los individuos (actores sociales clave), que en este caso refiere a los NNAYJ de los municipios de ejecución y quienes son los receptores directos de las acciones de la organización.
- Segundo nivel de cambio, relacionado con los cambios en aquellas entidades asociadas a las acciones de la institución como instituciones u otras colectividades, que en este caso referido a los padres y madres de familia; docentes; autoridades educativas; autoridades del sector salud y Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Tercer nivel de cambio, relacionado con los cambios en las estructuras comunitarias, territoriales, societales y estatales, siendo las y los jóvenes egresados de los programas IDEAS Ch'ieltik A.C; las autoridades municipales tanto civiles como tradicionales; los donantes individuales y las financiadoras.

2.- Campo de Gestión: centrado en el análisis de los procesos institucionales de IDEAS Ch'ieltik, A.C que permitió medir logros, efectos e impactos de la gestión de conocimientos, procedimientos, el propio modelo de intervención y gestión, así como sus áreas de mejora, en tres niveles, en los ámbitos tangible e intangible:

- Primer nivel de cambio, relacionado con los cambios en el equipo técnico, el cual se constituye por los educadores comunitarios (Equipo semillero), becarios Ch'ieltik y del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, así como voluntariado.

---

<sup>4</sup> Criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Desarrollo Económico y Comercial (ODCE) que son: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

- Segundo nivel de cambio, que tiene que ver con los cambios en las Coordinaciones: Operativas Regionales (Altos y Selva), Educativa, de Vinculación, Comunicación, así como de la Dirección de Finanzas, Coordinación Administrativa y Coordinación General.
- Tercer nivel de cambio, relacionado con los cambios en la estructura máxima de toma de decisiones: asamblea y/o junta directiva.

En todos los proyectos/intervenciones se generan una serie de efectos o resultados, cada uno de ellos de diferente tipo, nivel y temporalidad, encadenados en una sucesión progresiva y secuencial. Por ello, se propone clasificarlos para su valoración de la siguiente manera:

- Logros: se refiere a los cambios individuales en los conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y productos a corto plazo expresados en este caso en servicios, que derivan en:
- Efectos: se refiere a los cambios en las familias, organizaciones, colectividades e instituciones en sus prácticas, visión estratégica, costumbres, relaciones prácticas y comportamientos a mediano plazo. Los efectos son resultados intermedios que derivan en:
- Impactos: se refiere a los cambios en las estructuras comunitarias, territoriales y estatales a largo plazo. Los impactos son el resultado final de la intervención y el resultado indirecto que representa la visión de futuro de la apuesta central del proyecto.

Es importante considerar que los resultados (logros, efectos, impactos) se suceden durante toda la vida del proyecto, incluso, tiempo después que este haya concluido. Se observa que, entre los resultados directos y los resultados indirectos, existe un espacio para significar que entran en juego las influencias y acciones de otros actores que también contribuyen a la generación de resultados indirectos. Este espacio es lo que se conoce como “brecha de atribución” y representa la dificultad de atribuir al proyecto la responsabilidad del logro de estos cambios de largo plazo (resultados indirectos o impactos) por la gran confluencia de otros actores<sup>5</sup>.

Ya con estos elementos referenciales, se hizo la definición de un sistema de indicadores suficientes y pertinentes los cuales serán estructurados con el enfoque de Teoría de Cambio y bajo los criterios para la evaluación del desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>6</sup> los cuales son:

---

<sup>5</sup> ODCE/CAD, 2002, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basado en resultados en <http://www.ocde.org>



**Pertinencia:** Medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados.

**Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa.

**Eficiencia:** Medida en que los recursos/insumos (fondos, especialización, tiempo, equipos, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

**Impacto:** Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no.

Este sistema de indicadores, se organizó en el marco de cuatro categorías centrales, mismas que se establecieron en respuesta a los objetivos y estrategias de la organización: Liderazgos Juveniles/ Transformaciones Comunitarias; Alianzas Estratégicas, Prevención del Embarazo Temprano y, una cuarta categoría para la evaluación del ámbito de Gestión Institucional.

## **SUEÑO INSTITUCIONAL**

Como parte del desarrollo metodológico de la evaluación con enfoque de Teoría de cambio, es necesaria la definición del punto de partida del accionar de IDEAS Ch'ieltik, para establecer el enfoque central que permitió el diseño del sistema de indicadores tanto del ámbito de intervención como de gestión institucional. El sueño institucional es el punto inicial de las estrategias para el cambio y se imagina como la realidad a alcanzar en un largo plazo.

Esta situación final deseada se piensa como un cambio social que ya es una realidad, es un futuro posible, positivo, realista, y se redacta como un hecho ya realizado; el referente para su construcción es revisar la misión, la visión y los objetivos de la institución y a partir de allí ver cómo será la realidad atribuible a su trabajo en el largo plazo.

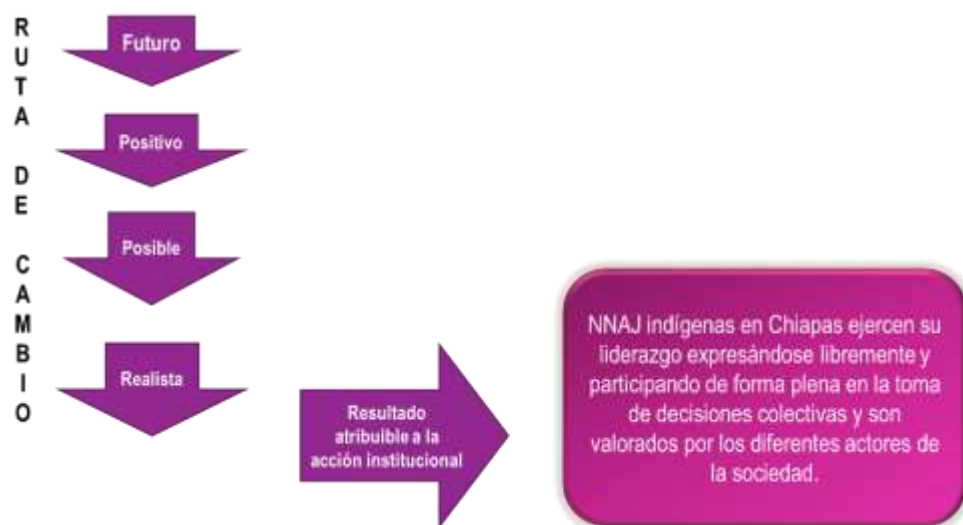
Para el caso que nos ocupa, partimos de lo que IDEAS Ch'ieltik establece como la “cima” de su trabajo, misma que responde a la pregunta: *¿Cuál es el cambio que esperamos ver en las comunidades en 10 años como impacto del trabajo que estamos realizando ahora?*, considerando la experiencia del equipo y la justificación central del trabajo que realizan. Entonces, la cima planteada por la organización es la siguiente:

Los niños, las niñas y los jóvenes indígenas –sin renunciar a los valores de su cultura– tienen un pensamiento crítico y son capaces de transformarse aprendiendo y desaprendiendo, viven en comunidades donde pueden expresarse libremente, participar de

forma plena en la toma de decisiones colectiva y son valorados por los diferentes actores de la sociedad<sup>7</sup>.

De allí se desprende el establecimiento del sueño institucional pensado como un hecho ya ocurrido, como una situación alcanzada, y se expresa de la siguiente manera:

**Figura 1. Sueño Institucional para la definición del sistema de indicadores.**



**Fuente. Elaboración propia.**

## APUESTA INSTITUCIONAL

Para la definición de la apuesta institucional, partimos del cambio que desea alcanzarse en un mediano plazo, es decir, en un periodo de tiempo más inmediato que el sueño institucional. Para el caso que nos ocupa, la definición de la apuesta institucional implica tomar en cuenta, cuales son las oportunidades internas y externas con las que cuenta IDEAS Ch'ieltik, y a partir de allí, imaginar el cambio deseado obtenido gracias a la iniciativa hoy, es decir, el cambio que existirá al terminar la intervención de los proyectos.

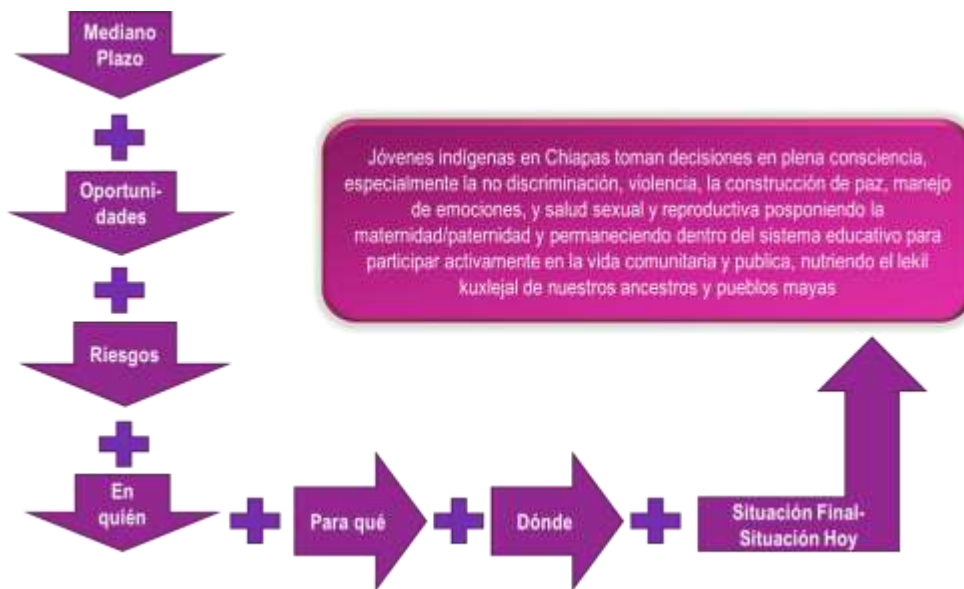
Para su definición, partimos de lo que la institución establece como su objetivo general, que en un principio se pensó como una meta alcanzable en cinco años, pero que todavía representa la aspiración más alta de la organización al finalizar sus proyectos. Este objetivo general se presenta de la siguiente manera:

*Contribuir a que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAYJ) indígenas tomen decisiones en plena consciencia, especialmente la no discriminación, violencia, construcción de paz, manejo de emociones y salud sexual y reproductiva; pospongan la maternidad/paternidad y permanezcan dentro del sistema educativo, para participar*

<sup>7</sup> IDEAS Ch'ieltik (2018) Informe de Evaluación, Proyecto: Jóvenes líderes indígenas transformando sus vidas y comunidades (P0130815). P. 13

activamente en la vida comunitaria y pública, nutriendo el Lekil Kuxlejal de nuestros ancestros y pueblos mayas<sup>8</sup>. A partir de esta afirmación y teniendo en cuenta la temporalidad de la apuesta, las oportunidades existentes, los riesgos, en quién, para qué y dónde se prospecta el cambio, se definió la apuesta institucional de la siguiente manera:

**Figura 2. Apuesta institucional para la definición del sistema de indicadores**



**Fuente. Elaboración propia.**

## ROL INSTITUCIONAL

Una vez definido el sueño y la apuesta como punto de partida para la construcción del sistema de indicadores de evaluación, se estableció el pilar fundamental del ámbito de gestión institucional, es decir, el rol de IDEAS Ch'ieltik. El rol institucional, entendido como su papel y función, lo cual contribuye a dar sentido a las estrategias y operatividad que llevan a cabo cada uno de los miembros de la organización, tanto del equipo operativo como directivo y coordinador.

Estas funciones, deben ser claras, reales y posibles para la consecución de los objetivos planteados y alcanzar así, la apuesta y el sueño institucional. Para la definición del rol institucional, es sustancial insistir en la importancia del modelo de intervención que IDEAS Ch'ieltik ha construido a través de la experiencia y el aprendizaje, y reiterar la necesidad de generar prácticas al interior de la organización que garanticen su apropiación.

Para definir este rol, se debe establecer puntualmente qué hace la institución, con quienes y para qué, es decir, si crea capacidades, bienes y/o servicios, si acompaña a la población

<sup>8</sup> Ídem

objetivo para el empoderamiento estratégico o si funge de apoyo para la incidencia en algún escenario en particular.

En el caso de IDEAS Ch'ieltik, se establece que sus esfuerzos están orientados a la construcción de ciudadanía en los jóvenes indígenas, a través de procesos de formación y acompañamiento para el liderazgo, por consiguiente, el rol es el acompañamiento de NNAyJ indígenas y la construcción de alianzas estratégicas con actores locales, con el propósito de crear condiciones comunitarias y municipales que permitan el protagonismo juvenil y la transformación de su realidad.

**Figura 3. Rol institucional para la definición del sistema de indicadores.**

Ideas Ch'ieltik A.C. acompaña a NNAJ indígenas y construye alianzas estratégicas con actores locales para la creación de condiciones que favorecen el protagonismo juvenil.

**Fuente. Elaboración propia.**

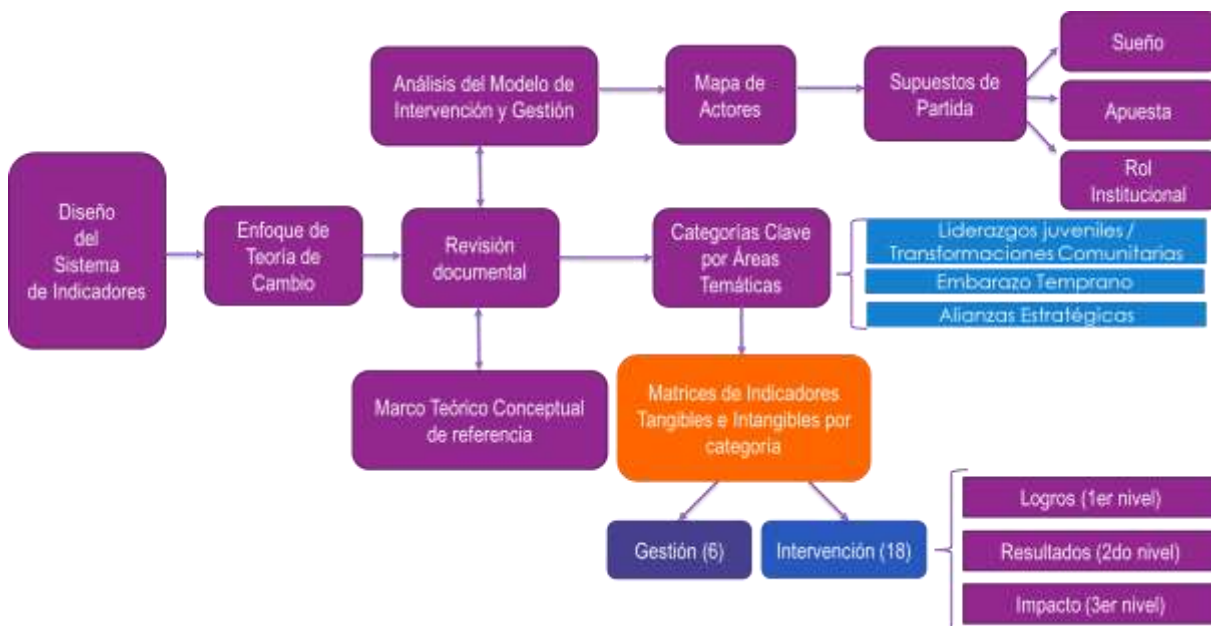
## IV. METODOLOGÍA

Este apartado tiene por propósito explicar la construcción metodológica con fundamento en el enfoque de la Teoría de Cambio que operó tanto en la primera fase de la evaluación en la que se definió un sistema de indicadores agrupados en cuatro categorías conforme las líneas de trabajo de IDEAS Ch'ieltik y clasificadas para los fines de la evaluación, y una segunda fase a través de la cual se obtuvieron los resultados de la evaluación misma.

### 4.1. FASE I. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

La primera fase del proceso de evaluación tuvo por propósito **diseñar el sistema de indicadores** en el marco de la teoría de cambio, por lo que se partió de los conceptos y categorías que constituyen la identidad de IDEAS Ch'ieltik. La fuente de esta información se halló en los documentos e insumos emanados de la institución; para esto se realizó una **revisión documental** que consistió esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información para sustentar la investigación y evaluación; de igual manera contribuyó a complementar o contrastar los datos recolectados, con la información de otros autores y fuentes disponibles como: archivos, documentos o medios digitales (Fundación Merced Querétaro A.C., 2015).

**Diagrama 1. Metodología Fase I. Definición del Sistema de Indicadores.**



**Fuente: Elaboración propia.**

De esta revisión documental previa, fue posible analizar el discurso de la institución, con la finalidad de definir con precisión los **modelos de intervención y gestión**, a partir de la clasificación de la información, identificando: sus prácticas, sus enfoques, metodología, **marco conceptual**, valores, y **mapa de actores**, todo ello con el propósito de establecer

**categorías clave** para la evaluación, estas últimas definidas en concordancia con las líneas de trabajo de IDEAS Ch'ieltik.

Como parte de este ejercicio metodológico para determinar los criterios de evaluación más adecuados se generaron los **supuestos de partida** de la institución, estableciéndose el **sueño** y la **apuesta institucional**. El sueño como ya se señaló en el apartado anterior es la situación final deseada a largo plazo, es decir, es la situación ideal y para lo que trabaja la institución, y la apuesta se estableció como el cambio de mediano plazo, mientras que el **rol institucional** hace referencia al tipo de acompañamiento que realiza la institución con relación a sus procesos y usuarios.

A partir de ello, se identificaron elementos centrales de la institución y que fueron considerados para la definición de un sistema de indicadores diseñado *ad hoc* que integra veinticuatro indicadores, es decir seis en cada categoría definida, clasificados en tangibles e intangibles y distribuidos en cada uno de los tres niveles de cambio, así como en los ámbitos de intervención y gestión.

Para este fin se construyó una **matriz de indicadores** cuyo finalidad es contar con una descripción detallada del propósito de la evaluación de cada uno de los indicadores, por lo que en esta, se determinaron elementos tales como, el *ámbito* (intervención, gestión) al cual se adjudica, la *categoría* (liderazgos juveniles/ transformaciones comunitarias, embarazo temprano, alianzas estratégicas o gestión institucional) a la cual se suscribe, los *criterios* que evalúa conforme la propuesta metodológica de la teoría de cambio, una *descripción* que en esencia describe o explica su contenido, un *valor de referencia* establecido en consenso y que establece el mínimo esperado del indicador, la *herramienta* a través de la cual se evaluaría, las *preguntas* que integraron la entrevista semiestructurada, la *fórmula* que más adelante dio pie a la evaluación cuantitativa del indicador conforme los valores de referencia y finalmente, el *marco de referencia* o marco conceptual que otorga contenido al indicador y justifica su razón de ser en el marco del trabajo de la organización.

Cabe señalar que dos de los momentos trascendentes para este proceso de construcción estuvieron constituidos por los espacios de dialogo que se abrieron con el equipo institucional, el primero refiere a un taller corto en el cual fue posible identificar y clasificar la mayoría de los indicadores e iniciar un proceso de construcción con la definición de los contenidos de las matrices. Y el segundo momento, derivó de la discusión realizada con el equipo para la revisión de las matrices ya concluidas por el equipo consultor, lo que contribuyó al ajuste y reacomodo de algunos de estos dentro del sistema.

A continuación, se muestra la guía para la construcción de las matrices de los indicadores de la evaluación.

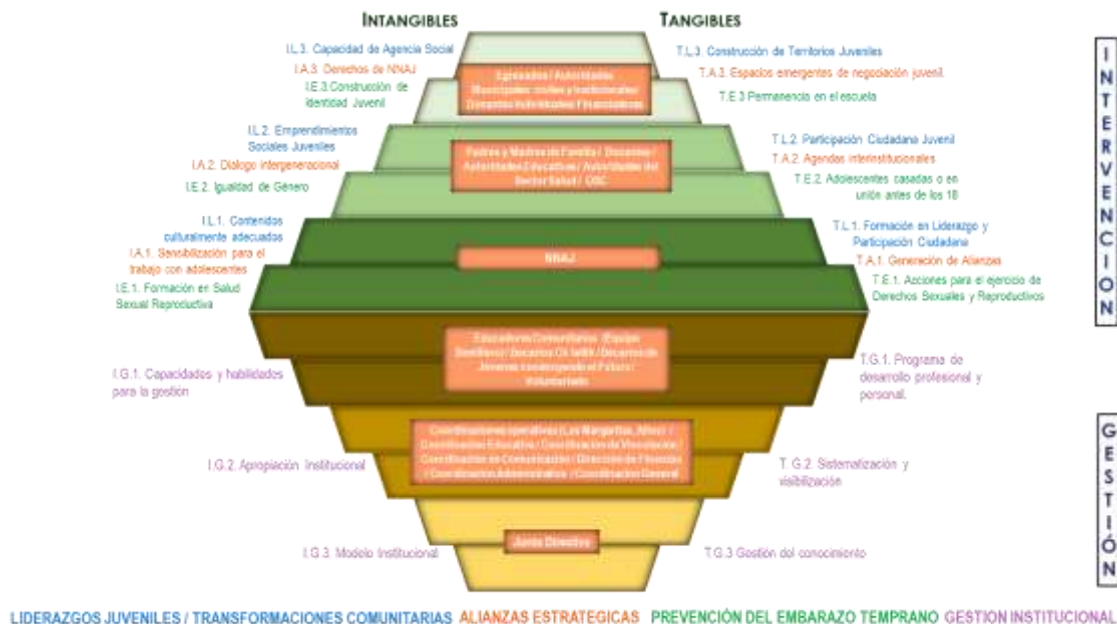
Tabla 1. Matriz guía para el diseño de indicadores.

Indicador	Enuncia la acción, el resultado y/o el impacto deseable de una intervención.		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Se refiere a los ámbitos en torno a los que se desarrolla el proyecto, pudiendo corresponder al de <b>Gestión o de Intervención</b> .	Enmarca el análisis del indicador en una de las tres <b>áreas temáticas</b> desarrolladas por la institución y de acuerdo a cada uno de los tres <b>niveles</b> en que se realizan los <b>cambios</b> correspondientes a los ámbitos de intervención y gestión de acuerdo al enfoque de Teoría de Cambio.	De acuerdo a los niveles de cambio se determina el carácter del indicador con base a los criterios de <b>pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto o sostenibilidad</b> .	Otorga <b>contenido</b> al <b>indicador</b> con base al marco de referencia.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Formula
Determina los <b>parámetros de medición</b> y valoración del indicador con la finalidad de cuantificar los impactos generados por la intervención.	Se refiere a los <b>instrumentos y/o mecanismos de recogida de información</b> que permitirán establecer la valoración del indicador	Estas estarán directamente relacionadas con el valor de referencia y por ende permitirán la <b>obtención de información para cuantificar</b> según los parámetros establecidos en la formula.	Esta determina los <b>referentes comparativos o rangos de valoración</b> mínimos y máximos esperados, que definirán los alcances del indicador para su cuantificación mediante su sistematización en la <b>matriz de evaluación</b> .
Marco de referencia			
Este constituye el <b>referente conceptual</b> a través del cual se define el indicador.			

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de este proceso de construcción del sistema de indicadores en la figura no. 1 se exponen los indicadores tangibles (derecha) e intangibles (izquierda) desarrollados por los criterios ya mencionados.

Figura 4. Modelo del sistema de indicadores en el enfoque de Teoría de Cambio.



Fuente: Elaboración propia.



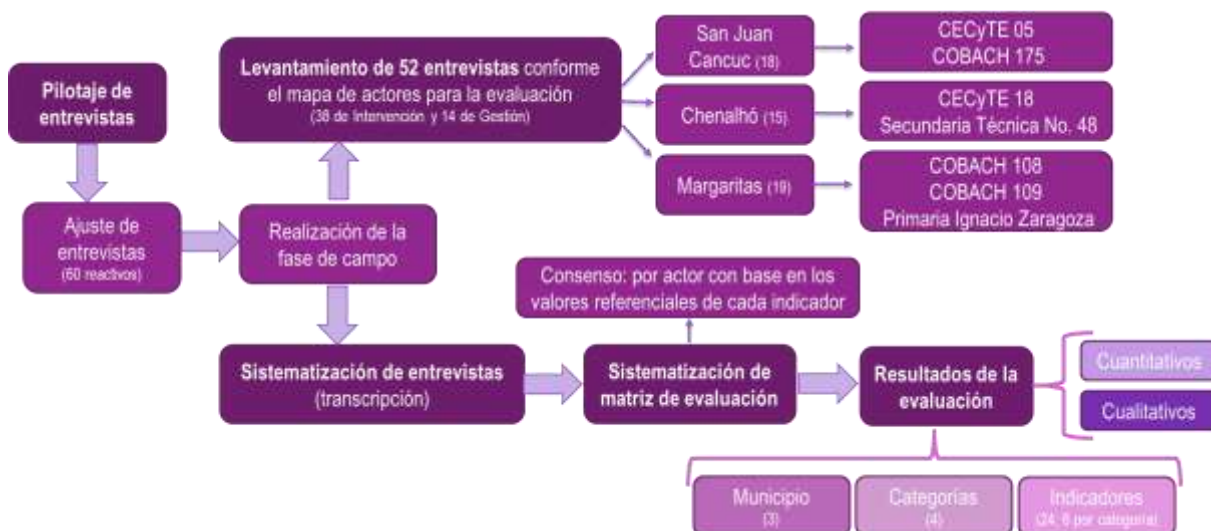
## 4.2. FASE II. PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA Y RESULTADOS

En la segunda fase se procedió a la obtención de la información que reveló los datos suficientes para una valoración cuantitativa y cualitativa de los indicadores diseñados para la evaluación del proyecto de IDEAS Ch'ielitik, A.C. a partir de una entrevista que fue de tipo semi-estructurada, ya que permite un margen de libertad, tanto para la formulación de las preguntas como para las respuestas y estuvo organizada, en torno a una guía de preguntas en la que se encuentran los tópicos, ítems, temas o áreas por indicadores establecidos, y las categorías determinadas para lograr el acceso a las percepciones y valoraciones que los entrevistados poseen sobre situaciones, hechos y personajes, así como sus deseos, temores y aspiraciones (Restrepo, 2016. p.55).

### Fase de campo

Se realizó un **pilotaje** de dichas entrevistas y posteriormente se llevó a cabo un **ajuste** de las mismas, dando paso al **levantamiento** en los tres municipios determinados por la institución, al proceso de evaluación **de 52 entrevistas** en su totalidad, las cuales se procuró distribuir equitativamente en los niveles de cambio y ámbitos de acuerdo a la teoría de cambio, así como entre los tipos de actores identificados. En dicha tarea, la organización desempeñó un papel clave al sugerir los actores y procurar su diversificación con la finalidad de lograr tener la voz y visión de estos, asimismo fue relevante el apoyo con la programación de las entrevistas y la concertación con los actores, actividad que implicó para el equipo evaluador poco más de mes y medio para la recogida de información en campo y vía remota.

Diagrama 2. Metodología Fase II. Proceso de evaluación externa.



Fuente: Elaboración propia.

En un primer momento, se localizaron a los actores clave por nivel de intervención; para la medición de los logros obtenidos a corto plazo, se realizaron entrevistas NNAYJ



involucrados en los procesos de formación y capacitación de la organización, esto se llevó a cabo principalmente en los **siete centros escolares** determinados por IDEAS Ch'ieltik, es decir, en este nivel de cambio interesaba obtener información y conocer la percepción de los actores individuales sobre los que recae de forma inmediata la acción de los programas de la organización.

Para la valoración de los indicadores correspondientes al segundo nivel de cambio, los actores clave fueron actores colectivos o sociales, como los padres de familia, autoridades comunitarias, docentes y las entidades con las cuales la organización ha establecido alianzas, como lo son entidades gubernamentales, organizaciones sociales o comunitarias y otras organizaciones de la sociedad civil con incidencia en los territorios.

Finalmente, los actores clave considerados para el tercer nivel de intervención, entendiendo a este nivel como en el que ocurren los cambios a largo plazo, fueron las autoridades escolares, las y los egresados de los procesos de formación de la organización, así como los donantes individuales y las financiadoras,

Y por otro lado para el ámbito de gestión se entrevistó en el primer nivel a líderes juveniles, a miembros del equipo sembrero o educadores comunitarios, a becarios Ch'ieltik, becarios que colaboran con la organización con el apoyo del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, y finalmente a alguno de los voluntarios.

En el segundo nivel se estableció diálogo con las Coordinaciones Operativas Regionales de Las Margaritas y Los Altos, la Coordinación Educativa, de Vinculación, de Comunicación, la Dirección de Finanzas, la Coordinación Administrativa y la Coordinación General. Y finalmente para el tercer nivel se consideró a miembros de la Junta Directiva.

**Tabla 2. Registro de entrevistas realizadas conforme nivel de cambio.**

Nivel de cambio	Total	Gestión	Intervención
1er nivel	19	6	13
2o nivel	19	5	14
3er nivel	14	3	11
<b>Totales</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

**Fuente:** Elaboración propia conforme resultados obtenidos en el periodo de trabajo de campo.

Estas entrevistas se aplicaron en dos centros escolares del municipio de San Juan Cancuc y dos del municipio de Chenalhó en la región Altos, mientras que en el municipio de Las Margaritas de la región Selva se visitaron tres centros escolares. Por lo que, en conjunto, ambas regiones sumaron cinco comunidades donde IDEAS Ch'ieltik, A.C tiene incidencia

actualmente, lo que permitió al equipo evaluador conocer datos relevantes, percepciones, sentires, así como opiniones de los actores involucrados y colaboradores en los programas de la organización.

### **Proceso de sistematización**

Una vez realizadas las entrevistas a los actores claves comunitarios y a los miembros del equipo de IDEAS Ch'ieltik, A.C, se procedió primero a la **transcripción de los audios** y posteriormente a la **sistematización** de la información en **una matriz de evaluación** diseñada para este fin. En la matriz de datos se transfirieron los resultados bajo los criterios establecidos en las fórmulas por cada uno de los indicadores, tanto para el ámbito de gestión, como para el de intervención, estableciendo **consensos** respecto a estas valoraciones entre las integrantes del equipo consultor.

Teniendo los resultados por cada uno de los actores, se hizo el análisis de los resultados en dos sentidos: 1) Resultados generales, que se estableció a través del cálculo de los promedios finales por municipio, por indicador, y por categoría, lo que nos permitió obtener la valoración cuantitativa general; y 2) Resultados cualitativos, producidos a partir del análisis de los resultados arrojados por cada uno de los indicadores tomando como base el valor de referencia establecido en la fase de diseño de indicadores, es decir, se identificaron los alcances respecto a lo prospectado para cada indicador.

En consecuencia, esta segunda fase ejecutada para establecer los **resultados** tanto **cualitativos** como **cuantitativos** del sistema de indicadores, ha resultado en la definición de una línea base que en el mediano y largo plazo se espera volver a evaluar para profundizar en los impactos que la infraestructura establecida por Ideas Ch'ieltik, A.C. ha generado en cada una de las localidades y municipios.

En consecuencia, este documento se constituye como un ejercicio cuyo fin es hacer visibles los procesos y procedimientos que se desarrollan en los ámbitos de intervención y gestión respectivamente. De tal manera que, en al menos el siguiente año será posible determinar con mayor claridad los retos que deben ser atendidos en cada una de estos en función de los resultados de la evaluación, pero, sobre todo en el marco del reconocimiento de los aprendizajes y las buenas prácticas que la institución ha logrado obtener durante el tiempo en el que ha ejecutado sus programas en las regiones Selva y Altos de Chiapas.

## V. MODELO INSTITUCIONAL DE INTERVENCIÓN Y GESTIÓN

### 5.1. Modelo de Intervención

Como parte de la evaluación externa, en el marco del proceso de definición del sistema de indicadores con el equipo de IDEAS Ch'ieltik, y producto del acercamiento en campo con los actores involucrados, fue posible identificar una serie de hallazgos que orientan el modelo de intervención de la organización.

Se pudo reconocer la importancia en primer lugar, del acercamiento que hace la organización a la realidad de la población beneficiada por medio del diagnóstico; los actores entrevistados destacan el valor de la realización de este diagnóstico como herramienta para identificar la problemática y para tener una visión integral del contexto a intervenir.

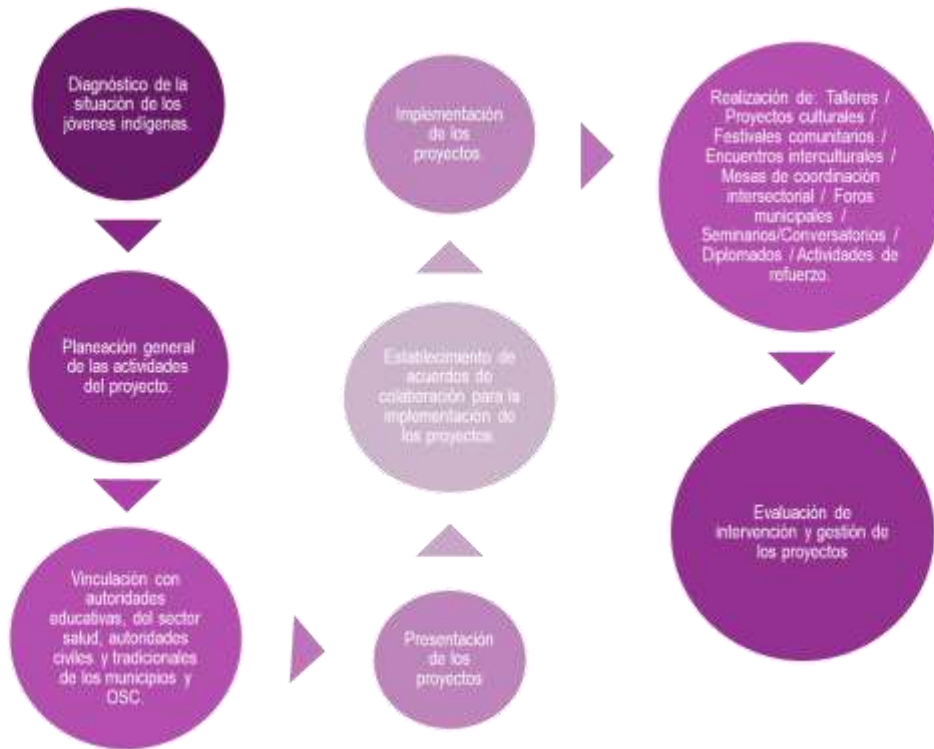
A partir de lo encontrado en el diagnóstico, la organización desarrolla un proceso de planeación general de actividades, mismo que se fortalece por la vinculación que lleva a cabo de manera estratégica, con autoridades educativas en el municipio, personal del sector salud, autoridades civiles y tradicionales de los municipios y con organizaciones de la sociedad civil. Para el caso de Las Margaritas, en específico, la comunidad de Nuevo Momón, fue un acierto inicial para la intervención en el territorio mediante la vinculación con La Unión de Ejidos de la Selva; mientras que, en los municipios de Los Altos, con los centros escolares y en segunda instancia con las organizaciones de la sociedad civil, y cuando se ha dado la oportunidad con los ayuntamientos.

Se define el esquema de trabajo, con la presentación de los proyectos y estrategias a desarrollar en las comunidades, para lo que se establecen acuerdos de colaboración para su implementación. Una vez establecidos estos convenios, se implementan los proyectos a través de la realización de los talleres, las iniciativas juveniles, eventos de incidencia pública local, los encuentros interculturales, las mesas de coordinación intersectorial, entre otros.

Una vez cumplida la planificación, se desarrolla un proceso de evaluación de la intervención, destacando los logros, hallazgos y resultados, así como una evaluación de los procesos de gestión de los proyectos por parte de la organización. Todo este esquema de trabajo, reconocido como parte del modelo de intervención de IDEAS Ch'ieltik, ha abierto espacios de diálogo y reflexión para la discusión de los proyectos y sus productos y compartir las problemáticas con otros actores clave, logrando transparencia del trabajo frente a estos actores, lo que dota a la intervención de una legitimidad y eficiencia para el logro de objetivos.

Este esquema de trabajo ha permanecido, siendo reproducido y replicable en los distintos espacios donde la organización tiene intervención, que parte de una planeación pertinente y que de manera congruente da respuestas a la problemática de las y los jóvenes dentro de sus cuatro ejes temáticos: manejo de emociones, salud sexual y reproductiva, igualdad y equidad de género y toma de decisiones.

**Diagrama 3. Modelo de intervención de Ideas Ch'ieltik, A.C.**



**Fuente: Elaboración propia.**

## 5.2. Modelo de Gestión

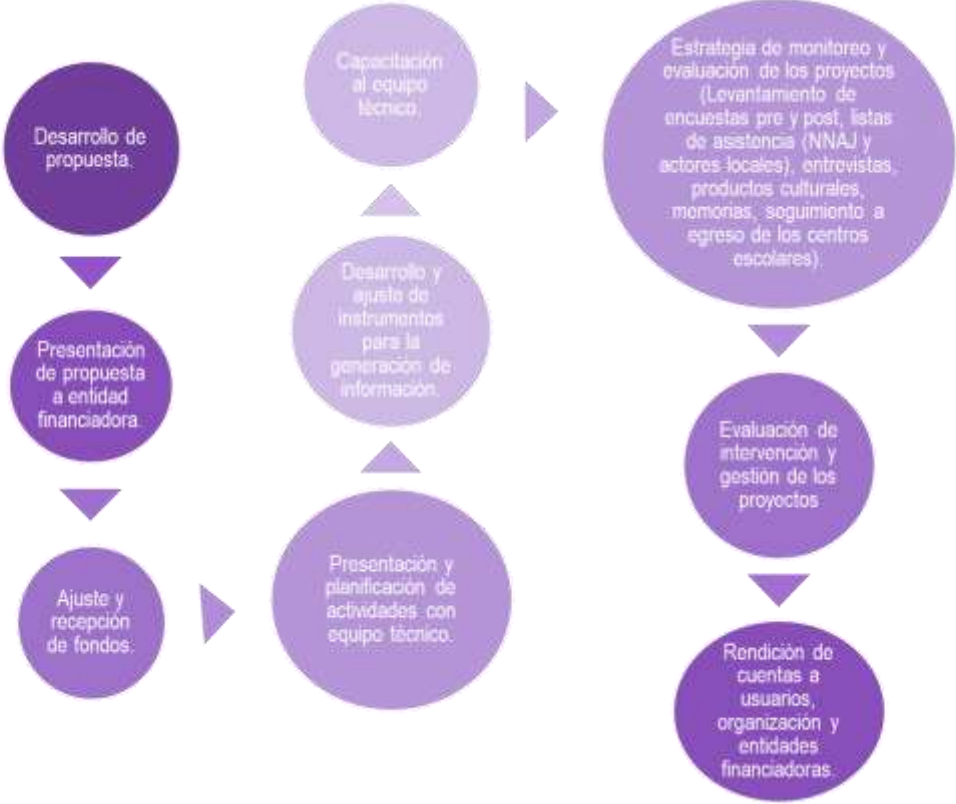
Respecto a su modelo de gestión la organización ha logrado alcances significativos derivados de la presencia y constancia lograda en los diez años de permanencia en las regiones de incidencia.

En tanto, este modelo de gestión se enmarca en las propuestas presentadas a las financiadoras a partir de la generación de iniciativas que tienen como fin transformar y mejorar las condiciones de vida de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes, principalmente de los pueblos originarios, por lo que al contar con los recursos, esta se da a la tarea de implementar los programas bajo un esquema interno de gestión que establece sus cimientos en un equipo que a decir de los actores entrevistados en campo, es valorado, toda vez que la mayoría de sus miembros provienen de estas regiones y comunidades, al tiempo que han sido formados por la misma organización.

En ese sentido, resulta destacable los procesos internos de formación y capacitación de los miembros del equipo, los propios procesos de selección e inducción al trabajo de la organización, a lo cual se le dedican recursos y tiempos importantes.

Aunado a ello, se reconoce la amplia gama de instrumentos desarrollados para la ejecución de sus programas, como lo es la propia planificación, con lo cual se ha logrado asegurar la permanencia en los territorios mediante instrumentos de monitoreo y evaluación, la sistematización de la información que se procura generar con cada una de las actividades.

**Diagrama 4. Modelo de Gestión de Ideas Ch’ieltik, A.C.**

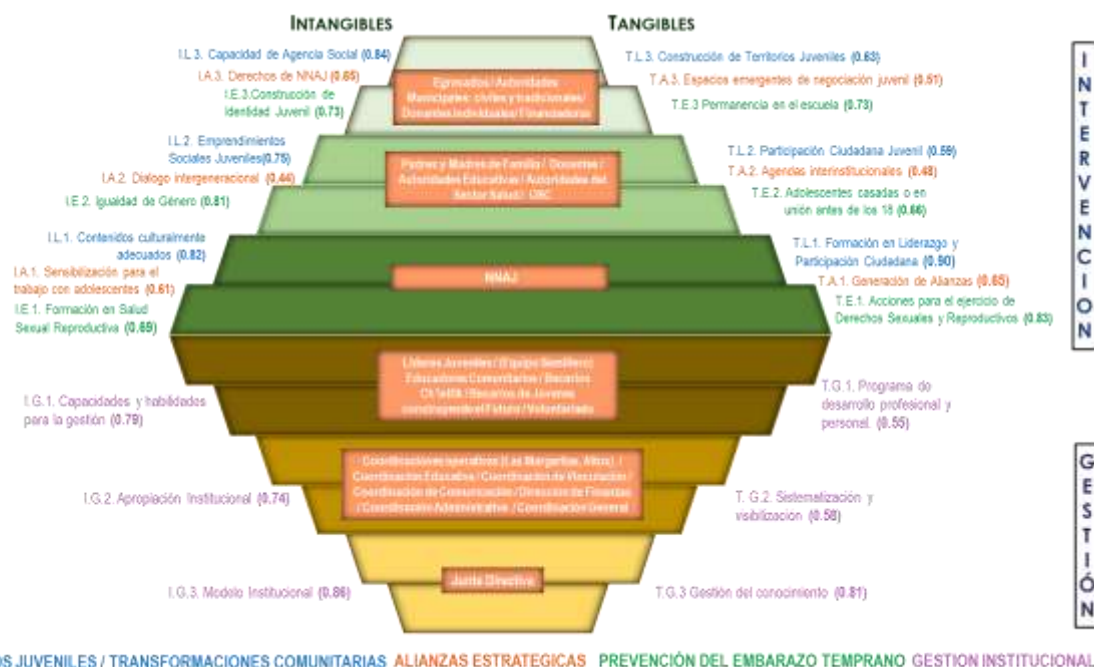


**Fuente: Elaboración propia.**

Y finalmente, se reconoce que la institución ha alcanzado un nivel de consolidación derivado de su estructura organizativa, en la que se han logrado establecer canales de comunicación interna, tarea nada fácil, que contribuyen al ajuste de sus programas, logrando con ello un importante nivel de resiliencia ante los retos que enfrenta tanto en el ámbito de intervención como de gestión.

## VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Figura 5. Resultados de los indicadores por ámbito, categoría y nivel de cambio.



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la matriz de evaluación.

### 6.1. ÁMBITO DE INTERVENCIÓN

Para la evaluación externa del ámbito de intervención de IDEAS Ch'ieltik, se establecieron 3 categorías identificadas de acuerdo a las líneas de trabajo de la organización, para ello, se valoraron una serie de indicadores correspondiente a cada una de las categorías y a los ámbitos de intervención y gestión respectivamente.

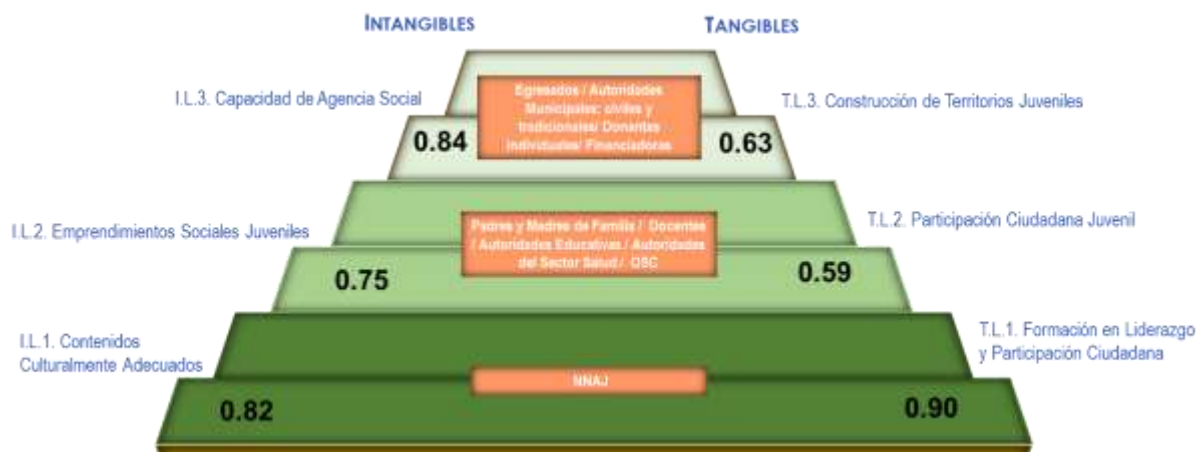
Para el caso de la valoración de los indicadores definidos para la identificación de cambios, efectos, resultados e impactos de las acciones desarrolladas en las tres categorías del ámbito de intervención, se hizo la medición en relación con los niveles de cambio y su interrelación entre sí, así como los cambios generados en los distintos actores beneficiados.

#### 6.1.1. LIDERAZGOS JUVENILES / TRANSFORMACIONES COMUNITARIAS

La categoría de liderazgos juveniles y transformaciones comunitarias, se establece al englobar las acciones que forman parte de los procesos de formación en competencias para la vida. Dichas acciones establecen un conjunto de estrategias, donde destaca la formación en liderazgos por medio del arte y procesos de emprendimiento social, así como, estrategias de incidencia pública para la participación juvenil ciudadana.

Los indicadores comprendidos en esta categoría pretenden valorar la creación y/o fortalecimiento de líderes que constituyan agentes de acción en sus comunidades, que les permita a las y los jóvenes la creación de espacios para la participación, la toma de decisiones y la transformación de sus condiciones de vida.

**Figura 6. Sistema de indicadores tangibles e intangibles de la categoría Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias.**



## Primer Nivel de Cambio

La evaluación del primer nivel de intervención de esta categoría, corresponde a la valoración de dos indicadores, un tangible que permite el reconocimiento de la eficiencia y pertinencia de los procesos de formación ofrecidos por la organización, y un indicador intangible que permite conocer los conocimientos, habilidades, practicas adquiridas y desarrolladas, así como percepciones y actitudes de los actores involucrados.

Las actividades, logros y productos verificados en este nivel de cambio, permiten conocer los efectos del proyecto en el corto plazo y que se evidencian de manera inmediata en los actores individuales como son los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de las comunidades donde la organización tiene incidencia.



## T.L.1. Formación en Liderazgo y Participación Ciudadana

T.L.1. Formación en Liderazgo y Participación Ciudadana			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención: 1er nivel de Cambio	Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias	Eficiencia y pertinencia	Proceso de formación dirigido a jóvenes indígenas con la finalidad de desarrollar competencias para la vida, así como capacidades para la generación de emprendimientos sociales cuyo objetivo es contribuir a las transformaciones comunitarias. Esta formación se desarrolla bajo las estrategias de: 1) diplomado con cuatro programas: educación, creatividad, liderazgo y trabajo en el entorno e incidencia pública, 2) iniciativas juveniles y 3) talleres formativos en las temáticas de: Equidad de Género, Manejo de Emociones, Salud Sexual y Reproductiva, así como Toma de Decisiones.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Formula
Los actores identifican y explican la finalidad de al menos dos estrategias de formación implementadas por Ch'ieltik con NNAJ.	Entrevista	1.- ¿Conoce el programa de formación de jóvenes en liderazgo y participación ciudadana de Ch'ieltik? Si / No 2.- ¿Qué actividades conoce en las que participan NNAJ como parte de la formación de Ch'ieltik? ¿En qué consisten estas? - Talleres formativos - Diplomado - Iniciativas juveniles - Foros - Seminarios - Orientación vocacional - Conversatorios	1= identifica y explica suficientemente dos o más de las estrategias de formación que implementa Ch'ieltik. 0.5= reconoce al menos una actividad de formación y la explica. 0= desconoce las actividades de formación que implementa Ch'ieltik con NNAJ.
Marco de referencia			
Ch'ieltik implementa un programa de formación en liderazgo y participación ciudadana para el fortalecimiento de las y los NNAJ mediante el desarrollo de habilidades, así como la adquisición de herramientas para la gestión de proyectos juveniles que tiene por finalidad lograr su auto reconocimiento como sujetos de derecho, capaces de tomar decisiones informadas sobre su vida y contribuir en la transformación de sus comunidades, ello a través de la construcción de espacios colectivos de participación juvenil ciudadana. Este plantea en sus objetivos específicos: - Fortalecer la identidad indígena de los jóvenes que incluye la sabiduría ancestral del Lekil K'ulejal y el desarrollo del pensamiento crítico para buscar alternativas sustentables y saludables para sus vidas y sus comunidades. - Incrementar la participación activa de los jóvenes indígenas en la transformación de sus comunidades y pueblos. - Ampliar el liderazgo juvenil desde el ámbito estudiantil hacia los espacios comunitarios y la toma de decisiones y ejercicio de sus derechos. Y está dirigido a: Jóvenes indígenas de 18 a 22 años de educación media superior o universitaria interesados en formarse como líderes juveniles y emprendedores sociales de las regiones Los Altos.			

### Resultados.

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.90	0.89	0.92	0.90

Con este indicador se pretende valorar el conocimiento y comprensión que tienen los actores entrevistados, de las acciones, actividades y estrategias de formación implementadas por IDEAS Ch'ieltik. La valoración máxima del indicador se obtiene cuando se identifica y explica por lo menos dos de las estrategias enmarcadas en los cuatro ejes temáticos: salud sexual y reproductiva, igualdad y equidad de género, toma de decisiones y manejo de emociones.

Para la medición de este indicador se hicieron preguntas sobre el programa de formación en liderazgo y participación ciudadana, en específico sobre el conocimiento del mismo y de las actividades que lo componen.

Se pudo observar que, para el caso de las y los jóvenes que han formado parte del programa, hay un reconocimiento de la funcionalidad e importancia de los talleres formativos, con especial mención del valor de las temáticas que se tratan, así como la importancia que han tenido para la toma de decisiones en sus vidas.

Para el caso de San Juan Cancuc, los entrevistados destacaron los talleres como herramientas que coadyuvan al surgimiento de nuevos liderazgos, en especial en el caso de



las jóvenes que han continuado sus estudios y retrasado la formación temprana de familia. Se observó de igual manera en Chenalhó y en Las Margaritas, que hay un reconocimiento especial de los talleres de manejo de emociones, toma de decisiones y las propias iniciativas juveniles.

En tanto, las iniciativas juveniles representan, la estrategia de mayor impacto, tanto a nivel de los planteles escolares como en el contexto comunitario, entendido por ser una actividad que requiere involucramiento de distintos actores, el desarrollo de cualidades creativas, el uso de herramientas de tecnología e información, y que se hace una presentación de los productos culturales en espacios comunitarios.

Las otras actividades como los foros, seminarios o conversatorios, se reconocen como eventos de importancia, en especial porque se desarrollan en vinculación entre las y los jóvenes y otros actores de la comunidad, sin embargo, no fueron mencionados como actividades de trascendencia. El diplomado y el taller de orientación vocacional son mecanismos recientes y no fueron identificados como estrategias de formación.

## Conclusión

Si bien es cierto, que hay una valoración y un reconocimiento de las actividades como parte del programa de formación, los talleres y las iniciativas juveniles las que, destacan y alientan la participación de las y los jóvenes y la incidencia tanto en su vida personal como en sus relaciones familiares y comunitarias; lo que indica que no se tiene claridad que el conglomerado de acciones forman parte de un programa integral, sino que identifican las actividades y talleres como acciones aisladas o con poca vinculación para un objetivo concreto.

### I.L.1. Contenidos Culturalmente Adecuados

I.L.1. Contenidos Culturalmente Adecuados			
Indicador	I.L.1. Contenidos Culturalmente Adecuados		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 1er nivel de Cambio	Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias	Pertinencia	Estrategias, metodologías y herramientas del proyecto, acordes con los elementos significativos de la vida cotidiana de las y los jóvenes indígenas y en el marco de su contexto cultural.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Preguntas	Fórmula
Los actores entrevistados manifiestan satisfacción sobre la pertinencia cultural de las estrategias, metodologías y herramientas de Ch'ol'it'ik.	Entrevista	1.- ¿Las actividades que lleva a cabo Ch'ol'it'ik son realizadas en lengua originaria? 2.- ¿Considera que estas actividades en lengua originaria ayudan a NNAJ a comprender los contenidos de los talleres/diplomados/productos culturales? 3.- ¿Las actividades realizadas por IDEAS Ch'ol'it'ik abordan problemas comunes de su familia/comunidad?	1=si se responden adecuadamente tres preguntas 0.5=si se responden adecuadamente dos preguntas 0=si no se cumplen los supuestos anteriores
<b>Marco de referencia</b>			
Educación Intercultural: Actividades y disposiciones sociales que están orientadas a regular, desde el marco escolar, las relaciones interétnicas, considerando en los currículos escolares los valores, los conocimientos y los anhelos de los diversos grupos culturales que viven en un mismo territorio (Baronnet, 2012 p.279 en Narváez, Saktivar, Aguirre, Estrada y Sarabia, 2015 p.90).			
Pertinencia Cultural en la Educación: Proceso de enseñanza que toma en cuenta el contexto cultural de los estudiantes; es considerado valioso por ellos mismos, sus familias y su comunidad; colabora con el enriquecimiento de la experiencia vital y cultural de las personas, y contribuye al aprendizaje significativo en su formación (idem p.91).			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.83	0.92	0.71	0.82

Uno de los ejes transversales de la intervención de IDEAS Ch'ieltik tiene que ver con el enfoque de interculturalidad, dada su importancia para el trabajo que se desarrolla con jóvenes indígenas, en respuesta a las particularidades de sus contextos culturales y en adecuación a sus propias realidades. Es importante destacar, que el programa de formación en liderazgos, se desarrolla en un espacio donde conviven y se interrelacionan personas de distinto origen étnico y cultural, por esta razón, como fundamento necesario para su pertinencia, se estableció la interculturalidad como eje transversal del quehacer de la organización.

El aspecto intangible que mide este indicador, tiene que ver con el reconocimiento y la percepción que los actores entrevistados tienen sobre los conocimientos, habilidades y contenidos de las actividades parte del programa de formación, en especial, la pertinencia de los mismos en respuesta a problemáticas propias de las y los jóvenes. Para ello, se plantearon preguntas relativas al uso e importancia de la lengua materna para el desarrollo de las actividades, y las temáticas abordadas en las mismas.

El indicador obtiene una valoración máxima, si se reconoce el uso y la importancia de la lengua materna en las actividades y que las temáticas abordan problemas comunes tanto familiares como comunitarios de las y los jóvenes.

El resultado de este indicador nos señala, que la incorporación y el fortalecimiento del Equipo Semillero ha significado un acierto estratégico; hay comunidades, en especial San Juan Cancuc y Chenalhó, que se han apropiado de las temáticas y han participado activamente en las actividades gracias a la vinculación generada con las y los jóvenes por el Equipo Semillero como jóvenes de las comunidades y hablantes de tseltal y tsotsil respectivamente. Para el caso de Las Margaritas, el uso de la lengua materna no ha sido relevante ya que la mayoría de las y los jóvenes hablan de manera fluida el español.

Para la mayoría de los actores entrevistados, se repite la noción de que la traducción y adecuación de los contenidos a lengua materna significa, por un lado, un reconocimiento de la diversidad cultural y de la interacción sana y pertinente, así como una herramienta para mejorar la comprensión y la apropiación de los contenidos.

Se destaca también, que las temáticas responden a situaciones propias de las comunidades y que atienden problemáticas que afectan cotidianamente a las y los jóvenes, mismas que se adaptan a los ejes temáticos de la intervención de IDEAS Ch'ieltik.

## Conclusiones

De manera general, los resultados muestran que hay una tendencia equilibrada entre el aspecto tangible e intangible del programa de formación en liderazgo y participación ciudadana, sobre todo tomando en cuenta que referimos a tres realidades distintas, propias de tres municipios. Se refleja que los esfuerzos y acciones llevados a cabo, así como su pertinencia han sido un aspecto priorizado de la organización, en especial la incorporación del Equipo Semillero.

## Segundo Nivel de Cambio

El segundo nivel de cambio del ámbito de intervención de IDEAS Ch'ieltik, configura una serie de aspectos dinámicos que resultan de aquellos cambios de alcance menor (primer nivel) que conducen a resultados a mediano plazo en actores beneficiados. Estos cambios de segundo nivel son entendidos como los efectos derivados del programa de liderazgo juvenil y participación ciudadana a otra escala, como es la creación de espacios de protagonismo juvenil y la capacidad de emprendimiento de las y los jóvenes.

### T.L.2. Participación Ciudadana Juvenil

T.L.2. Participación Ciudadana Juvenil			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 2º nivel de Cambio	Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias.	Eficacia	Se refiere a aquellas acciones que favorecen un significativo protagonismo de las y los jóvenes a partir de la manifestación libre de sus demandas, aspiraciones y proyectos con el propósito de mejorar las condiciones de vida de su entorno.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores reconocen al menos tres espacios de toma de decisiones donde jóvenes líderes formados por Ch'ieltik tienen una participación ciudadana protagónica.	Entrevista.	1.- ¿Puede mencionar los espacios de toma de decisiones y de libre expresión en los que participan jóvenes que han sido formados por Ch'ieltik? - Foros - Festivales - Conversatorios - Ayuntamiento - Asambleas comunitarias - Centros escolares - Familias	1 = se reconocen tres o más espacios de toma de decisiones donde participan líderes juveniles formados por Ch'ieltik. 0.5 = reconoce al menos dos espacios de participación de toma de decisiones en los que participan líderes juveniles. 0 = no se cumple con los supuestos anteriores.
Marco de referencia			
La participación ciudadana desde Ch'ieltik cobra su propia dimensión a partir del reconocimiento de la exclusión y la negación de derechos de las y los NNAJ en los territorios en los que interviene. Es por ello que, se ha propuesto un programa de formación en liderazgo juvenil cuya finalidad es; ampliar las posibilidades de coexistir y de practicar la vida en comunidad siendo partícipes e incluso gestores de las transformaciones, a partir de la dotación de herramientas para liderar espacios en los que es posible el intercambio de ideas y la libre expresión, apropiándose de aquellos existentes y creando nuevos espacios para la participación juvenil.			
Por ello, resulta relevante reconocer como señala Agudelo et al. (2013) los sujetos jóvenes han encontrado formas para hacer su participación ciudadana significativa, es decir, formas en las que ellos y ellas puedan conocer los resultados e impactos de sus acciones, donde realmente puedan incidir en las decisiones y aportar a las transformaciones sociales. Las formas que han encontrado están situadas en sus territorios locales y en la vida cotidiana, sin esperar grandes transformaciones, más bien valorando los cambios a nivel local, individual y comunitario, a partir de la comprensión de que los cambios germinan en la conciencia de cada quien, apuntando a tener por horizonte a la humanidad. La gente joven comprende que las prácticas individuales y cotidianas son significativas en la medida en que transforman los sentidos que los sujetos le dan a las acciones del diario vivir. Fortalecer la participación ciudadana en la cotidianidad les exige a los jóvenes y a las jóvenes como sujetos políticos, mayor coherencia entre las prácticas realizadas en su vida privada y en su vida pública, donde se evidencie la integralidad de ese sujeto político que también se hace visible desde el ejemplo y el liderazgo. Las formas de participación de las personas jóvenes son multidimensionales, reflejan las diversas causas y apuestas tanto individuales como colectivas, y se caracterizan por los liderazgos políticos. Los sujetos jóvenes participan de formas heterogéneas, resignifican prácticas tradicionales, y se apropian de elementos culturales y del mercado para agenciar diversas manifestaciones políticas. Es un reflejo de la complejidad de formas en las que los jóvenes y las jóvenes habitan el espacio público y se configuran como ciudadanos y ciudadanas. [p.80]			

## **Resultados**

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.57	0.56	0.63	0.59

Este indicador mide la eficacia de la intervención en la creación de espacios de toma de decisiones de los jóvenes líderes que han formado parte del proceso de formación, para ello, se pidió a los entrevistados nombrar estos lugares donde las y los jóvenes toman decisiones y se expresan libremente. La valoración es positiva si se reconocen tres o más espacios de esta naturaleza.

Los resultados permiten establecer a los planteles escolares como los espacios por excelencia de participación y protagonismo eficaz de las y los jóvenes. Los actores entrevistados consideran las actividades y eventos de IDEAS Ch'ieltik como espacios de libre expresión juvenil, entre los que destacan, los foros, encuentros interculturales, los conversatorios y festivales como escenarios donde las y los jóvenes pueden manifestar sus opiniones, exponer temáticas de interés, y tomar decisiones.

## **Conclusiones**

A pesar de los esfuerzos de IDEAS Ch'ieltik para la incidencia pública local, que permita la creación de espacios de participación juvenil y toma de decisiones, existen normatividades tradicionales que limitan la participación de los jóvenes en las asambleas comunitarias y en la toma de decisiones que les afectan hasta el momento de transitar a la adultez al formar familia, peor suerte para el caso de las niñas y jóvenes, donde estos espacios están vetados a lo largo de su vida. Por ello, se asume que la participación ciudadana juvenil está acotada a los espacios promovidos por la organización, pero que cumplen la función de espacios de iniciación a la participación ciudadana.

## I.L.2. Emprendimientos Sociales Juveniles

I.L.2. Emprendimientos Sociales Juveniles			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 2do nivel de Cambio.	Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias	Eficacia	Capacidad de las y los jóvenes para proponer, organizar e implementar iniciativas con sus pares y generar espacios de participación dentro y fuera de su comunidad.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Formula
Los actores entrevistados identifican por lo menos tres cualidades para el emprendimiento social en las y los jóvenes formados por Ch'iebtik.	Entrevista	1.- Describe ¿qué son y en qué consisten las iniciativas o proyectos juveniles? 2.- ¿Cuál de estas cualidades identifica en las y los jóvenes que participan en los procesos de formación y/o en las iniciativas juveniles? · Manejo de comunicación · Autoestima · Auto reconocimiento · Compromiso · Proactividad · Asertividad · Liderazgo · Empoderamiento · Reconocimiento de derechos · Creatividad · Capacidad de gestión	1= los entrevistados describen en que consisten las iniciativas o proyectos juveniles e identifican al menos tres cualidades mencionadas  0.5= los entrevistados describen en que consisten las iniciativas o proyectos juveniles o solo identifican al menos tres cualidades mencionadas  0= se identifica sólo una o ninguna de las cualidades mencionadas
Marco de referencia			
<p><b>Cultura emprendedora:</b> Se refiere al proceso educativo y a la actitud ciudadana para solucionar problemas del entorno o mejorar la calidad de vida de un grupo de personas. Es el contexto que forma a la persona emprendedora y base de los demás modos del emprendimiento, su consecuencia es el desarrollo de la capacidad de una sociedad de afrontar sus situaciones problemáticas y de promover pautas de mejoramiento para el bienestar social (Pérez, Jiménez y Gómez, 2017 p. 7).</p> <p><b>Emprendimiento Social:</b> Tipo específico de emprendimiento que busca soluciones a problemas sociales mediante la construcción, evaluación y consecución de oportunidades que permitan generar valor social sostenible con diversas modalidades de organizaciones (Guzmán, 2008 en Bergsted, 2013 p. 123).</p>			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.77	0.69	0.79	0.75

La eficacia de la formación en liderazgo mediante los productos culturales, se valoró a través de este indicador, que permite la medición de esta estrategia como productora o generadora de costumbres o comportamientos para el emprendimiento social en las y los jóvenes. Se valoró el conocimiento sobre las iniciativas juveniles y la identificación de cualidades de liderazgo para la organización y gestión de proyectos. El valor de referencia del indicador establece para su cumplimiento, la descripción de las iniciativas juveniles y la mención de por lo menos tres cualidades emprendedoras que las y los jóvenes han desarrollado y que son atribuibles al programa de formación.

Los actores entrevistados identifican las iniciativas juveniles como un detonador de aptitudes, talentos y cualidades de las y los jóvenes mediante la organización para los proyectos, el desarrollo de la creatividad, el conocimiento y empoderamiento sobre las temáticas del programa, así como, la potenciación de las herramientas de comunicación y el aprendizaje sobre gestión y planificación.

Logra su eficacia, a partir del acompañamiento que hace IDEAS Ch'iebtik para la constitución y organización de equipos, la gestión ante el ayuntamiento u otras autoridades comunitarias y la facilitación en técnicas y herramientas artísticas. Tan es así, que la organización ha

buscado al personal apropiado y especializado para abordar estos temas con las y los jóvenes.

Esto ha sido reconocido, por una parte, por las y los jóvenes quienes manifiestan mucho entusiasmo en los trabajos audiovisuales y artísticos donde se retoman las temáticas que más impacto tiene en ellos, además de lo valioso que es hacer llegar su voz a los adultos. Por otro lado, los docentes y directores reconocen que hay una mejora significativa en las cualidades comunicativas, la asertividad para dar opiniones y la organización de eventos culturales como cine-debate.

Destaca en Las Margaritas, la incorporación de madres de familia en actividades artísticas, así como la participación de los padres en la presentación de los productos culturales. Es valioso el impacto que han tenido estos productos en el imaginario comunitario, ya que se recuerdan de manera significativa, de hecho, en muchos casos los actores de los tres municipios, asocian el trabajo de IDEAS Ch'ieltik con la producción de estos productos culturales.

### **Conclusión**

Se evidencia como la estrategia de generación de los emprendimientos sociales juveniles de la organización, se constituyen como una posibilidad de poner temas de interés para las y los jóvenes en espacios públicos, aun cuando se limiten a foros, conversatorios y encuentros interculturales, éstos se configuran como espacios iniciales para el ejercicio de la ciudadanía.

### **Tercer Nivel de Cambio**

Para el tercer nivel de intervención de IDEAS Ch'ieltik, la valoración está enfocada en conocer los impactos a largo plazo atribuidos a las acciones de formación en liderazgo. Interesa identificar los cambios generados para la construcción de territorios juveniles reconocidos éstos espacios para el empoderamiento en el ejercicio de sus derechos e intereses, a través del desarrollo de la capacidad de agencia social.



### T.L.3. Construcción de Territorios Juveniles

T.L.3. Construcción de Territorios Juveniles			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención 3er nivel de Cambio.	Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias.	Impacto / Sostenibilidad	Espacios apropiados por las y los NNAJ donde proponen y realizan acciones que transforman sus comunidades a través del ejercicio pleno de sus derechos y ciudadanía entre pares y en relación con otros actores.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores reconocen al menos dos espacios en los que los NNAJ promueven la participación ciudadana y el ejercicio de sus derechos entre pares.	Entrevista	1.- ¿En qué lugares los NNAJ están realizando o promoviendo acciones entre pares para lograr el ejercicio pleno de sus derechos y mejorar las condiciones de vida de su comunidad? 2.- ¿Qué acciones están desarrollando los NNAJ para ejercer sus derechos y transformar su comunidad? - Iniciativas juveniles - Formación de pares - Réplicas con las familias - Invitación a los procesos de Ch'elbilik	1=Se reconocen dos o mas espacios en los que los NNAJ se encuentran para ejercer sus derechos y desarrollan acciones para mejorar sus condiciones de vida. 0.5=Reconoce al menos un espacio apropiado por los NNAJ en el que ejercen sus derechos y realizan acciones para mejorar sus condiciones de vida. 0= No identifica algún espacio apropiado por NNAJ para el ejercicio de sus derechos y ciudadanía.
<b>Marco de referencia</b>			
Territorio es aquella porción del espacio que ha sido apropiado y valorado instrumental y/o simbólicamente por los sujetos (Giménez, 2007) a partir de la acción y la representación – entendidas como manifestaciones de un poder– tanto sobre el espacio como sobre los elementos que lo conforman –sujetos y recursos– (Rafesstín), en el cual puede objetivarse la cultura en elementos del entorno, así como en las prácticas que ahí se realizan, y con el cual puede establecerse una vinculación afectiva (Giménez, 2007), que cuando es lo suficientemente fuerte en la conformación de la identidad del sujeto, genera un sentido de pertenencia socioterritorial, esto es, una vinculación simbólica y afectiva tanto al espacio apropiado como a los sujetos que en él se asientan” (Correjo Hernández, F., 2015, pp.68-69).			

### Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
<b>0.73</b>	<b>0.53</b>	<b>0.63</b>	<b>0.63</b>

Uno de los impactos a largo plazo pretendidos con el programa de liderazgo, es la construcción y generación de espacios propios de los jóvenes, donde puedan realizar y promover, de manera dialógica, acciones para el ejercicio pleno de sus derechos que les permita transformar las prácticas y condiciones comunitarias que les afectan. Por ello, se desarrolló la estrategia del trabajo entre pares, para la colaboración y fortalecimiento colectivo que permita llevar a cabo acciones en este sentido.

Para la medición de este indicador, el valor de referencia se establece al reconocer al menos dos espacios en que las y los jóvenes promueven la participación y el ejercicio pleno de sus derechos entre iguales.

En relación con el reconocimiento de espacios puntuales para el ejercicio de los derechos, se refleja el resultado del cambio de segundo nivel, en el sentido de destacar a los planteles educativos como espacios de excelencia de protagonismo juvenil. Si bien es cierto, que los actores entrevistados mencionan a los planteles educativos en primer lugar, también ha habido avances en la incidencia en otros espacios como el ámbito familiar o los espacios públicos como las casas de cultura, canchas deportivas y parques.

Si hablamos de las acciones entre pares, los estudiantes entrevistados reconocen replicar los conocimientos, aprendizajes y habilidades adquiridas en las familias o con compañeros, hermanos o amigos, igualmente, admiten haber hecho invitación a otros jóvenes a integrarse al programa de IDEAS Ch'ieltik, en especial, en San Juan Cancuc, donde en un inicio hubo poca participación en algunos de los centros escolares. El trabajo entre pares se verifica, en la organización de eventos donde los jóvenes son protagonistas, como encuentros deportivos, cine-debates o presentación de los productos culturales.

Los adultos involucrados, como docentes y directivos reconocen un avance significativo en las iniciativas de las y los jóvenes para planificar y llevar a cabo actividades por cuenta propia, favoreciendo prácticas de interés que permiten una apropiación de los espacios para el ejercicio de sus derechos.

## **Conclusión**

Es importante recalcar que, a pesar de identificar avances, los impactos a nivel comunitario aún siguen siendo incipientes; hay comunidades donde se comienza a reconocer el derecho de los jóvenes de decidir sobre sus vidas, pero se establecen limitaciones por la hegemonía adulta. Donde más se constató avances en este sentido fue en Nuevo Momón, tomando en cuenta que es una comunidad que forma parte del proceso de IDEAS desde los momentos iniciales de la intervención.

Por otro lado, se identificaron dos tipos de lugares que se configuran como territorios juveniles: uno permanente cuyo modelo podemos ubicar en la estación de radio en San Juan Cancuc, que se generó pero que, sin embargo, no se crearon las condiciones para darle continuidad, y el otro tipo de espacio que son aquellos intermitentes, como los foros, los encuentros interculturales y los conversatorios donde las y los jóvenes pueden exponer sus temas de interés. El carácter de estos lugares intermitentes, destacan en relación con las cualidades y particularidades que, aun siendo temporales, logran tener incidencia e impactos muy concretos.



### I.L.3. Capacidad de Agencia Social

I.L.3. Capacidad de Agencia Social			
Indicador	I.L.3. Capacidad de Agencia Social		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención. 3er nivel de Cambio	Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias	Impacto	A partir de la intervención de IDEAS Ch'ielitik las y los jóvenes son capaces de analizar críticamente su realidad y defender sus propios derechos, principios e intereses.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores entrevistados reconocen dos elementos sobre la capacidad de las y los jóvenes de cuestionar y renovar las normas sociales de su comunidad y municipio.	Entrevista	1.- Me podría mencionar un problema de su comunidad que afecte los derechos de NNAJ (A partir del proyecto las y los NNAJ son capaces de identificar los problemas que les afectan) 2.- Mencione una problemática de género en su comunidad y una acción que ayudaría a su solución (Reconoce que a partir del proyecto las y los jóvenes identifican y proponen soluciones a las problemáticas de género de su comunidad) 3.- ¿Cree que a partir del proceso que ha llevado con Ch'ielitik ha desarrollado habilidades para la resolución de conflictos? De un ejemplo práctico. (El proceso llevado a cabo por Ch'ielitik ha ayudado a las y los jóvenes a manejar sus emociones y resolver los conflictos que les aquejan)	1=si se responde suficientemente por lo menos a dos preguntas y afirmativamente a una 0.5=si se responde suficientemente a una pregunta y afirmativamente a una 0=si no se cumple con los supuestos anteriores
Marco de referencia			
<b>Agencia:</b> Habilidad o capacidad de los seres humanos para tomar decisiones y actuar con la intención de producir un efecto. La agencia es la habilidad de actuar de manera intencional, de actuar con un propósito (consultado el 08 de octubre 2019 en <a href="http://www.matejam.com/glosario/definicion/agencia-humana/">http://www.matejam.com/glosario/definicion/agencia-humana/</a> ). <b>-La Agencia Social</b> se logra a través del ejercicio de la capacidad que tiene un sujeto de hacer las cosas de otra manera, con base al conocimiento de lo social y su actividad dentro de ella para lograr cambios. <b>Acción Social:</b> Nace de la aptitud del individuo para producir una diferencia en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes... podemos decir que acción implica lógicamente poder en el sentido de aptitud transformadora. (Giddens, 2011 p.51)			

### Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.93	0.82	0.79	0.84

En el ámbito intangible, el cambio de tercer nivel atribuible a la intervención de IDEAS Ch'ielitik, está relacionado con el desarrollo de habilidades y capacidades para analizar, reflexionar y tomar decisiones con la intención de transformar la realidad. Para lograr esta empresa, IDEAS Ch'ielitik estableció, dentro de las actividades formativas y eventos comunitarios, espacios de análisis crítico y reflexión de su problemática, así como el desarrollo de habilidades para el manejo de emociones. El indicador es valorado en su totalidad, si los actores entrevistados reconocen por lo menos dos elementos sobre la capacidad de las y los jóvenes de cuestionar su realidad, así como habilidades para la renovación y transformación de normas sociales en su comunidad y municipio.

El resultado de la evaluación del indicador, establece que, se han desarrollado espacios reflexivos, y hay mención expresa de problemáticas que han sido analizadas, en especial por parte de las y los jóvenes, ellos tienen muy claro cuáles son las problemáticas que les afectan, y han tomado conciencia de las desigualdades de género, avanzando hacia la desnaturalización de estas situaciones.

Una de las herramientas fundamentales para coadyuvar a mejorar estas problemáticas, ha sido el taller de manejo de emociones. Los participantes del programa y los egresados del

mismo, tienen la apreciación de que este taller ha provocado una mejora sustancial en sus relaciones personales, en el auto-reconocimiento y en el control de sus emociones, lo que contribuye a la mejora en sus condiciones de vida, en sus familias y en las relaciones de género dentro del noviazgo.

Para los alumnos entrevistados de Nuevo Momón, las dinámicas de intercambio de roles de género que se llevaron a cabo en los talleres, causaron un impacto destacado, creando conciencia sobre el rol atribuido a cada uno y la necesidad de igualdad entre hombres y mujeres.

Lo trascendental será observar a largo plazo, cómo se establecerán las relaciones entre géneros dentro de las familias, lo que si queda claro es que las acciones impulsadas por IDEAS Ch'ieltik están permitiendo el desarrollo de una capacidad crítica de la realidad y el establecimiento de estrategias para la mejora, sembrando la huella del cuestionamiento y visión de transformación.

### **Conclusión**

Se ha logrado el desarrollo de la capacidad crítica y reflexiva sobre las problemáticas comunitarias que atañen a las y los jóvenes. Sin embargo, no se ha logrado transitar a la apropiación de otros espacios y lugares como territorios de y para la juventud.

Destaca el esfuerzo y el tiempo invertido por la organización para el diseño de estrategias para la inclusión de las mujeres, teniendo como eje fundamental la perspectiva de género, no solo en las actividades con la cuota del 50% de inclusión de adolescentes y mujeres jóvenes, sino al interior de la misma.

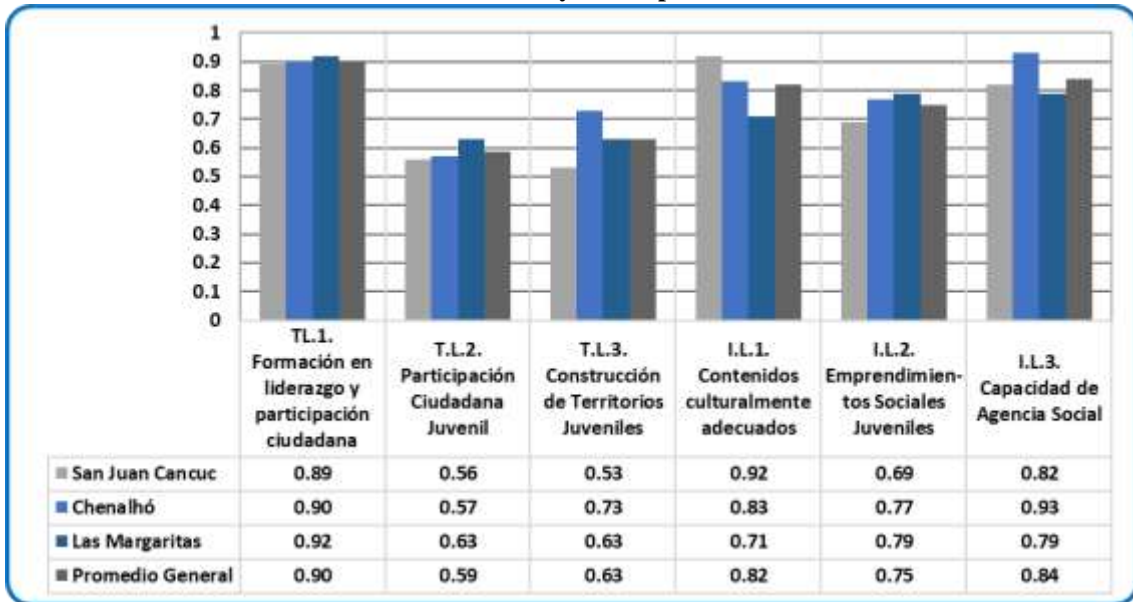
### **Conclusión de la categoría Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias**

La categoría **Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias** obtuvo la valoración más alta con **0.75** registrado de entre las cuatro categorías que se definieron para los fines de la evaluación, ello derivado de los procesos de **formación en liderazgo** que la organización ha desarrollado y que ha logrado consolidar metodológicamente. Lo cual, desde la diversidad de los actores ha traído consigo en los tres municipios un amplio reconocimiento de los talleres, así como de los eventos públicos que la institución coordina, en consecuencia, este indicador obtuvo una valoración general de **0.90**, seguido por el indicador de **capacidad de agencia social** que alcanzó **0.84** derivado del reconocimiento de la capacidad de las y los jóvenes para observar y reflexionar sobre los problemas que aquejan a sus comunidades, destacando entre estos la desigualdad de género, lo cual supone el establecimiento de las bases para el ejercicio pleno de sus derechos y la mejora de las condiciones de vida de estos.

Por otro lado, destaca también el indicador de **contenidos culturalmente adecuados** con una valoración general de **0.82** donde los municipios de San Juan Cancuc y Chenalhó

reconocieron significativamente el esfuerzo de la organización por el uso de la lengua originaria, a través de la cual aseguran la comprensión de los contenidos de los procesos de formación, como de los eventos que se realizan estableciendo una mayor aceptación entre la población.

**Grafica 1. Resultados de la categoría Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias por indicador y municipio.**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de evaluación.

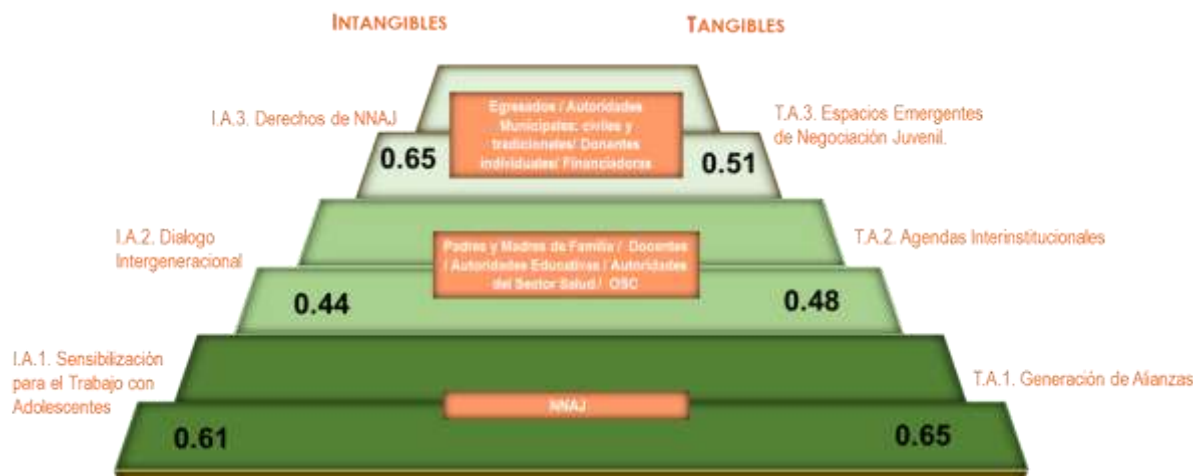
A estos indicadores sigue el indicador de **emprendimientos sociales juveniles** que obtuvo un promedio general entre los tres municipios de **0.75**, donde Las Margaritas alcanzó 0.79 derivado del amplio reconocimiento por parte de los actores de la labor de la organización en este municipio, el cual se ha configurado para la organización en el laboratorio social en el que se han ido implementando cada uno de los programas inicialmente. En ese sentido, este indicador representa para la población un esquema bajo el cual las y los jóvenes colocan en la escena pública temas de interés para estos y potencian sus habilidades y capacidades entorno al trabajo colectivo, así como en la planificación e instrumentación de iniciativas.

Finalmente, los indicadores con menor valoración fueron **construcción de territorios juveniles** y **participación ciudadana juvenil** que obtuvieron **0.63** y **0.59** respectivamente. Para el primero los actores no identificaron o reconocieron lugares o espacios en los que las y los jóvenes se reúnan o se hayan apropiado en el contexto de las propias comunidades y municipios, sin embargo, si hay una valoración importante hacia los propios espacios de participación de las y los jóvenes que la organización ha ido construyendo. En tanto, los resultados del indicador de participación ciudadana juvenil destacan las capacidades de los jóvenes para reconocer y reflexionar en torno a los problemas que les afectan.

## 6.1.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para la categoría de Alianzas Estratégicas se determinaron seis indicadores cuyo propósito es valorar los alcances en la construcción de este mecanismo institucional dirigido a la articulación de entidades gubernamentales, sociales, comunitarias y de la sociedad civil en torno a los temas de interés y el cumplimiento de los Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes en los territorios de incidencia.

Figura 7. Sistema de indicadores tangibles e intangibles de la categoría Alianzas Estratégicas



### Primer Nivel de Cambio

Para el caso este nivel de cambio en la categoría de Alianzas estratégicas, se propuso valorar las acciones realizadas en torno a la creación de estas y reconocer los procesos internos de sensibilización en el marco del trabajo con adolescentes.

#### T.A.1. Generación de Alianzas.

Indicador	T.A.1. Generación de Alianzas		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención. Ter. nivel de Cambio	Alianzas Estratégicas	Pertinencia, Eficiencia	Vinculación entre Organizaciones de la Sociedad Civil, instituciones gubernamentales con incidencia a nivel local, municipal y estatal, y otras entidades, cuyo fin es incorporar en sus planes de trabajo acciones y compromisos alineados al cumplimiento de los Derechos de NNAJ, a través de la creación de espacios de dialogo en los que es posible realizar contribuciones desde todas las perspectivas para la definición de una agenda común.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Preguntas	Formula
Se reconocen por lo menos dos alianzas entre Ch'eltik y alguna entidad gubernamental, privada o con organizaciones de la sociedad civil.	Entrevista	1.- ¿Usted sabe si Ch'eltik se ha aliado con alguna entidad gubernamental, privada o con otras organizaciones de la sociedad civil? Si/No 2.- ¿Cuáles? 3.- ¿Sabe con qué finalidad se han establecido esas alianzas?	1=los actores reconocen dos o mas alianzas, mencionan las entidades y los fines para los cuales existe dicha articulación 0.5=reconocen al menos la existencia de una alianza con algunas de las entidades gubernamentales, de la sociedad civil o privada y describe suficientemente la finalidad de su articulación. 0= no se reconoce alianza alguna de Ch'eltik con OSC, gobierno u otras entidades.
Marco de referencia			
Alianzas Estratégicas: "relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia. Así mismo, se lo conoce en un sentido más básico como las iniciativas del sector público, privado y del sector sin fines de lucro de contribuir con recursos financieros, humanos, técnicos o intangibles para lograr los objetivos propuestos". (Arbaza, 2011, p.105).			

## **Resultados.**

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.53	0.72	0.68	0.65

De acuerdo a los resultados derivados de las entrevistas los actores reconocen la existencia de alianzas establecidas por parte de IDEAS Ch'ieltik con otras entidades, principalmente organizaciones de la sociedad civil que intervienen en los mismos territorios y en segunda instancia con autoridades escolares, así como comunitarias y municipales.

En ese sentido, cabe destacar que la estrategia de generación de alianzas en los tres municipios ha avanzado de forma distinta, ya que para el caso de San Juan Cancuc se ha logrado consolidar una mesa intersectorial que articula a entidades de diversa índole y en la que destaca en primer lugar la relación con organizaciones de la sociedad civil cuyos temas de trabajo se relacionan estrechamente con los ejes temáticos de Ch'ieltik, y en segundo lugar, se ha logrado la integración de las actuales autoridades municipales, con las que se está desarrollando una relación de confianza y colaboración, a lo cual se suma la existencia de una estrecha relación construida a lo largo de estos años de presencia en el municipio con las autoridades escolares. Asimismo, las y los integrantes entrevistados de estas entidades valoran positivamente la existencia de la alianza, pues manifestaron que se ha favorecido la creación de espacios de reunión, así como de colaboración como los foros, o eventos realizados en común acuerdo, en los que se tiene la posibilidad de presentar el trabajo que cada uno de estos realiza, mientras que se profundiza en el conocimiento del quehacer de los otros.

Por otro lado, en el caso del municipio de Chenalhó se cuenta con una alianza que ha tenido sus altibajos derivados principalmente de factores externos como los conflictos políticos que han prevalecido en los últimos años. Por consiguiente, los esfuerzos de la organización han sido dirigidos hacia el fortalecimiento y consolidación de sus vínculos principalmente con las autoridades escolares y docentes, así como con algunas organizaciones locales y en el caso del ayuntamiento con el personal de la casa de la cultura. Como resultado de ello, los hallazgos denotaron aun un desconocimiento y claridad respecto a los posibles alcances de una alianza y sus efectos en el territorio.

Y finalmente, en el municipio de Margaritas, la estrategia de generación de alianzas sentó las bases al interior de la organización, toda vez que esta reconoció que la intervención en los territorios debe realizarse de la mano de algunos de los actores clave, ya sea en la escala comunitaria, municipal o regional. Por ello, cabe destacar que la alianza establecida desde hace diez años con la Unión de Ejidos la Selva para lograr la intervención en comunidades asociadas a esta fue valiosa, en especial en la comunidad de Nuevo Momón, en la que se establecieron los principios y mecanismos de colaboración, dando pie a la construcción de este eje de trabajo dentro de la organización. En tanto, actualmente la alianza se ha diversificado y funciona principalmente en la escala comunitaria, aunque en los meses

recientes se han ido creando nuevos vínculos con organizaciones que trabajan en la región y a través de las cuales ha iniciado un proceso de ampliación de los territorios de incidencia.

## Conclusión

La estrategia de generación de alianzas en los territorios constituye uno de los mecanismos de la organización para garantizar parte de los resultados proyectados. En tanto, ello ha contribuido a afianzarse en diversos espacios de incidencia mediante la articulación con actores que tienen presencia en diferentes escalas y, con quienes abordan temas afines logrando con esto una proyección del trabajo que Ideas Ch'iltik desarrolla. Sin embargo, en el marco de la diversidad de acciones que implementa, resulta imprescindible discutir y determinar al interior de esta el papel a desempeñar dentro de las mesas intersectoriales establecidas en cada uno de los municipios, así como sus objetivos, toda vez que los resultados obtenidos denotan una ausencia de claridad sobre el rumbo y propósito de dichas alianzas.

### I.A.1. Sensibilización para el trabajo con adolescentes

Indicador	I.A.1. Sensibilización para el Trabajo con Adolescentes		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, Ter nivel de Cambio	Alianzas Estratégicas	Pertinencia	Creación y generación de aptitudes y habilidades de solidaridad, empatía y respeto hacia las problemáticas de las y los jóvenes.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores entrevistados reconocen dos habilidades para el trabajo con jóvenes en los espacios del proyecto.	Entrevista	1.- ¿A partir de las acciones del proyecto, hay mayor colaboración de los aliados para el trabajo con las y los jóvenes? De un ejemplo 2.- ¿Considera que gracias al proyecto se ha desarrollado mayor interés y respeto por los aliados y otros actores hacia las problemáticas de los NNAJ? De un ejemplo	1=si responde afirmativamente a las dos preguntas 0.5=si responden afirmativamente una pregunta 0=si no se cumple con los supuestos anteriores
Marco de referencia			
<p><b>Técnicas de Sensibilización:</b> Proceso de comunicación, activo y creativo, que promueve una transformación, un cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad. A través de la sensibilización se pretende lograr una toma de conciencia respecto a una determinada problemática (Buñuelos, 2015).</p> <p><b>Procesos de sensibilización:</b> Busca generar condiciones que promuevan habilidades y actitudes para el desarrollo personal y social para trabajar con jóvenes, a través de intervenciones educativas encaminadas al logro de metas y a la excelencia en la prestación de servicios (Secretaría de Salud, 2002 p. 6).</p>			

## Resultados.

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.50	0.61	0.68	0.61

Uno de los retos en los procesos de construcción de las mesas intersectoriales es la colocación de los temas de trabajo al interior de estas, por lo que es posible encontrar en los territorios alianzas estratégicas de diversa índole, como aquellas que conjuntan a entidades con temas diversos o, por otro lado, las que de alguna u otra forma priorizan uno o dos temas



en concordancia con los propósitos de dichas entidades, haciendo posible la implementación de acciones concretas, sin embargo a ello se agrega la toma de acuerdos, la construcción de lugares comunes, así como de un lenguaje consensado entre las entidades que integran las mesas intersectoriales, lo cual se puede lograr en la medida que sus integrantes hayan sido sensibilizados en los temas que les articulan.

En tanto, como resultado de ello y en el marco del trabajo de IDEAS Ch'ieltik en los tres municipios se valora por parte de las personas entrevistadas la generación de un interés, por la profundización en el conocimiento sobre los temas que la organización ha posicionado, tales como: a) NNAYJ como actores imprescindibles en el desarrollo de la comunidad, b) la articulación de entidades con temas e intereses a fines en torno a los NNAYJ y mujeres, reconocidos estos como los grupos de la población más vulnerables, c) temas relacionados a la salud y los derechos sexuales y reproductivos, y d) uniones tempranas y matrimonios forzados.

Como puede percibirse, dados los resultados en el municipio de Margaritas los aliados destacaron la importancia del conocimiento aportado por la organización en el marco de las mesas intersectoriales y del trabajo directo en los centros escolares, lo que desde su perspectiva ha contribuido a la labor docente.

Por el otro lado, en el caso del municipio de San Juan Cancuc existe la percepción entre los entrevistados, principalmente las autoridades municipales, como los representantes del sector salud y miembros de las organizaciones de la sociedad civil, que Ch'ieltik ha logrado a través de su constante presencia en el municipio posicionar estos temas e incluso se ha incrementado su conocimiento a partir de los intercambios producidos en el marco de los foros, los encuentros interculturales, los conversatorios e incluso los procesos de formación que lleva a cabo la organización de su propio equipo.

Y finalmente, para el caso de Chenalhó el posicionamiento de los temas y en consecuencia la sensibilización de los aliados sobre los mismos, se ha acotado a los centros escolares, toda vez que las entidades gubernamentales como de la sociedad civil no expresaron con claridad esta situación a diferencia de los otros municipios.

## **Conclusión**

En consecuencia, se pudo identificar el desarrollo de esfuerzos para incorporar a las mesas intersectoriales a diferentes actores y a su vez implementar procesos de sensibilización tanto en el tema de NNAYJ, así como de derechos, salud sexual y reproductiva, embarazo temprano, deserción escolar y matrimonios forzados, los cuales están siendo posicionados de forma importante, toda vez que se está reconociendo la existencia de estos en los municipios, con lo que se han abierto espacios de discusión y reflexión, logrando con ello una destacada sensibilización de la población frente a estos temas. Sin embargo, cabe señalar que no nos ha sido posible establecer con precisión si la organización cuenta con un programa de formación de los aliados en estos temas, lo que nos indica que estos se

comparten conforme la naturaleza de cada una de las mesas intersectoriales y de los eventos públicos que se realizan.

## Segundo nivel de cambio.

En este nivel de cambio la evaluación se centró en dos elementos clave en el marco del camino hacia el fortalecimiento y consolidación de las alianzas a través de la identificación o reconocimiento de la construcción de agendas interinstitucionales, así como la existencia de mecanismos para lograr el dialogo intergeneracional.

### T.A.2. Agendas Interinstitucionales

Indicador	T.A.2. Agendas Interinstitucionales		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 2º nivel de Cambio	Alianzas Estratégicas	Eficacia	Plan de trabajo definido por las entidades parte de una alianza cuyas acciones contribuyen al cumplimiento del objetivo común que los articula.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores reconocen dos acciones llevadas a cabo como parte de la agenda de la mesa intersectorial.	Entrevista	1.- ¿Sabe qué acciones se realizan en el municipio como parte de los acuerdos de la mesa intersectorial? - Foro - Encuentros interculturales - Festivales - Seminario - Semanas temáticas - Día de la Lengua - Primavera - Festival de educación para la vida - Conversatorios - Fiestas de la Salud	1=Menciona y explica dos acciones o mas llevadas a cabo como producto de los acuerdo establecidos en la mesa intersectorial.  0.5=Menciona y explica suficientemente al menos una acción derivada de la agenda establecida en la mesa intersectorial.  0=No reconoce acción alguna realizada como parte de la agenda de trabajo de la mesa intersectorial.
Marco de referencia			
Desde Ch'ieltik se ha definido como parte de su estrategia la conformación de mesas interinstitucionales "que sesionan periódicamente y realizan acciones conjuntas para y con la juventud en los temas de salud y educación; en ellas participan autoridades comunitarias, municipales, servidores públicos del sector salud, docentes y jóvenes líderes formados por IDEAS Ch'ieltik. (...) Los acuerdos de trabajo de las Mesas permitieron la realización de actividades de promoción de los derechos de la juventud indígena (...) en jornadas, charlas, campañas de salud, ferias temáticas, etcétera. (Ch'ieltik, 2018 p.2 y 8).			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.40	0.50	0.53	0.48

Ideas Ch'ieltik ha jugado un papel preponderante en la construcción de alianzas en los municipios, lo cual ha favorecido un posicionamiento bien ganado a partir de sus acciones en los territorios y como producto de su constante presencia en estos. Sin embargo, estas alianzas o mesas intersectoriales se encuentran en una fase en la cual, cada una de las entidades comparte a inicio de año su plan de acción y en el mejor de los casos, ello permite identificar la existencia de acciones que pueden llevarse a cabo en colaboración.

En consecuencia, las valoraciones alcanzadas en este indicador derivaron principalmente de la ausencia de planes consensuados de trabajo, a pesar de que ya existen en algunos municipios como en San Juan Cancuc actividades que se han ido constituyendo en los



puntos de encuentro, colaboración, visibilización y difusión del trabajo que cada una de las organizaciones realiza como lo son los foros, o algunas fechas significativas en torno a las cuales se llevan a cabo festivales o eventos conmemorativos.

Para el caso de Margaritas, los resultados derivaron principalmente del reconocimiento que dan a los eventos públicos, lo cual en general alcanzó una valoración significativa, sin embargo, más allá de ello se desconoce si existe una programación o acuerdos para la realización de eventos en los próximos meses.

Y en el caso del municipio de Chenalhó, poco se recuerdan los eventos pasados, y se desconoce la existencia de la alianza y en tanto, la agenda de trabajo de la misma.

## Conclusión.

Las acciones de las mesas intersectoriales se definen sobre la marcha y conforme los planes de cada entidad integrada a estas, lo cual depende o se determina en dos niveles, el primero se refiere al carácter y objetivos de cada entidad, así como sus posibilidades en cuanto a recursos humanos, financieros e incluso su normativa para lograr hacer cohesión, y el segundo nivel deriva de la posición del personal que asiste a las reuniones, ya que no siempre asisten tomadores de decisiones, lo que produce que se prolonguen los procesos o en algunos casos disminuya la posibilidad de que se lleven a cabo los eventos y/o actividades.

## I.A.2. Diálogo Intergeneracional

Indicador	I.A.2. Diálogo Intergeneracional		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención 2do nivel de Cambio	Alianzas Estratégicas	Eficacia	Espacios de intercambio y participación entre los aliados y los jóvenes, donde se construyen de manera interrelacionada, reflexiones y alternativas de atención a asuntos relacionados con los derechos de los NNAJ, género, prevención de violencia, toma de decisiones y liderazgo juvenil.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Se reconocen por lo menos dos actividades, mecanismos y diálogo intencionados para el intercambio y participación entre jóvenes y autoridades comunitarias, directivos, docentes, personal de salud u otras instituciones de la comunidad.	Entrevista	1.- ¿Recuerda alguna actividad que se haya desarrollado en colaboración entre jóvenes y adultos? 2.- ¿Se establecieron mecanismos formales para el intercambio de saberes de adultos con jóvenes y viceversa? 3.- ¿Cómo es la comunicación entre las y los jóvenes y los adultos (autoridades comunitarias, directivos, docentes, personal de salud)?	1= por lo menos dos preguntas se responden suficientemente 0.5= una pregunta se responde de manera suficiente 0= no se cumplen los anteriores
Marco de referencia			
<p><b>Diálogo Intergeneracional:</b> Es el intercambio activo entre las generaciones que conviven en el espacio cotidiano de la experiencia social actual, a partir de la exploración conjunta de sus contextos interactivos y en sus posibilidades de transformación (D'Angelo, 2006 en Centro del Conocimiento de Fundación, 2015 p.8)</p> <p><b>Programas Intergeneracionales:</b> Espacios de relación y cooperación entre personas de distintas edades, orientados a favorecer la transmisión e intercambio de conocimientos, competencias y valores que posibiliten el enriquecimiento personal y grupal de manera activa contribuyendo a la cohesión socio-territorial (Nilda, 2009 p.56).</p>			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.40	0.53	0.39	0.44

Un aspecto destacable en la valoración de la existencia del dialogo intergeneracional, como uno de los resultados de la existencia de las alianzas estratégicas en los territorios de incidencia de la organización, es el reconocimiento por parte de las personas entrevistadas de la creación y gestión de espacios a través de los cuales se logra una interlocución, que según los hallazgos se encuentran en una etapa en la que aún no se logra un dialogo directo, pero donde sí ha sido posible poner sobre la mesa temas de interés para los jóvenes y donde estos son escuchados por otros actores, principalmente aquellos pertenecientes a su propio contexto.

Por otro lado, también se reconoce el valioso acompañamiento por parte del equipo de educadores cuyo papel es el de gestionar los espacios y poner las reglas para el funcionamiento de estos, donde se ha logrado cuidar la realización de acciones que evitan la transgresión de las normas comunitarias.

Asimismo, derivado de los procesos de formación y empoderamiento de los NNAYJ estos han logrado rebasar sobre todo en el ámbito educativo algunas barreras comunicativas con los docentes y autoridades educativas, principalmente entre los egresados de los procesos de formación.

Por ello, de acuerdo a los resultados el municipio de Las Margaritas conto con la valoración más baja, ya que el desencuentro con las autoridades comunitarias de Nuevo Momón hace algunos años, obligo a la organización a replegarse y acotar su incidencia a los centros escolares como consecuencia, evitando con ello, a la fecha la generación de espacios o mecanismos intencionados para lograr el dialogo entre los diversos actores.

Sin embargo, en San Juan Cancuc, se ha logrado un posicionamiento importante de la organización, cuyo dialogo establecido entre ésta y sus aliados ha iniciado a transitar hacia los jóvenes que participan de los procesos de formación, e incluso de varios de los egresados que están logrando ocupar espacios a partir del desarrollo de sus propias iniciativas.

## Conclusión

La percepción de las personas entrevistadas en torno a la construcción o apertura de mecanismos de intercambio de saberes, conocimientos entre jóvenes y adultos, es que aún no logran trascender los espacios escolares, en el caso de los eventos que se realizan el nivel que se alcanza es de participación, ya que hasta ahora no se reconocen estrategias que aseguren el dialogo. Y por el otro lado tampoco se ha logrado construir mecanismos de dialogo con padres y madres de familia fuera de su ámbito.

## Tercer nivel de cambio

La evaluación de los impactos en el marco de la categoría de alianzas estratégicas se llevó a cabo a partir de la valoración de la existencia y el accionar de los jóvenes dentro de posibles espacios de negociación juvenil en los municipios, como espacios en los que es posible realizar el ejercicio pleno de sus derechos.

### T.A.3. Espacios Emergentes de Negociación Juvenil

Indicador	T.A.3. Espacios Emergentes de Negociación Juvenil		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención: 3er nivel de Cambio	Alianzas estratégicas	Impacto	Se refiere a aquellos lugares en los que se reconoce a los jóvenes, ya sea entre pares y/o por otros actores del entorno. Espacios de interlocución con el mundo adulto en los cuales estos pueden ejercer sus derechos, negociar sus demandas, aspiraciones y proyectos propios.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores identifican por lo menos un espacio donde los jóvenes ejercen sus derechos, negocian demandas, aspiraciones y sus propios proyectos.	Entrevista	1.- ¿Conoce algunos espacios en los que los jóvenes ejercen sus derechos, negocian demandas, aspiraciones y sus propios proyectos? Si/No 2.- ¿Cuáles son esos espacios? Explique por favor: - Familia - Centro escolares - Conversatorios - Encuentros interculturales - Diplomado - Seminario - Ayuntamiento - Asambleas comunitarias	1=Identifica y describe un espacio en el que los jóvenes pueden ejercer sus derechos, negociar demandas, aspiraciones y sus propios proyectos. 0.5=Sólo Identifica un espacio en el que los jóvenes pueden ejercer sus derechos, negociar demandas, aspiraciones y sus propios proyectos. 0=No se cumple con los supuestos anteriores.
Marco de referencia			
Espacios emergentes de negociación juvenil: esta categoría se circunscribe en la necesidad de crear y explorar los diversos espacios que favorezcan la participación ciudadana de los jóvenes dentro y fuera de sus lugares de origen, por ello, como señala Krauskopf (2008) las nuevas prácticas juveniles de participación social, y el reconocimiento de la participación como un derecho ciudadano, llevan a reconocer la importancia de la participación de los jóvenes en relación con la democracia, el sistema político, las modalidades de institucionalización y legitimación de la participación, la resolución de las distancias generacionales y la redistribución del poder político y económico. En el contexto de la aceleración de los cambios sociales, (...) analizar prácticas sociales y formas de asociatividad juvenil emergentes. Las cuales demandan espacios abiertos, equitativos y plurales. También requieren el reconocimiento de las dimensiones culturales y subjetivas en la vida de los jóvenes, de su capital cognitivo y de sus pautas de asociatividad. Todo ello implica negociar nuevas normas organizativas e innovar las modalidades de promoción de la acción colectiva. (p.105).			

## Resultados.

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.53	0.61	0.39	0.51

En el marco de los procesos de formación de Ideas Ch'ieltik y de la generación de las mesas intersectoriales se espera que como resultado se generen nuevos espacios de negociación juvenil dentro de las comunidades y municipios, en los cuales estos jóvenes ejerzan su ciudadanía.

Por consiguiente, y como resultado de la información recabada con las entrevistas los efectos se observan en distintos niveles. En el primero se encuentran aquellos jóvenes que actualmente se están en proceso de formación y capacitación, es decir aquellos que han sido introducidos en los temas relacionados con el ejercicio de derechos y en los cuales se

ha sembrado la semilla, logrando en primera instancia una mejora en la autoestima que les permite caminar hacia espacios poco comunes para estos y en algunos de los casos gestionar recursos inmediatos ante autoridades escolares o comunitarias. En el segundo nivel se encuentran los egresados de los procesos de formación, quienes en su mayoría han logrado concluir o permanecer en los estudios universitarios y cuentan con planes de vida definidos, en los que incluyen la participación en diversos espacios, incluso logran traspasar los territorios de los cuales son originarios, también se observa una significativa capacidad de agencia que les ha facilitado gestionar recursos y cumplir sus propósitos, a lo cual se suma un importante compromiso social, atribuible en cierta medida a la labor de la organización a partir del reconocimiento de la colectividad, el fortalecimiento de la identidad de dichos jóvenes y el desarrollo de una visión lo más integral posible que incorpora la búsqueda de la transformación de las condiciones de vida. Por lo que se puede concluir, respecto a estos jóvenes egresados, que están logrando ejercer su ciudadanía en diferentes ámbitos y temas.

Y finalmente, el tercer nivel lo conforman los integrantes del equipo cuya presencia se ha logrado en los municipios, en este grupo destaca la perseverancia por cumplir con las encomiendas establecidas en el plan operativo anual y también en los procesos de formación interna, cuya congruencia se centra en desarrollar las habilidades y capacidades que se demanda desarrollar a los NNAYJ con los que se colabora. Por lo que este equipo constituye un referente de la práctica en el ejercicio de la negociación y la ciudadanía.

Sin embargo, como puede verse a nivel de los resultados por municipio, solo en el caso de San Juan Cancuc se destacaron las habilidades de los jóvenes para negociar demandas, aspiraciones, recursos fuera de los centros escolares, mientras que en Chenalhó se está dando esa transición en el caso de algunos de los jóvenes, y en Margaritas, por las razones ya señaladas, en el caso de Nuevo Momón por ahora todas las actividades se centran en los centros escolares.

## **Conclusión**

Los espacios de negociación se encuentran acotados a los centros escolares y las capacidades y habilidades desarrolladas dentro de los procesos de formación de las y los jóvenes. En el caso de los jóvenes egresados estos se amplían iniciando en el propio ámbito familiar y trascendiendo hacia otros espacios. En tanto, este indicador podrá incrementarse a partir de la construcción y fortalecimiento de los territorios juveniles, la apertura de las mesas intersectoriales y otros espacios, como lugares en los que los NNAYJ podrán ejercer su ciudadanía.

### I.A.3 Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes

I.A.3. Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes			
Indicador	I.A.3. Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención. Ser nivel de cambio	Alianzas Estratégicas	Impacto	Incremento en el ejercicio de los derechos de NNAyJ de las comunidades, atribuible a las estrategias llevadas a cabo por Ch'leltik en articulación con los aliados.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores entrevistados reconocen por lo menos dos elementos de incremento en el ejercicio de los derechos de NNAJ en las comunidades a partir de la incidencia de Ch'leltik en el municipio.	Entrevista	<p>1.- ¿Cuáles derechos de NNAJ considera son respetados en su comunidad o municipio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho a la alimentación</li> <li>- Derecho a la educación</li> <li>- Derecho a la salud (SSR)</li> <li>- Derecho a la libertad de expresión</li> <li>- Derecho a no ser discriminado</li> <li>- Derecho a participar</li> </ul> <p>2.- ¿Existen acciones entre Ch'leltik y otros actores (autoridades comunitarias, personal de salud, autoridades educativas, OSC, entre otros) que están contribuyendo al ejercicio de los derechos de NNAJ?</p> <p>3.- Menciona un logro o producto del trabajo de Ch'leltik que contribuya al ejercicio de derechos de NNAJ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos juveniles</li> <li>- Nuevas paternidades/maternidades</li> <li>- Definición de planes de vida en los jóvenes</li> </ul>	<p>1= se afirma por lo menos un derecho en la pregunta 1 y responde suficientemente las preguntas 2 y 3</p> <p>0.5= se afirma por lo menos un derecho en la pregunta 1 y responde afirmativamente a la 2 o 3</p> <p>0=no se cumplen los supuestos anteriores</p>
Marco de referencia			
En 1959, las Naciones Unidas aprobaron la Declaración de los Derechos del Niño, con el objetivo de reconocer 10 principios fundamentales para garantizar el bienestar y el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes. Este instrumento fue la base de lo que 30 años más tarde se convertiría en la Convención sobre los Derechos del Niño. El 20 de noviembre de 1989, la Asamblea de las Naciones Unidas la adoptó de manera unánime y a partir de 1990 entró en vigor. Desde entonces, 192 países la han firmado y ratificado y se ha convertido en una herramienta legal de cumplimiento obligatorio para los Estados (Comisión Interamericana de Derechos Humanos 2017).			

### Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.63	0.67	0.66	0.65

Si bien es cierto, que el enfoque de derechos constituye un tema nodal en el quehacer de la institución, este indicador requiere de la profundización en el trabajo principalmente del equipo, toda vez que el posicionamiento de los temas, ellas y ellos son quienes contribuyen a la apropiación por parte de los diferentes actores con los que se interrelacionan. En consecuencia, la intervención es el resultado de la ausencia o el fortalecimiento de este enfoque en el ámbito de gestión.

Sin embargo, entre los entrevistados solo se reconocieron máximo dos derechos, entre los que destacan la educación y el derecho a participar de los jóvenes. Por tanto, para el caso de San Juan Cancuc y derivado de los alcances de las mesas temáticas se logró cierto nivel de afirmación a partir de la percepción de que las acciones de esta contribuyen al reconocimiento de los derechos a partir, sobre todo, de la realización de los eventos, pero no porque este sea un enfoque apropiado por la misma alianza y considerado en la definición de temas de trabajo y acciones a realizar en su conjunto.

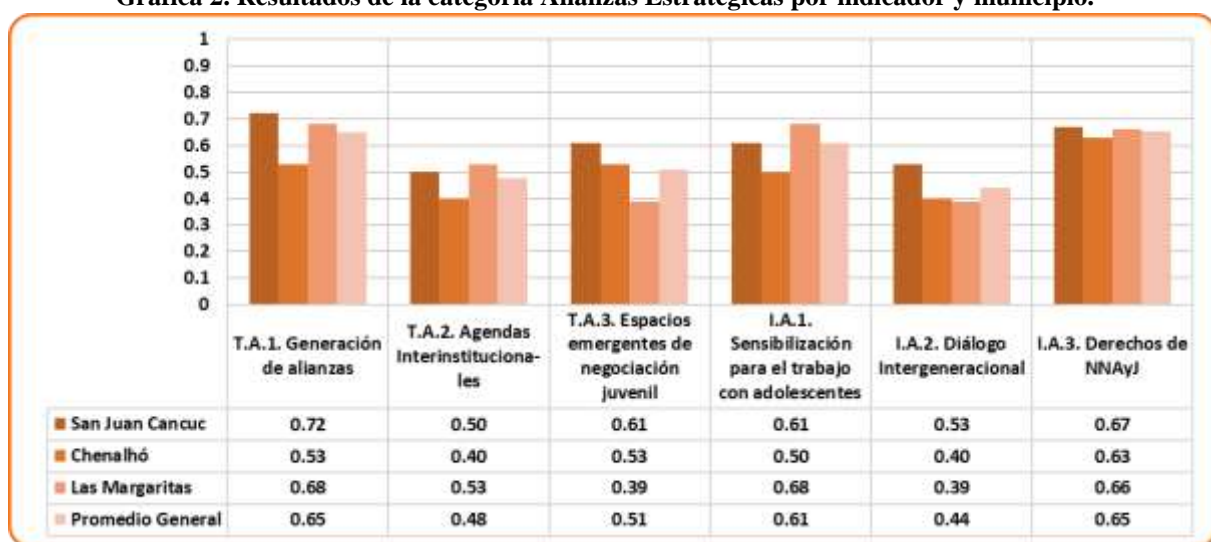
## Conclusión

En conclusión, no se reconoce plenamente por los actores que las acciones de Ch'ieltik contribuyan al reconocimiento de los derechos en diversos ámbitos, y tampoco se puede atribuir al trabajo de las alianzas los avances en el reconocimiento y ejercicio de los derechos de NNAYJ. A lo que se suma la necesidad de fortalecer el tema dentro de los procesos de formación en los ámbitos de gestión e intervención.

## Conclusión de la categoría Alianzas Estratégicas

La categoría **Alianzas Estratégicas** en contraposición con la de Liderazgos Juveniles obtuvo la valoración más baja con **0.55** de entre las cuatro categorías que se definieron para los fines de la evaluación.

Grafica 2. Resultados de la categoría Alianzas Estratégicas por indicador y municipio.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de evaluación.

El establecimiento de alianzas estratégicas se ha implementado por la organización como uno de los mecanismos que coadyuvan al cumplimiento de su propósito principalmente en los territorios de incidencia, para lo cual, se evaluaron sus alcances en términos de logros, resultados e impactos. Por lo que, derivado de ello obtuvieron las valoraciones más altas dentro de esta categoría los indicadores de **Generación de Alianzas** y de **Derechos de NNAYJ**, ambos de **0.65**. Lo que, para el caso del primer indicador, el resultado obedece al reconocimiento de las mesas intersectoriales en las que participan actores con incidencia en diversas escalas y ámbitos, donde se valora el papel preponderante de IDEAS Ch'ieltik como producto de su constante presencia en los territorios, particularmente en el municipio de San Juan Cancuc donde alcanza un 0.75, seguido por Las Margaritas y Chenalhó. En tanto, para el segundo indicador se reconocen los impactos de la organización en cuanto a su incidencia en la promoción principalmente de los derechos de NNAYJ destacando el derecho a la educación.



A estos indicadores le sigue el de **Sensibilización para el trabajo con adolescentes** que obtuvo **0.61** como resultado del reconocimiento de los actores por la colocación de los temas vinculados a NNAYJ en diversos espacios, lo cual se ha logrado principalmente como producto de los eventos públicos que la institución coordina o en los que participa en el marco de las mesas interinstitucionales, donde la valoración más alta la obtuvo el municipio de las Margaritas (0.68), siguiendo San Juan Cancuc y por último Chenalhó.

En tanto, el indicador de **Espacios emergentes de negociación juvenil** obtuvo **0.51** en el que se destaca el fortalecimiento de las capacidades de las y los jóvenes para interactuar con los adultos y gestionar algunas de sus demandas y ejercer sus derechos, donde el municipio de San Juan Cancuc enfatiza por los alcances obtenidos en distintos espacios y a través de diversos actores.

Finalmente, los indicadores con las valoraciones más bajas dentro de esta categoría de Alianzas Estratégicas fueron los de **Agendas Interinstitucionales** con **0.48** y **Dialogo Intergeneracional** que alcanzo **0.44**. En el primero se acentuó la ausencia de estrategias de planificación colectiva para el abordaje de los temas de interés de quienes confluyen en las mesas interinstitucionales, aunque se reconoce el liderazgo de IDEAS Ch'ieltik en la conducción de las mismas y en la convocatoria de algunas iniciativas. Mientras que, para el último indicador, se valoró la apertura por parte de la organización de espacios para el dialogo entre adultos y jóvenes acotado a las acciones de la misma, y pocas veces trascendido a los espacios de toma de decisiones en sus distintas escalas, donde para ambos indicadores Las margaritas lleva la batuta, seguido por San Juan Cancuc y por último por Chenalhó.

### 6.1.3. PREVENCIÓN DEL EMBRAZO TEMPRANO

*IDEAS Ch'ieltik surge en el 2009 para trabajar por la promoción de los derechos sexuales y reproductivos de la juventud indígena en Chiapas, con el propósito de, por un lado, promover la participación de los adolescentes y jóvenes en favor de sus derechos que han sido limitados por los usos y costumbres que coercionan al matrimonio y al embarazo temprano<sup>9</sup> y así , contribuir a que terminen la preparatoria sin casarse, establezcan un plan de vida y tomen decisiones libres sobre su futuro.*

La estrategia para este propósito ha sido, la formación en la temática de salud sexual y reproductiva y equidad de género, así como la vinculación y alianzas con actores clave como personal de los centros de salud, autoridades gubernamentales en materia de familia y juventud y otros actores comunitarios que tienen incidencia en esta temática.

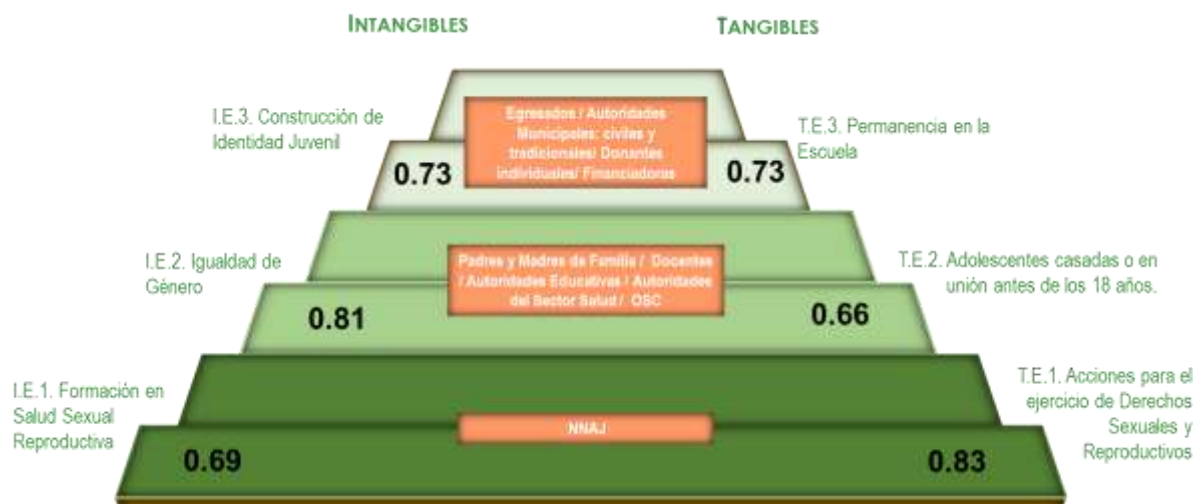
Para esta evaluación, se estableció la categoría de “Prevención del Embarazo Temprano” para englobar aquellos indicadores que nos permitan medir y conocer los efectos, resultados e impacto que las acciones de IDEAS Ch'ieltik han tenido en la prevención de los embarazos

---

<sup>9</sup> Prevención del embarazo adolescente y las uniones tempranas en Chiapas

y las uniones temprana de las y los jóvenes, lo que se traduce en la conclusión de los estudios y la planificación de futuro.

**Figura 8. Sistema de indicadores tangibles e intangibles de la categoría Prevención del Embarazo Temprano**



## Primer Nivel de Cambio

La evaluación del primer nivel de esta categoría, corresponde a la valoración de dos indicadores que permiten conocer la pertinencia y eficiencia, así como los logros y efectos de las acciones que lleva a cabo IDEAS Ch'iltik para el reconocimiento y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de las y los jóvenes, y los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en el tema.

### T.E.1. Acciones para el Ejercicio de Derechos Sexuales y Reproductivos

T.E.1. Acciones para el ejercicio de Derechos Sexuales y Reproductivos			
Indicador	T.E.1. Acciones para el ejercicio de Derechos Sexuales y Reproductivos		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 1er nivel de Cambio.	Prevención del Embarazo Temprano	Pertinencia, eficiencia.	Reconocimiento de las diversas acciones que lleva a cabo Ch'iltik con NNAJ para conocer y ejercer sus derechos, así como desarrollar y fortalecer sus competencias a través de estrategias de formación en temas como: equidad de género, promoción de los derechos sexuales y reproductivos, manejo de emociones en el noviazgo, toma de decisiones, resolución pacífica de conflictos.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores identifican y explican la finalidad de al menos dos acciones implementadas por Ch'iltik con NNAJ y otros actores sobre Derechos Sexuales y Reproductivos.	Entrevista	1- ¿Sabe que actividades realiza Ch'iltik para disminuir el embarazo y las uniones tempranas? 2- Explique en qué consisten estas. Talleres formativos es: - Equidad de Género - Promoción de los Derechos Sexuales y Reproductivos - Manejo de Emociones en el Noviazgo - Toma de Decisiones - Resolución Pacífica de Conflictos Talleres de sensibilización a otros actores	1= identifica y explica suficientemente dos o más de las acciones que implementa Ch'iltik para incidir en la disminución del embarazo temprano. 0.5= reconoce al menos una actividad de formación y la explica. 0= desconoce las actividades de formación que implementa Ch'iltik con NNAJ para incidir en la disminución del embarazo temprano.
Marco de referencia			
<p><b>Derechos Sexuales y Reproductivos:</b> Los derechos sexuales son una respuesta a las distintas necesidades humanas en torno a la sexualidad, son el pilar de los diversos valores que nos enseñan en la infancia, adolescencia, juventud o en la vida adulta como es el respeto, la libertad, la empatía, la igualdad, la autonomía, etcétera. Por ello, en México como en otros países los derechos sexuales son derechos humanos, es decir cualquier persona tiene derecho a ejercer de forma plena y responsable aspectos de su sexualidad debido a que éstos están protegidos por tratados internacionales y nacionales. El conocimiento de los derechos implica que las personas puedan exigir a su efectividad a las instituciones, por ejemplo, en el caso de las y los adolescentes que les proporcione información con sustento científico, acceso a los servicios de salud, entre otros. Estos derechos son: 1. Decidir sobre mi cuerpo y mi sexualidad; 2. Ejercer y disfrutar mi sexualidad; 3. Manifestar mis afectos públicamente; 4. Decidir con quien o quienes me relaciono; 5. Respeto a mi privacidad e intimidad; 6. Vivir libre de violencia; 7. Decidir sobre mi vida reproductiva; 8. Igualdad; 9. Vivir libre de discriminación; 10. Información sobre sexualidad; 11. Educación integral en sexualidad; 12. Servicios de salud sexual y reproductiva; 13. Identidad sexual; y 14. Participación en políticas públicas sobre sexualidad. (CNDH, 2018).</p>			



## **Resultados**

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.83	0.83	0.82	0.83

Para la medición de este indicador, se hicieron preguntas relacionadas con la identificación de las actividades llevadas a cabo para la disminución del embarazo y las uniones tempranas, y la explicación de las mismas. El valor de referencia del indicador establece que los actores entrevistados deben identificar y mencionar la finalidad de al menos dos acciones implementadas por IDEAS Ch'ieltik sobre derechos sexuales y reproductivos.

Lo interesante de este indicador es que nos permite obtener datos puntuales sobre la funcionalidad de las acciones para el propósito establecido, así como conocer la claridad que los actores beneficiados tienen sobre los talleres de formación como estrategia integral para la disminución del embarazo y uniones tempranas en las y los jóvenes.

Se pudo verificar que las temáticas centrales de la intervención, se configuran como un objetivo integral, los talleres de igualdad y equidad de género, promoción de derechos sexuales y reproductivos, manejo de emociones y toma de decisiones, en su conjunto actúan hacia la misma dirección: prevención del embarazo y uniones tempranas, lo que permitiría la conclusión de los estudios y el establecimiento de un plan de vida.

Los actores entrevistados en su mayoría mencionan los talleres formativos como la estrategia central para este objetivo. Los docentes y directivos reconocen que la información que se da en el proceso dota de herramientas fundamentales a las y los jóvenes para prevenir embarazos, proteger su salud, y tomar decisiones libres e informadas sobre su cuerpo y sus relaciones personales; en especial destacan lo significativo que resultan los talleres en un contexto dónde existe mucho celo y tabú sobre los temas de sexualidad.

Ha sido un proceso duro de llevar a cabo, en especial en comunidades donde hay resistencia por parte de los adultos de que los jóvenes tengan este tipo de información, lo que significa un reto el diseño de estrategias de acercamiento con padres y madres y la sensibilización sobre la importancia de estas temáticas.

## **Conclusión**

Las y los jóvenes entrevistados, en especial los egresados, reconocen que la información les ha resultado sumamente útil para tomar decisiones sobre su vida, reconocer los derechos sobre sus cuerpos y poder negociar con sus familias, en especial, en el caso de las adolescentes y jóvenes quienes deben enfrentarse con los mandatos tradicionales de casarse y ser madres muy jóvenes.

Destacan las actividades de incidencia pública local como los foros, seminarios y conversatorios como espacios propicios para el intercambio de ideas y la toma de conciencia sobre la temática, en especial porque permite el diálogo entre jóvenes y adultos. Un actor fundamental en este sentido ha sido el personal de los centros de salud, siendo muy atinado el acercamiento a ellos y los talleres de sensibilización que se hace con estos y otros actores, como las organizaciones de la sociedad civil que trabajan estos temas.

### I.E.1. Formación en Salud Sexual y Reproductiva

I.E.1. Formación en Salud Sexual Reproductiva			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención. Ter nivel de Cambio.	Prevención del Embarazo Temprano	Eficiencia	Conocimientos, habilidades y actitudes en relación con los aspectos fundamentales de la salud sexual y la salud reproductiva de las y los jóvenes de la comunidad y municipio.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Formula
Los entrevistados refieren por lo menos un conocimiento y/o una habilidad y/o una actitud positiva en relación con la salud sexual y reproductiva de las y los jóvenes.	Entrevista	1.- Me podría decir en sus palabras ¿qué es la SSR? ¿lo aprendió en los talleres con Ch'ietik? 2.- ¿Ha sido útil el conocimiento sobre SSR para su vida? De un ejemplo 3.- ¿Considera que es importante que las y los jóvenes tengan información y capacitación sobre SSR? Si/No ¿por qué?	1= responde suficientemente la pregunta 1 y afirmativamente por lo menos la 2 o 3 0.5= responde suficientemente la pregunta 1 0=no se cumplen los supuestos anteriores
Marco de referencia			
<p><b>Salud Sexual:</b> Estado de bienestar de hombres y mujeres para tener una vida sexual placentera y segura. Está encaminada al desarrollo de la vida y de las relaciones personales y no meramente al asesoramiento y la atención en materia de reproducción y de enfermedades de transmisión sexual (Secretaría de Salud, 2002 p.91)</p> <p><b>Salud Reproductiva:</b> Estado de completo bienestar físico, mental y social en lo que respecta a todo lo relacionado con el sistema reproductivo, sus funciones, procesos, y no simplemente a la ausencia de enfermedad o debilidad. La salud reproductiva implica la capacidad de disfrutar de una vida sexual satisfactoria, sin riesgos y de procrear, la libertad para decidir hacerlo o no hacerlo, cuándo y con qué frecuencia (Idem p. 57)</p>			

### Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.63	0.65	0.76	0.69

En consonancia con las acciones para la prevención de embarazos y uniones tempranas, en el ámbito intangible, se pretende conocer los conocimientos, habilidades y actitudes sobre la salud sexual y reproductiva, y las percepciones y opiniones sobre la eficiencia de ese conocimiento en la vida de las y los jóvenes que integran los procesos de intervención. Para ello, se hicieron preguntas a los actores acerca de la salud sexual y reproductiva, qué es y cuál es su importancia, así como la utilidad que ha tenido esta información en sus vidas. El indicador alcanza su valoración cuando se responde suficientemente acerca de qué es la salud sexual y reproductiva y afirmativamente a la utilidad o importancia que tiene esta información.

Se pudo constatar, que los actores entrevistados reconocen en su totalidad la utilidad que tiene este conocimiento en la vida de las y los jóvenes, en particular en lo que refiere a la obtención y manejo de herramientas de prevención de embarazos como los métodos anticonceptivos. Los estudiantes entrevistados de los tres municipios, destacan la

importancia que ha tenido esta capacitación en sus vidas, mencionan cómo ha habido una diferencia sustancial entre las y los participantes y los que no, en el sentido que han desarrollado una capacidad para la reflexión y la toma de conciencia sobre la postergación en la formación de familias, en especial en aquellos jóvenes que desean seguir estudiando.

Egresados de Chenalhó y San Juan Cancuc, señalan que gracias a estos talleres han podido prevenir el embarazo y decidir no casarse, lo que les ha permitido seguir estudiando, en algunos casos fuera del país, abriéndose oportunidades de mejora en sus vidas. Los directivos y docentes destacan que, si bien existen centros de salud, muchas veces se les niega a las y los jóvenes la asesoría, orientación o los métodos anticonceptivos, por lo que la información que se da, resulta de importancia fundamental; asumiendo a las y los jóvenes como sujetos de derecho.

Por otra parte, un porcentaje importante de entrevistados, aunque admiten entender qué es la salud sexual y reproductiva, no la definen con claridad, más aún en el caso de las y los jóvenes para quienes resulta difícil definirla o ejemplificarla.

## **Conclusión**

Si bien es cierto que, mucho del trabajo que hace IDEAS está centrado en el abordaje de este tema porque existe un interés preponderante en evitar las uniones forzadas y los embarazos tempranos, es necesario el fortalecimiento del equipo semillero para la impartición de estas herramientas y temáticas para que haya claridad sobre lo que significa la SSR. Un aspecto relevante la discrepancia entre las definiciones que otorgaron miembros del equipo de IDEAS en sus distintos niveles, es importante que los conceptos y definiciones permitan la transmisión del conocimiento de manera clara y coherente.

## **Segundo Nivel de Cambio**

La evaluación de segundo nivel de intervención para esta categoría, configura una serie de aspectos que derivan de los resultados de las acciones y procesos de formación para el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos. Estos cambios de segundo nivel son entendidos como los resultados y efectos de mediano plazo, en la disminución de jóvenes menores de 18 años de edad casadas o en unión libre y los avances en la igualdad de género.

## T.E.2. Adolescentes Casadas o en Unión Libre antes de los 18 años

T.E.2. Adolescentes casadas o en unión antes de los 18 años				
Indicador	Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 2º nivel de Cambio.	Prevención del Embarazo Temprano	Eficacia		En Chiapas la tasa de matrimonio infantil es superior al 30%, definido por UNFPA como el nivel crítico, siendo mayor en las comunidades rurales que en las urbanas. A su vez, en las comunidades donde la presencia de población indígena es importante, estas uniones son mayores.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula	
Los actores reconocen la disminución de los matrimonios en o uniones de adolescentes antes de los 18 años.	Entrevista	1.- ¿Desde hace cuantos años (5, 4, 3, etc.) considera que ha disminuido en su municipio el matrimonio de mujeres menores de 18 años? 2.- ¿Considera que las acciones de Ch'ieltik han contribuido a la disminución de los matrimonios y/o uniones de adolescentes antes de los 18 años? SI/No ¿Cómo? Explique	1= Manifiesta la disminución del matrimonio de mujeres menores de 18 años en el municipio y reconoce y explica como las acciones de Ch'ieltik han contribuido a ello. 0.5= Responde al menos una de las dos preguntas 0= No responde las preguntas.	
<b>Marco de referencia</b>				
Chiapas es la entidad con el menor Índice de Desarrollo Humano del país (PNUD 2012), tiene las mayores tasas de deserción escolar, solo 4 de 10 personas mayores de 15 años tienen instrucción post primaria (PNUD 2012) y de acuerdo con el INEGI es la entidad con el tercer lugar en cuanto embarazos a menores de 19 años se refiere, 93.26 por cada mil mujeres (ENADID, 2014). La mitad de la población adolescente radica en comunidades sin acceso a métodos anticonceptivos y donde existe la costumbre de casar a las hijas a muy temprana edad, sin el consentimiento de las mismas; en el año 2010 existían en el estado 12,400 madres adolescentes (PromaJoven 2012), por esta razón Chiapas ocupa el primer lugar en matrimonio infantil, 6.4 por ciento de matrimonios en menores de 15 años y 30.4 por ciento en menores de 18 años, siendo de 10 puntos porcentuales la diferencia entre hablantes y no hablantes de lengua indígena (ENADID 2014). Las uniones tempranas constituyen una violación a los derechos humanos y un riesgo para la salud reproductiva y bienestar integral de los jóvenes, particularmente las adolescentes. (Ch'ieltik, 2016).				

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.67	0.67	0.66	0.66

La medición de este indicador tenía la intención de conocer la eficacia del programa de intervención de IDEAS Ch'ieltik en la disminución de las uniones tempranas en las jóvenes y adolescentes. Lo cierto es que, representó una dificultad por la ausencia de datos y estadísticas oficiales sobre este tema. Por ello, se consideró la información dada por los docentes y directivos con base a su experiencia directa en los planteles educativos, del personal de la organización ejecutora, y la respuesta de las y los jóvenes en relación con la situación que ven de primera mano en sus comunidades.

Para la valoración se preguntó a los actores entrevistados si había una disminución en los matrimonios y uniones en menores de edad y desde hace cuánto tiempo, y si las acciones de IDEAS Ch'ieltik habían contribuido a ello. El valor de referencia del indicador señala, que el entrevistado debe afirmar efectivamente una disminución y explicar de forma suficiente y coherente cómo las acciones y actividades de IDEAS Ch'ieltik han contribuido a ello.

De manera general, los actores entrevistados reconocen la disminución de los matrimonios y uniones tempranas, en especial la disminución de los embarazos, ya que, al embarazarse, los jóvenes son obligados a casarse. Esta disminución se constata en su mayoría desde hace unos 5 años, los docentes lo ven en sus alumnos, hay menos embarazadas por generaciones y las y los alumnos lo constatan entre sus compañeros.

## Conclusión

Se reconoce la incidencia de los talleres y procesos de formación en la temática de salud sexual y reproductiva en coadyuvar a esta disminución, al dotar a las y los jóvenes de herramientas y conocimientos para la prevención de los embarazos y la toma de decisiones conscientes y libres. Este efecto de la intervención desde hace 5 años se reconoce por el aumento del alcance de las acciones, al abarcar más grupos y más comunidades, así como el perfeccionamiento de las actividades, las dinámicas y estrategias.

### I.E.2. Igualdad de Género

I.E.2. Igualdad de Género			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención. 2do nivel de Cambio.	Prevención del Embarazo Temprano	Eficacia	Incorporación de la perspectiva de género en el diseño de las acciones, ejecución de procesos e integración de contenidos, con la intención de coadyuvar a la disminución de las brechas de desigualdad de niñas y jóvenes en el contexto de los derechos sexuales y reproductivos.
Valor de Referencia del Indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los entrevistados reconocen por lo menos dos contribuciones de Ch'ieltik sobre el conocimiento y la mejora en la actitud sobre el uso de métodos anticonceptivos y derechos SSR en las niñas y jóvenes.	Entrevista	1.- ¿Qué piensa de que las niñas y jóvenes tengan información sobre los métodos anticonceptivos? 2.- ¿En el proyecto hay espacios reflexivos y analíticos sobre el matrimonio de adolescentes y jóvenes? De un ejemplo. 3.- ¿Considera que a partir del proyecto las adolescentes y jóvenes han continuado sus estudios? Si / No ¿por qué?	1= si las tres respuestas son si y las explicaciones son suficientes 0.5= si dos respuestas son si y las explicaciones son suficientes 0= no se cumplen los supuestos anteriores.
Marco de referencia			
<p><b>Perspectiva de género:</b> Herramienta de análisis por medio de la cual es factible identificar las diferencias entre hombres y mujeres con el propósito de diseñar y establecer acciones que promuevan situaciones de equidad (INAH, 2016 p.4).</p> <p><b>Igualdad de Género:</b> La igualdad de género parte del reconocimiento de que históricamente las mujeres han sido discriminadas y es necesario llevar a cabo acciones que eliminen la desigualdad histórica y acorten las brechas entre mujeres y hombres, de manera que se sienten las bases para una efectiva igualdad de género, tomando en cuenta que la desigualdad que de facto padecen las mujeres puede agravarse en función de la edad, la raza, la pertenencia étnica, la orientación sexual, el nivel socioeconómico, entre otros (Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2005 p.3).</p>			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
<b>0.80</b>	<b>0.79</b>	<b>0.84</b>	<b>0.81</b>

Uno de los ejes transversales de la intervención de IDEAS Ch'ieltik tiene que ver con el tema de género y la búsqueda y contribución a la igualdad entre hombres y mujeres desde los ámbitos que se tiene incidencia. Para conocer la eficacia en el logro de este propósito, se establece este indicador intangible que permita medir el reconocimiento que dan los actores entrevistados, sobre la contribución al conocimiento y la mejora en la actitud sobre el uso de métodos anticonceptivos y los derechos sexuales y reproductivos por parte de las adolescentes y jóvenes. El valor de referencia establece que los entrevistados deben reconocer por lo menos dos contribuciones para la inclusión de las jóvenes en los procesos

formativos, la existencia de espacios reflexivos sobre el matrimonio temprano y la contribución de IDEAS Ch'ieltik para que las adolescentes y jóvenes continúen sus estudios.

## Conclusión

Todos los actores entrevistados reconocen la importancia de que las adolescentes y jóvenes reciban formación y capacitación sobre métodos anticonceptivos, haciendo especial referencia a que son ellas las que finalmente quedan embarazadas y son obligadas a dejar de estudiar y quedarse en casa para atender a su familia.

Ha sido muy valioso como la organización ha sido transversalizada sobre la perspectiva de género y como se evidencia que el equipo trata de hacer esfuerzos importantes para asegurar la inclusión de las mujeres en los procesos de formación, así como el reconocimiento de esto dentro de los centros escolares.

## Tercer Nivel de Cambio

La evaluación del tercer nivel de intervención, está enfocada a conocer los cambios atribuidos a la injerencia de IDEAS Ch'ieltik en la permanencia en la escuela de las y los jóvenes y de qué manera las acciones de la organización en el centro escolar o municipio han impactado positivamente en la construcción de un plan de vida, así como en la definición de sus intereses como jóvenes y la capacidad de hacer cambios transcendentales en las prácticas comunitarias que les afectan.

### T.E.3. Permanencia en la Escuela

Indicador		T.E.3 Permanencia en la escuela	
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención, 3er nivel de cambio.	Prevención del Embarazo Temprano.	Impacto	Refiere a los impactos esperados en torno a la disminución de la deserción escolar como parte de la continuación de los planes de vida de las y los jóvenes en los municipios que han decidido postergar el matrimonio o uniones, así como el embarazo temprano.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Formula
Los actores reconocen al menos una causa de deserción escolar y una capacidad, o habilidad adquirida por las y los jóvenes que ha contribuido a su permanencia en la escuela como resultado de la implementación de la estrategia de prevención del embarazo temprano por Ch'ieltik	Entrevista	1.- Mencione cuáles son las causas que provocan que los NNAJ deserten de la escuela. 2.- A partir de la presencia de Ch'ieltik en el centro escolar o municipio ¿qué acciones han contribuido para que las y los jóvenes permanezcan en la escuela? Explique: - Talleres - Foros - Conversatorios - Seminario - Becas 3.- ¿Las capacitaciones o formación de Ch'ieltik han contribuido a la definición de los planes de vida de las y los jóvenes? Si/No ¿Por qué? y ¿Cómo? - Disminución de las uniones tempranas - Disminución del embarazo temprano - Disminución en la deserción escolar. - Ejercicio de liderazgo y ciudadanía - Disminución de la violencia - Mejora de la vida de las y los NNAJ	1= Responde y explica suficientemente tres preguntas. 0.5=Responde suficientemente dos preguntas. 0= No responde las preguntas.
<b>Marco de referencia</b>			



## **Resultados**

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.70	0.68	0.79	0.73

En el marco de interés de la organización por contribuir a que las y los jóvenes concluyan sus estudios, se planteó la definición de un indicador tangible que permita conocer las causas que provocan la deserción escolar, y cuales acciones de IDEAS Ch'ieltik han impactado de manera significativa a la permanencia de las y los jóvenes en la escuela, así como en la definición de sus planes de vida. El valor de referencia del indicador establece el reconocimiento por parte de los actores entrevistados de una capacidad o habilidad adquirida por las y los jóvenes como parte del proceso de formación, que haya contribuido a la permanencia en la escuela, lo que implica la postergación del embarazo y las uniones tempranas.

Se pudo constatar el acierto de la introducción de la idea de “plan de vida” en las y los jóvenes indígenas, ya que la referencia de una planeación de vida, de establecer metas a futuro y planes para cumplir aspiraciones no era algo presente. A partir de la intervención de la organización y la participación de las y los jóvenes, éstos comienzan a plantearse la idea de planificación del futuro y establecen intereses de vida, lo que les permite insistir en la continuación de sus estudios.

## **Conclusión**

El resultado del indicador deriva en primer lugar, del conocimiento de las causas de deserción escolar, en las que sobresalen los problemas de adicciones, la falta de dinero y los embarazos y uniones tempranas; por otro lado, aunque no se tengan datos estadísticos concretos se reconoce por parte de los directivos y docentes, como los talleres, principalmente, y demás procesos de IDEAS Ch'ieltik han contribuido a la permanencia de las y los jóvenes en las escuelas al postergar los embarazos y uniones y establecer metas para el futuro.

### I.E.3. Construcción de Identidad Juvenil

I.E.3. Construcción de Identidad Juvenil			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Intervención: 3er nivel de Cambio	Prevención del Embarazo Temprano	Impacto	Creación y fortalecimiento de una nueva identidad juvenil que plantea nuevos planes de vida a partir de la continuidad en los estudios y la postergación de la formación de familias y el embarazo temprano.
Valor de Referencia del Indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores entrevistados reconocen por lo menos dos aspectos en que las y los jóvenes han tomado conciencia sobre la importancia de continuar estudiando y de postergar el embarazo y la formación de familias.	Entrevista	1.- ¿Ha habido cambios en los planes de vida de las y los jóvenes a partir de su participación en el proyecto? 2.- ¿Qué intereses identifica actualmente en las y los jóvenes de la comunidad? Nombre 3 3.- ¿Cuál ha sido la percepción de los adultos sobre la participación activa de las y los jóvenes en las decisiones sobre sus planes de vida?	1= responde suficientemente por lo menos dos preguntas 0.5= responde suficientemente una pregunta 0=no se cumplen los supuestos anteriores
Marco de referencia			
<p><b>Identidad:</b> Sistema de símbolos y de valores que permite afrontar diferentes situaciones cotidianas. Opera como un filtro que ayuda a decodificarlas, a comprenderlas para que después funcione. Esto explica que, frente a tal situación, un individuo, con sus valores y su modo de pensar, de sentir y de actuar reaccionará probablemente de una manera definida. Para esto se cuenta con un repertorio –en constante recreación– de formas de pensar, de sentir y de actuar que, en un momento dado, se puede combinar (Velasco, 2002).</p> <p><b>Embarazo Adolescente:</b> De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), 16 millones de mujeres entre 15 y 19 años, y aproximadamente 1 millón de niñas menores de 15, dan a luz cada año. En este escenario, México tiene el primer lugar a nivel mundial entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En los últimos 15 años, la fecundidad y la proporción de nacimientos entre adolescentes se han mantenido en niveles altos y prácticamente sin cambios (<a href="http://www.unamglobal.unam.mx">http://www.unamglobal.unam.mx</a>).</p>			

### Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.67	0.68	0.84	0.73

El corolario del proceso de formación para la prevención del embarazo, se cumple cuando las y los jóvenes son capaces de crear una nueva forma de vida, desarrollando una identidad juvenil que plantea nuevos intereses. Para la medición de este aspecto se establece este indicador que permite, medir el reconocimiento que dan los actores entrevistados de como los procesos de IDEAS Ch'ieltik han contribuido a que las y los jóvenes tomen conciencia sobre la importancia de continuar los estudios y de postergación de la formación de familia. El valor de referencia se establece cuando se nombran por lo menos dos aspectos en este sentido.

Se pudo identificar, cómo a partir de la reflexión sobre las consecuencias de los embarazos y uniones tempranas y la introducción de la idea de “plan de vida”, se ha impactado en la percepción de las y los jóvenes sobre los intereses que tienen para su vida y al establecimiento de metas para el futuro.

Vale resaltar, que la idea de plan de vida no existía en los jóvenes indígenas y que la toma de conciencia sobre la necesidad de planificar el futuro ha sido una temática muy significativa en la creación de nuevas identidades juveniles. Las y los jóvenes entrevistados mencionaron que dinámicas como aquellas que permiten imaginar cómo se ven en 10 años, permitieron



desarrollar otras perspectivas sobre el futuro y la identificación de nuevos intereses para el futuro.

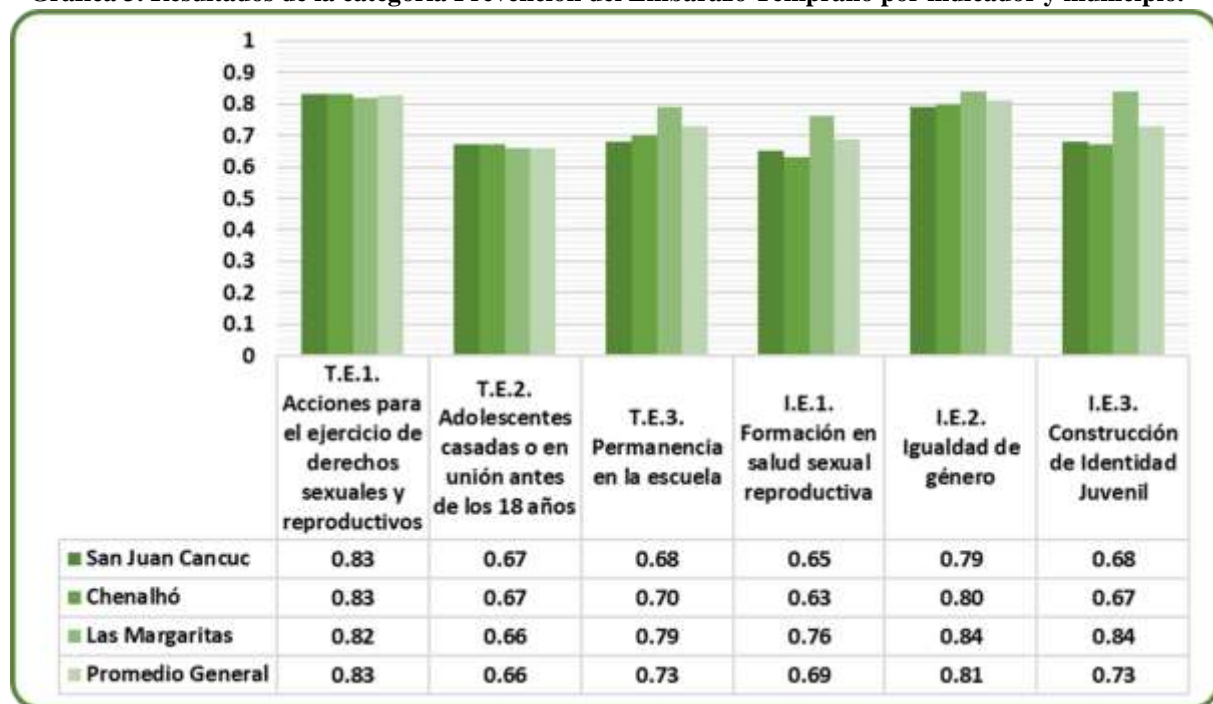
Un aspecto que resaltó mucho en los entrevistados, fue el referente de los egresados que continúan sus estudios universitarios en otros lugares como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey o la Universidad de la Tierra en Costa Rica, los cuales fungen como modelos de lo posible y exacerban el interés de continuar los estudios.

## Conclusión de la categoría Prevención del Embarazo Temprano

Para el caso de la categoría **Prevención del Embarazo Temprano** esta se posicionó en el segundo lugar de entre las cuatro categorías con **0.74**, es decir por debajo del 0.75 de la categoría de Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias.

A continuación, se exponen los resultados de la evaluación cuantitativa de la categoría para cada uno de los indicadores que la integran de manera general y por municipio.

**Grafica 3. Resultados de la categoría Prevención del Embarazo Temprano por indicador y municipio.**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de evaluación.

El indicador con la evaluación más alta de **0.83**, posicionado con la misma valoración en los tres municipios fue **Acciones para el ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos** toda vez que, los actores en su conjunto reconocen y valoran los procesos de formación y cómo estos han incidido en la vida de las y los jóvenes, los cuales se desarrollan bajo los temas de: igualdad de género, derechos sexuales y reproductivos, emociones en el noviazgo, toma de decisiones y resolución pacífica de conflictos.

A este le secunda el indicador de **Igualdad de Género** que alcanzó el **0.81** situando a Las Margaritas en primer lugar, seguida por Chenalhó y San Juan Cancuc con la valoración más baja de 0.79 como producto del reconocimiento de la importancia de que niñas y mujeres jóvenes tengan acceso a la formación, conocimientos y recursos para garantizar el ejercicio pleno de sus derechos sexuales y reproductivos.

En tercer lugar, se situaron con una valoración de **0.73** los indicadores de **Permanencia en la Escuela** y **Construcción de Identidad Juvenil** este resultado se deriva principalmente de los impactos registrados a lo largo del tiempo a través de quienes han egresado de los procesos de formación de IDEAS, y cuyos referentes se presentan en los tres municipios, así como de los propios miembros del equipo. Pues, la organización con sus acciones ha logrado incidir transformando la vida de las y los jóvenes, a partir de la definición de planes de vida en los que se prioriza la continuidad de los estudios, al mismo tiempo que se procura la postergación de las uniones y embarazos a temprana edad. Cabe señalar que para ambos indicadores Las Margaritas se posiciona con las valoraciones más altas, lo cual se entiende debido a que es el municipio en el que la institución ha tenido mayor presencia a lo largo del tiempo.

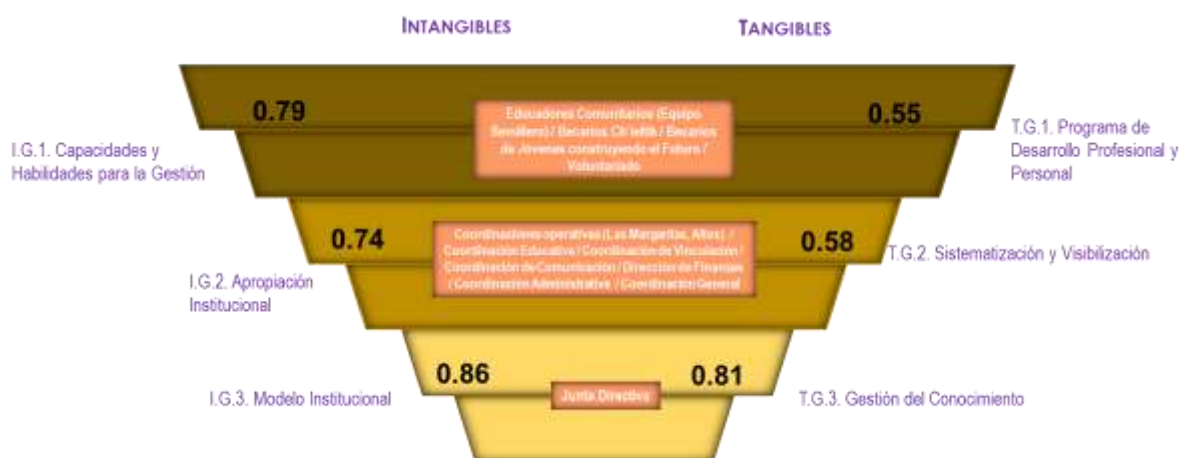
Por consiguiente, el indicador de **Formación en Salud Sexual y Reproductiva** alcanzó una valoración de **0.69** posicionándose en quinto lugar, debido a que los actores entrevistados reconocieron la importancia de la formación y capacitación de las y los jóvenes en estos temas. Indicador con el cual Las Margaritas se posicionó con el 0.75, San Juan Cancuc con 0.65 y Chenalhó con 0.63.

Finalmente, en el sexto lugar se colocó el indicador **Adolescentes casadas o en unión antes de los 18 años** alcanzando un resultado de **0.66** mediante el cual se valoró la percepción de las y los entrevistados respecto a los alcances de las acciones de IDEAS Ch'ieltik para avanzar hacia la disminución de los embarazos y uniones tempranas en cada uno de los municipios de incidencia, ubicándose con la misma valoración de 0.67 los municipios de San Juan Cancuc y Chenalhó, sobre Las Margaritas que alcanzó un 0.66.

## 6.2 GESTIÓN INSTITUCIONAL

Como bien se ha señalado en líneas anteriores en el marco de la Teoría de Cambio, el modelo gestión de IDEAS Ch'ieltik supone un reflejo del ámbito de intervención, es decir, de las acciones que ésta implementa mediante sus programas en los territorios. Por lo que, en ese sentido, la construcción de la cuarta categoría de evaluación se determinó con base en este ámbito, cuya finalidad es profundizar en el conocimiento de los procesos internos, sus productos, logros, resultados, efectos e impactos, por lo cual se incluyó al equipo de colaboradores en sus diferentes niveles de cambio dentro del proceso de evaluación. En consecuencia, a continuación, se comparten los resultados derivados del ejercicio realizado en los meses precedentes.

**Figura 9. Sistema de indicadores tangibles e intangibles de la categoría Gestión Institucional.**



### Primer Nivel de Cambio

En este nivel se exponen los alcances respecto a las actividades dirigidas al desarrollo de las estrategias de formación y capacitación de las y los integrantes del equipo, mientras que se valoró a través de la percepción de los distintos actores los alcances en el desarrollo de las habilidades y capacidades de quienes representan e integran la organización.

## T.G.1. Programa de Desarrollo Profesional y Personal

T.G.1. Programa de Desarrollo Profesional y Personal.			
Indicador	T.G.1. Programa de Desarrollo Profesional y Personal.		
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Gestión. 1er nivel de Cambio	Gestión	Pertinencia	Proceso integral de formación del equipo de IDEAS Ch'ieltik que tiene como fin contribuir a la mejora de las capacidades profesionales y personales para el trabajo colectivo con NNAA, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos individuales de colaboradoras y colaboradores.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los entrevistados mencionan al menos una metodología, un conocimiento y una habilidad adquirida a partir de la participación en el Programa de Desarrollo Profesional y Personal.	Entrevista	1.- ¿Conoce o ha escuchado sobre los procesos de formación interna de IDEAS Ch'ieltik? Si/No (Escuela de Verano, Escuela de Invierno, auto-capacitaciones, reuniones semanales y mensuales y/o prácticas de plena conciencia) Explique en qué consisten estas. 2.- Mencione y explique dos habilidades y/o capacidades personales adquiridas a partir de la participación en los procesos de trabajo. 3.- Mencione dos productos para la mejora del trabajo que surgen en los espacios de Desarrollo Profesional y Personal de IDEAS Ch'ieltik (Escuela de Verano, Escuela de Invierno, capacitaciones, reuniones semanales y mensuales y/o prácticas de plena conciencia) ¿cómo los utiliza?	1= responde suficientemente una pregunta y una mención en dos preguntas. 0.5=cita por lo menos una metodología / habilidad / conocimiento 0= no cumple con los supuestos anteriores
Marco de referencia			
La implementación del Programa de Desarrollo Profesional y Personal del Equipo Semillero consiste en distintos espacios institucionales de capacitación y fortalecimiento del equipo de IDEAS Ch'ieltik; está constituido por la Escuela de Verano, la Escuela de Invierno, los procesos de autocapacitación, las reuniones semanales y mensuales y las prácticas de plena conciencia... "el fortalecimiento de este equipo es una tarea constante y se realiza a través de la implementación de un programa de desarrollo profesional y personal que se lleva a cabo durante todo el año, y se profundiza en tres momentos: la escuela de verano, la escuela de invierno y las capacitaciones específicas que a través de diversos aliados se consiguen" (IDEAS Ch'ieltik, 2018 p.11).			

### Resultados.

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.50	0.53	0.61	0.55

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, quienes son sujetos de las acciones de la institución en los territorios, manifestaron casi un nulo conocimiento respecto a los procesos de formación interna de quienes integran el equipo de IDEAS Ch'ieltik, y como puede observarse en los resultados por municipios Las Margaritas obtuvo una mayor valoración toda vez que se reconoce el centro de capacitación de la organización, y para el resto de los municipios, principalmente las organizaciones aliadas reconocen que los miembros del equipo participan de capacitación continua, sin embargo no conocen a profundidad este modelo o sus programas. Por otro lado, los actores entrevistados, adscritos al ámbito de gestión valoran el programa de desarrollo personal y profesional, ya que este, mencionaron favorece la adquisición de herramientas y la profundización en los temas cuya responsabilidad tienen de impartir con los NNAYJ en los municipios.

Se reconoce a la escuela de verano como la fase más fuerte de la capacitación, ya que en esta se abordan aspectos conceptuales y metodológicos, los cuales constituyen la base del modelo de trabajo de la organización, al mismo tiempo que en estos espacios se trabajan las habilidades personales sobre todo en el ámbito social y emocional con lo que se busca que quienes integran el equipo y sobre todo quienes son los responsables de los procesos

de facilitación con NNAYJ cuenten con las herramientas necesarias para asegurar un excelente desempeño

Otro de los aspectos destacables es que cuando se integra una nueva persona al equipo esta es sujeta a un esquema de inducción, a través del cual se le capacita en los temas relacionados a la organización, logrando con ello una integración positiva al equipo en la mayoría de los casos. A lo que se suma, una alta valoración por parte de los entrevistados a la inclusión de jóvenes de los municipios que han transitado por los procesos de formación. Pues, después de diez años de presencia de la organización en algunos de los municipios, se ha logrado conformar un amplio grupo de posibles colaboradores, cuyos atributos pocas veces se alcanza a conjuntar en los equipos de base, tales como: conocimiento del contexto, de las normas comunitarias, el idioma local, los mecanismos internos de operación de las comunidades, así como la problemática que aqueja a estas en todas sus dimensiones y particularmente de las y los jóvenes.

Asimismo, este programa es fortalecido a través de la participación de capacitadores, facilitadores y expertos en los diferentes temas que se abordan, incluyendo a miembros de las organizaciones o entidades con las que la organización sostiene alianzas estratégicas.

## **Conclusión**

La organización cuenta con un programa de formación interno consolidado, que contempla una fase intensiva de 8 semanas al año de capacitación en las Escuelas de Verano e invierno, más otras capacitaciones y autocapitaciones a lo largo del año. Este programa contribuye de manera integral a la formación de sus integrantes, lo cual pocas veces se identifica al interior de las instituciones, y que refleja el alto grado de compromiso y responsabilidad que IDEAS Ch'ieltik tiene para con la población con la que trabaja, a lo cual se suma la fuerte labor en los procesos de inducción cada vez que se integra una persona al equipo. Y finalmente, se reconoce ampliamente la inclusión de jóvenes de las comunidades al equipo de colaboradores.

## I.G.1. Capacidades y Habilidades para la Gestión

I.G.1. Capacidades y Habilidades para la Gestión				
Indicador	Ambito	Categoría	Criterio	Descripción
	Gestión, 1er nivel de cambio	Gestión Institucional	Pertinencia, eficiencia	Refiere a los atributos que las y los colaboradores han logrado desarrollar y fortalecer a partir de su inclusión en el programa de desarrollo profesional y personal institucional.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula	
Los actores mencionan y describen al menos 3 cualidades de las y los colaboradores de Ch'ietik como resultado de las relaciones y el trabajo cotidiano.	Entrevista	1.- ¿Qué cualidades destacaría en las personas que trabajan en Ch'ietik? Explique ¿cómo son estas expresadas o ejercidas por las y los miembros del equipo en sus procesos de trabajo? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de negociación</li> <li>- Capacidad para la resolución de conflictos /Mediación</li> <li>- Manejo de comunicación</li> <li>- Empatía</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Autoestima</li> <li>- Visión intercultural</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Asertividad</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Empoderamiento</li> <li>- Reconocimiento de derechos</li> <li>- Creatividad</li> </ul>	1=los entrevistados identifican y explican tres cualidades mencionadas 0.5=los entrevistados identifican dos cualidades mencionadas o identifican y explican al menos una cualidad. 0=no identifica cualidad alguna	
<b>Marco de referencia</b>				
Nuestra presencia en las comunidades es constante, lo que nos permite estrechar vínculos y crear relaciones de confianza. Asimismo, capacitamos a jóvenes indígenas con estudios universitarios provenientes de las mismas culturas para ser parte del Equipo Semillero. Ellos funcionan como hermanos mayores, consejeros y un ejemplo a seguir para los jóvenes. Somos un equipo profesional, multicultural, que fomenta la inclusión de diversas identidades culturales para procurar una convivencia en paz y armonía. (Ch'ietik, en <a href="https://www.chietik.org">https://www.chietik.org</a> )				

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
<b>0.83</b>	<b>0.69</b>	<b>0.84</b>	<b>0.79</b>

Derivado de los procesos de formación interna se apostó por la evaluación de la adquisición y desarrollo de las capacidades y habilidades adquiridas por los miembros del equipo, a través de los cuales se logró identificar que en el municipio de Las Margaritas el impacto ha sido mayor, lo cual es producto de su devenir histórico en estos territorios, mientras que en Chenalhó se identifica a sus miembros entre los NNAYJ y autoridades escolares por su capacidad de gestión y organización del trabajo, mientras que en San Juan Cancuc las autoridades locales municipales, así como las escolares y miembros de las organizaciones aliadas destacaron el fuerte liderazgo de la institución en torno a los procesos que impulsa para lograr una mayor cohesión en el marco de las alianzas estratégicas establecidas.

Asimismo, con las entrevistas las personas identifican habilidades muy significativas entre los miembros del equipo, como lo son la empatía; atribuible en mucho a que los jóvenes del equipo semillero provienen de las comunidades y hablan la lengua originaria, lo cual incide en la aceptación de estos como interlocutores entre la institución y la comunidad, a ello se suma, la responsabilidad y honestidad, puesto que en general manifestaron que siempre cumplen con los acuerdos que se establecen con estos. Asimismo, se reconoce la enorme

capacidad de los miembros del equipo para la facilitación de los talleres, así como en la realización de los eventos, con lo cual destaca su creatividad.

Por otro lado se ha vuelto en cierta medida admirable su capacidad de negociación, lo que ha contribuido a la construcción de las mesas intersectoriales.

## Conclusión

Los participantes reconocen de manera muy positiva que los colaboradores de IDEAS Ch'ieltik son empáticos, responsables, honestos, creativos y con destacable capacidad de negociación, lo cual es atribuible al programa de formación interna, toda vez que hay un fuerte trabajo personal en el marco de los procesos de capacitación y formación institucionales.

## Segundo Nivel de Cambio

El segundo nivel de cambio del ámbito de intervención favoreció la valoración de la estrategia de comunicación y visibilización frente a sus beneficiarios, aliados y financiadoras, por lo que también se hizo un ejercicio a través del cual se valoró la percepción respecto al propósito de la organización en los territorios y cómo ésta identidad ha sido reconocida y apropiada.

### T.G.2. Sistematización y Visibilización

Indicador		T.G.2. Sistematización y Visibilización	
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Gestión. 2º nivel de Cambio	Gestión	Eficacia	Ch'ieltik ha instaurado procedimientos para la documentación y sistematización de sus procesos, al mismo tiempo que estos sirven de insumo para la visibilización de sus acciones entre los diversos actores.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores entrevistados reconocen por lo menos tres estrategias de documentación, sistematización y/o visibilización de las acciones de Ch'ieltik	Entrevista	1.- ¿Cómo conoció el trabajo de Ch'ieltik? 2.- ¿Qué información le proporcionaron? ¿fue suficiente o útil? 3.- ¿A través de qué recurso le proporcionaron la información de la labor de la organización? 4.- ¿Conoce algún material (folleto, tríptico, boletín, etc.) de Ch'ieltik que proporcione información sobre su labor?	1 = responde suficientemente a tres preguntas 0.5= responde suficientemente a dos preguntas 0= no se cumple con los supuestos anteriores
<b>Marco de referencia</b>			
Sistematizar experiencias equivale a entender el sentido y la lógica del proceso complejo que significa una experiencia, para extraer aprendizajes. Busca comprender por qué ese proceso se está desarrollando o se ha desarrollado de determinada manera, interpretando críticamente lo hecho y lo logrado (Chávez, 2006 p.11). Documentación y sistematización (...) deben ser entendidos como un proceso que busca organizar la información resultante de un proyecto de campo determinado, para analizarla minuciosamente y obtener lecciones a partir de ella. El objetivo principal del proceso es la producción de conocimiento nuevo (Idem p.8).			



## **Resultados.**

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.63	0.59	0.53	0.58

El propósito de este indicador de carácter tangible tuvo por finalidad valorar la eficacia de la institución en cuanto a las estrategias de comunicación que esta ha desarrollado para la sistematización y, en consecuencia, la visibilización de la misma con la finalidad de difundir su trabajo e incrementar su impacto entre usuarios, aliados y entidades financiadoras.

Como puede observarse en la tabla anterior, en el municipio de Chenalhó se alcanzó la más alta valoración, siguiendo San Juan Cancuc y por último Las Margaritas, puesto que en general los resultados obtenidos a partir de las entrevistas reflejan la ausencia principalmente de material físico de difusión como folletos, trípticos, infografías, entre otros. La mayoría de los entrevistados señalaron que el primer acercamiento con la organización es en espacios colectivos como las aulas, las reuniones con instituciones, e incluso en las ferias de servicio social en las universidades en las que se promueve la colaboración y que en estos no se distribuye material alguno, todo es de persona a persona o grupo de personas.

En consecuencia, esto genera según los entrevistados incertidumbre respecto al trabajo a desarrollar, derivada de la limitada claridad, sin embargo, ello se va resolviendo con el tiempo, y a través del desarrollo de las intervenciones.

## **Conclusión**

A la fecha, IDEAS Ch'ieltik requiere ampliar su estrategia de visibilización, con el objeto de llegar a más usuarios e incrementar territorios de incidencia. Aun cuando cuenta con medios digitales para la difusión de sus actividades o incluso la presentación de los resultados de sus intervenciones, estos mecanismos siguen resultando insuficientes en los territorios de incidencia como producto de la ausencia de infraestructura y acceso a los medios electrónicos, por lo que resulta imprescindible el desarrollo de material impreso que favorezca el conocimiento sobre el quehacer de la organización, así como una mayor difusión de los productos y resultados de su trabajo.



## I.G.2. Apropiación Institucional

I.G.2. Apropiación Institucional				
Indicador	Ambito	Categoría	Criterio	Descripción
	Gestión, 2º nivel de cambio	Gestión Institucional	Eficacia	Las acciones de intervención de la organización se enmarcan en el cumplimiento de su propuesta de visión, misión y objetivos institucionales.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Formula	
Los actores reconocen al menos dos elementos que dan identidad a la organización como objeto social, visión, misión, valores u objetivos de la organización.	Entrevista	1.- Podría decirme en sus palabras ¿en qué consiste el trabajo de Ch'oltek? 2.- ¿Cuál es su objeto social, visión, misión, y/u objetivos? 3.- ¿Cuáles cree que son los valores más importantes de la labor de Ch'oltek?	1=Explica suficientemente el trabajo de la organización y describe con sus propias palabras la finalidad de la misma y/o reconoce los valores que enmarcan la labor de la institución. 0.5= responden suficientemente por lo menos a una pregunta 0= no se cumplen los supuestos anteriores.	
Marco de referencia				
Objeto Social Misión Contribuir al desarrollo integral y al bienestar de los jóvenes indígenas a través de talleres educativos, culturales y artísticos. Creemos en el potencial de los jóvenes indígenas para ser agentes de cambio dentro de sus propias comunidades y romper los ciclos de deserción escolar, violencia, embarazo temprano y desigualdad de género Visión Objetivos de la Institución				

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.77	0.67	0.79	0.74

El indicador enunciado como apropiación institucional se propuso con la finalidad de identificar los alcances de la organización en cuanto al reconocimiento de su identidad institucional expresada ésta en su propósito, así como en los valores que promueve y ejerce a través de sus ejes estratégicos y sus proyectos. Lo cual, tuvo una valoración positiva, en el sentido que, principalmente en el municipio de Las Margaritas los actores, derivada de su larga relación con la organización expresaron en su propio lenguaje el objetivo de la organización, siguiendo el municipio de Chenalhó y posteriormente San Juan Cancuc.

En consecuencia, los resultados producidos de la evaluación de este indicador obedecen principalmente a la permanencia y constancia de la organización en los territorios, así como la claridad en sus programas de formación, toda vez que se reconocen los ejes temáticos a partir de los diferentes talleres y su fortalecimiento a través de las iniciativas juveniles, así como en los eventos públicos que se realizan. En tanto, los valores que más se reconocieron fueron: responsabilidad, compromiso con los jóvenes, honestidad y empatía.

## Conclusión

En su conjunto los valores manifestados por los entrevistados evidenciaron el profesionalismo con el que se desempeña la organización, lo cual ha contribuido significativamente a la apropiación del propósito de la misma en el marco del trabajo que realiza con las y los jóvenes en los municipios, lo cual en su conjunto se traduce como una actuación eficaz de la organización dentro de los territorios, contribuyendo así a su transformación.

## Tercer Nivel de Cambio

En el tercer nivel de cambio del ámbito de gestión se espera identificar los alcances traducidos en impactos en el marco de la gestión del conocimiento que la organización realiza y, en consecuencia, cómo ésta favorece la consolidación de su modelo de intervención y gestión.

### T.G.3 Gestión del conocimiento

T.G.3. Gestión del Conocimiento			
Indicador	Categoría	Criterio	Descripción
Gestión. 3er nivel de cambio	Gestión	Impacto	Al interior de la institución existen los mecanismos que aseguran la sistematización, apropiación e innovación a partir de los conocimientos adquiridos durante la ejecución de los proyectos.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores describen tres aspectos relacionados con las buenas prácticas, los aprendizajes y las innovaciones realizadas por Ch'ieltik.	Entrevista	1.-Mencione al menos dos aprendizajes que ha adquirido a partir del trabajo de Ch'ieltik 2.-Mencione ¿Cuál sería una buena práctica de Ch'ieltik? 3.-Mencione un aspecto innovador de Ch'ieltik en su labor.	1 = responde suficientemente las tres preguntas 0.5 = responde suficientemente al menos dos preguntas 0 = no se cumple con los supuestos anteriores
Marco de referencia			
<p><b>Gestión del conocimiento:</b> Consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente. (Fontalvo, 2001 pp.80-87).</p> <p><b>Lecciones Aprendidas:</b> Conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Surgen de un proceso sistemático de análisis y reflexión colectiva con participación de los involucrados... deben ser útiles y pertinentes; requieren de mecanismos de diseminación y son un primer paso para la identificación de buenas prácticas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2002 p. 7)</p> <p><b>Buenas Prácticas:</b> Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (FAO, 2014 p.1)</p>			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.80	0.75	0.87	0.81

La propuesta de inclusión del indicador de Gestión del Conocimiento tuvo por propósito valorar los impactos derivados de los aprendizajes significativos entre los diversos actores, así también la identificación de sus buenas prácticas y el reconocimiento a la generación de innovaciones como producto de la labor de IDEAS Ch'ieltik en los territorios.

En consecuencia, los resultados obtenidos a través de las entrevistas evidenciaron un nivel significativo de aprendizajes derivados en primer lugar de los procesos de formación con las y los jóvenes y, en segundo de las interacciones que se dan con otros actores toda vez que se registraron conceptos tales como: equidad de género, derechos, embarazos tempranos, uniones tempranas, salud sexual y reproductiva, participación juvenil, manejo de emociones, entre otros que constituyen la plataforma de referencia conceptual de la organización y que, como se ha señalado en líneas anteriores, este marco conforma el paraguas de conocimientos que la institución procura situar entre sus colaboradores a partir de los procesos de formación. Lo cual se ha traducido en una valoración positiva dentro de este indicador de Gestión del Conocimiento en los tres municipios.

En tanto, otro de los impactos emanados en el marco del presente indicador fue la identificación de un conjunto de buenas prácticas derivadas principalmente de la metodología desarrollada e instituida por la organización, producto de sus diez años de existencia y actuación. Es decir, estrategias y mecanismos como los talleres formativos, los eventos públicos, la generación de materiales de apoyo, la instalación de las mesas intersectoriales y los propios procesos de formación institucional han favorecido el reconocimiento de acciones concretas como la instauración de la práctica de definición de planes de vida, la capacitación en el manejo de emociones, de toma de decisiones, así como de la integración de la perspectiva de género en su quehacer.

Asimismo, en torno a las innovaciones los alcances del indicador son significativos, ya que en su mayoría los actores destacan en primer lugar la estrategia de las iniciativas juveniles y por ende los productos culturales, en segundo lugar la inclusión de jóvenes de las localidades que han transitado por los procesos de formación dentro del equipo semillero, lo cual incrementa el grado de aceptación por parte de los actores locales, pues ello se asume como un beneficio directo de la presencia de la organización en los territorios, lo cual a su vez se reconoce también en el marco de las buenas prácticas.

Por otro lado, cabe señalar que la evaluación permitió identificar la necesidad institucional de consolidar sus estrategias para la sistematización de su conocimiento, experiencias y buenas prácticas, en el marco de la gestión de su conocimiento, toda vez que

. En consecuencia, para fortalecer la gestión del conocimiento al interior de la institución resulta imprescindible consolidar sus estrategias de sistematización de su conocimiento, experiencia y buenas prácticas pues, , entre sus miembros persisten algunas resistencias para la sistematización de la información y por ende la colectivización de la misma, pues no han logrado vislumbrar cómo esto fortalece y potencia su quehacer. En consecuencia, algunos de los alcances y logros obtenidos se quedan en la dimensión de la experiencia individual y por ende su replicabilidad o ejercicio se mantiene en el mismo nivel.

En ese sentido, la gestión del conocimiento representa una posibilidad para la organización de potenciar sus aprendizajes en torno al diálogo intercultural e intergeneracional, así como encausar sus esfuerzos de formación y dotación de herramientas en el equipo hacia aspectos más puntuales (marco conceptual, enfoques, metodología) y consolidar sus

estrategias de trabajo como lo han sido las iniciativas o proyectos juveniles y el lenguaje común que se ha logrado construir, adaptar y adoptar.

## Conclusión

Los resultados obtenidos, destacan que en Las Margaritas, seguido por Chenalhó y finalmente en San Juan Cancuc se ha logrado un excelente nivel de apropiación del trabajo que hace la organización, donde sin lugar a dudas reconocen aprendizajes en torno a los ejes temáticos de la organización.

Por otro lado, la buenas practicas que alcanzaron una mayor relevancia entre los entrevistados son: actividades relacionadas con planes de vida, manejo de emociones, toma de decisiones, los talleres como espacios de aprendizaje, los foros y, la inclusión de la perspectiva de género en sus procesos.

Y finalmente entre las innovaciones destacan las iniciativas juveniles, en las cuales se generan los productos culturales, cuya calidad también destaca a partir de la contribución de la organización al apoyarse de expertos en algunos de estos temas y que son vinculados con los jóvenes. A lo cual se suma también la integración de jóvenes locales al equipo.

## I.G.3. Modelo Institucional

Indicador		I.G.3. Modelo Institucional	
Ámbito	Categoría	Criterio	Descripción
Gestión, 3er nivel de cambio	Gestión Institucional	Sostenibilidad.	Refiere al reconocimiento por parte de los actores de la existencia de un Modelo de trabajo particular de Chi'iltik a través del cual se identifican por un lado sus valores e identidad y por el otro, las estrategias de trabajo que en su conjunto están determinadas por los enfoques, metodologías, practicas y marco conceptual.
Valor de referencia del indicador	Herramientas	Pregunta	Fórmula
Los actores destacan al menos tres elementos que dan identidad al modelo de trabajo de Chi'iltik.	Entrevista	1.- Mencione y describa una o dos características del trabajo que realiza Chi'iltik lo diferencia con otras OSC, o entidades del gobierno que usted conoce. 2.- Explique qué es lo que más le gusta del trabajo de Chi'iltik. 3.- ¿Qué acciones del trabajo que realiza Chi'iltik son las que usted replicaría si fuese posible? ¿Por qué, en dónde y con quiénes?	1= Responde mencionando, describiendo y explicando suficientemente las tres preguntas. 2= Responde mencionando, describiendo y explicando al menos dos preguntas. 0= No responde suficientemente ninguna de las tres preguntas.
<b>Marco de referencia</b>			
En el marco de la Teoría de Cambio el modelo institucional tiene su expresión en "La incidencia de los cambios entre los tres niveles, en la calidad y sostenibilidad de los cambios del desarrollo, también se aplica en este ámbito de la gestión organizacional. Por ejemplo, un cambio en la reflexión crítica, creatividad y liderazgo de las personas del equipo técnico, genera mejor calidad en las metodologías, herramientas e información suministrada, y esto a su vez, genera mayor compromiso y democracia interna en la organización, lo que redundará en lograr mayores acuerdos en las concepciones en los tres niveles de la gestión, y de estos con las acciones del proyecto en los tres niveles, se tendrá mayor calidad y sostenibilidad en los cambios generados en el ámbito del desarrollo. (Grimorum, 2008)			

## Resultados

Chenalhó	San Juan Cancuc	Las Margaritas	Promedio
0.90	0.83	0.84	0.86

El propósito de la evaluación del indicador referido al modelo institucional fue que las y los entrevistados pudiesen reconocer y describir elementos que integran dicho modelo, como lo son: valores, identidad, estrategias de trabajo, metodología, enfoques, marco conceptual y prácticas. Y como lo demuestra la tabla de resultados por municipio, en Chenalhó alcanzó la valoración más alta, siguiendo Las Margaritas y, por último, San Juan Cancuc.

Asimismo, cabe señalar que este indicador fue el segundo con valoración más alta de los 24 indicadores, puesto que los actores señalaron que:

El modelo se sustenta en un diagnóstico que ha hecho posible reconocer e identificar la situación y condición actual de las y los jóvenes en las comunidades de pueblos originarios, a través de ello ha sido posible sentar las bases conceptuales y metodológicas para dar respuesta a los retos identificados, al mismo tiempo que se han tejido alianzas para asegurar un mayor impacto mediante la ejecución de acciones que han producido resultados significativos a lo largo de estos diez años de presencia de la organización en los municipios.

En consecuencia, los actores destacaron en primer lugar la inclusión de jóvenes de los municipios en el equipo semillero, con lo que han logrado construir un **modelo de formación** y capacitación *ad hoc* que favorece la inserción de la organización en los territorios como producto de un ejercicio de interdependencia y articulación donde todos ganan, pero principalmente las y los jóvenes que se han visto beneficiados con la posibilidad de continuar sus estudios, contribuir con sus comunidades y potenciar sus conocimientos, habilidades y capacidades, al mismo tiempo que se constituyen en referentes y elementos clave en la motivación de las nuevas generaciones en el proceso de definición de sus planes de vida como consecuencia de esa transformación que ellos han conseguido.

En segundo lugar, metodológicamente, la institución ha logrado iniciar su consolidación a partir de un **método de trabajo** que se sustenta principalmente en una planeación anual que en la medida de lo posible se comparte en distintos niveles haciendo posible su apropiación por parte de cada uno de los miembros del equipo, e incluso ésta se ha llegado a compartir en el marco de las mesas intersectoriales. Aunado a ello, se han desarrollado diversos instrumentos para lograr la sistematización de sus procesos, aunque cabe señalar que en este aspecto la organización aun presenta retos importantes centrados principalmente en las capacidades del equipo. Asimismo, a este ámbito, se incorporan los manuales que sirven de guías, insumos, y posibilidades de presentar y desarrollar los ejes temáticos que la organización implementa. Y finalmente, a esta metodología se suma la constante presencia de la organización en los territorios a través de sus acciones y la interlocución lograda con los diferentes actores locales con lo cual se ha logrado construir relaciones de confianza, que pocas instituciones pueden lograr.

Y, en tercer lugar, se reconoce el alto valor de la configuración de la **estructura organizativa**, pues esta, aunque es jerárquica ha logrado construir mecanismos para la ida y vuelta de información al interior. A partir de la apertura de los espacios de formación se construyen diálogos horizontales entre los diversos actores en el ámbito de la gestión, dando así oportunidad a la gestión colectiva del conocimiento que la organización produce.

### Conclusión

Si bien es cierto que existe un modelo institucional de intervención y gestión de IDEAS Ch'ieltik, resulta prescindible reconocer que uno de los más grandes retos es el combate a las resistencias internas en cuanto a la apropiación de sus prácticas, procesos de sistematización, e incorporación de los enfoques como el de derechos de NNAYJ e igualdad de género, y sobre todo el reconocimiento y valoración por parte de sus miembros de un marco conceptual que da sentido a su práctica cotidiana.

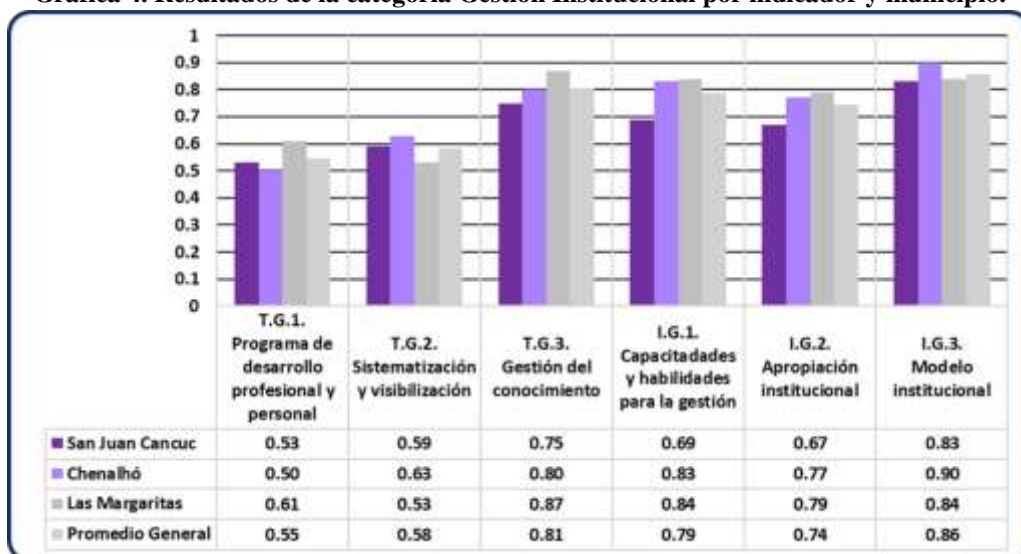
Por lo que es preponderante en el marco de los procesos de formación y capacitación internos, asegurar el conocimiento de este conjunto de elementos que dan dirección a la labor institucional y que garantiza a su vez la replicabilidad del modelo en otros contextos similares.

### Conclusión de la categoría Gestión Institucional

La categoría de **Gestión Institucional** se posiciono en el tercer lugar de entre las cuatro categorías con **0.72**, es decir por debajo del 0.75 de la categoría de Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias y el 0.74 de Prevención del Embarazo Temprano.

A continuación, se exponen los resultados de la evaluación cuantitativa de la categoría para cada uno de los indicadores que la integran de manera general y por municipio.

**Grafica 4. Resultados de la categoría Gestión Institucional por indicador y municipio.**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de evaluación.



Sin lugar a dudas uno de los hallazgos más trascendentales de la evaluación del ámbito de gestión realizada bajo el enfoque de Teoría de Cambio fue la significativa valoración que otorgaron los diferentes actores entrevistados durante este proceso, quienes posicionaron en primer lugar, el indicador de **Modelo Institucional** con un valor de **0.86**, y en segundo el indicador referido a **Gestión del Conocimiento** con **0.81**, ambos correspondientes al tercer nivel de cambio. Lo que se traduce en el reconocimiento a la labor de la organización en los territorios y sus atributos más significativos como producto de los aprendizajes que esta introduce a través de sus colaboradores en las y los jóvenes, así como en sus aliados. Sumando a ello, sus buenas prácticas e innovaciones, entre las que destacan la incorporación de jóvenes locales a su equipo técnico y la implementación de iniciativas juveniles de las que emanan los productos culturales. En ese sentido, la evaluación develo los alcances del accionar institucional en estos contextos situados dentro de los territorios de los pueblos originarios, pues se reconoce que sus intervenciones atienden y dan respuesta a algunas de las demandas de NNAYJ identificadas a partir de su diagnóstico de partida.

A estos indicadores secundan los intangibles denominados **Capacidades y habilidades para la Gestión** con un valor de **0.79**, seguido de **Apropiación Institucional** con **0.74**. En el caso del primero, los resultados pusieron de manifiesto la confianza hacia los miembros del equipo, el reconocimiento a su empatía, responsabilidad y alto grado de compromiso, así como hacia su creatividad para facilitar los talleres con jóvenes y su capacidad de negociación para con autoridades locales, y aliados. Mientras que, en el segundo destaco por parte de los entrevistados el reconocimiento al quehacer institucional definiendo con sus propias palabras su propósito, lo cual indico un excelente grado de comprensión y apropiación de la identidad institucional. Cabe señalar que, para ambos indicadores, el municipio de Las Margaritas obtuvo las valoraciones más altas seguido de Chenalhó y posteriormente por San Juan Cancuc.

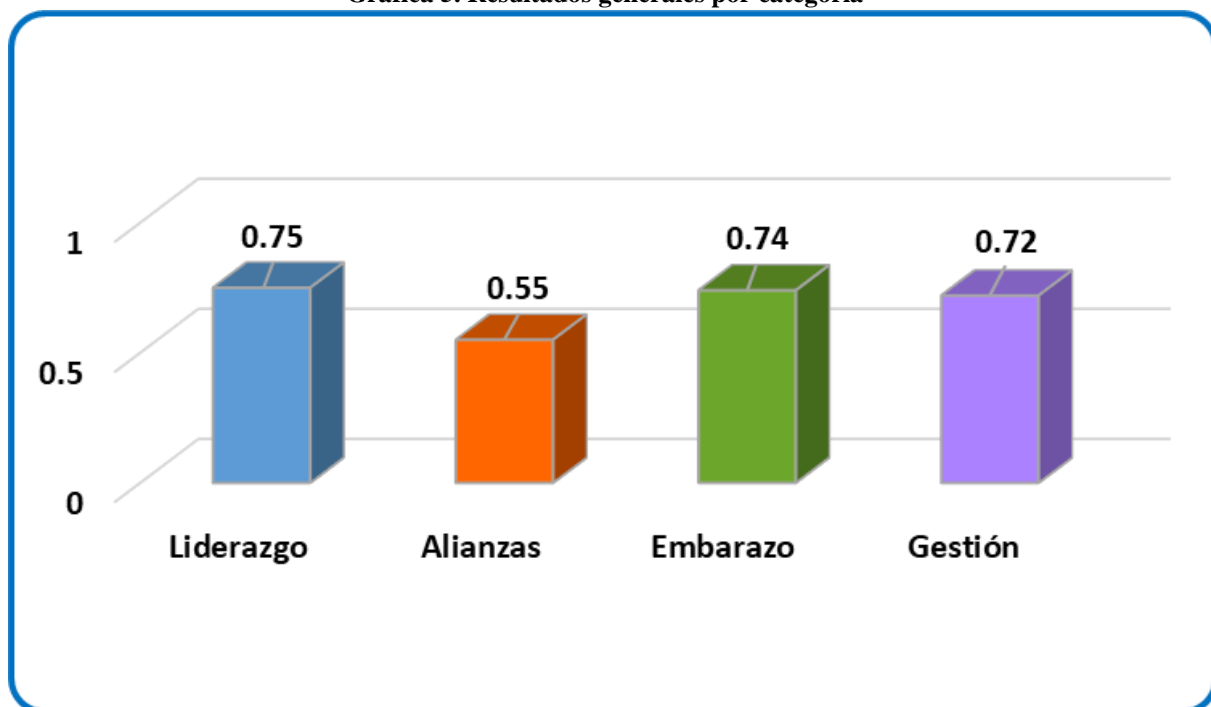
Finalmente, en el marco de esta categoría, los indicadores con menores valoraciones fueron los tangibles enunciados como **Sistematización y Visibilización** con **0.58** y **Programa de desarrollo personal y profesional** con **0.55**. Lo cual, puso de manifiesto los retos que enfrenta una evaluación bajo el enfoque de Teoría de Cambio, en la que todos los actores participan de la valoración de todos los niveles de cambio referidos al ámbito de gestión y que principalmente conciernen al terreno de lo interno de la institución. En tanto, se determinó que a partir de ello es posible que algunos de los indicadores presenten sesgos como en los presentes casos. Pues la mayoría de las personas identificadas en el ámbito de intervención y que fueron entrevistadas, se evidencio el desconocimiento puntual acerca de los procesos internos de formación de las y los colaboradores de IDEAS Ch'ieltik, aunque valoraron ampliamente las capacidades y habilidades de los miembros del equipo que se ejercen, desarrollan y fortalecen mediante su labor cotidiana. Y en el caso del indicador de sistematización y visibilización difícilmente estos actores conocen la estrategia que la organización ha definido para ello, aunque se destacó la preponderancia que tiene la difusión del trabajo de la organización a través de diversos medios. ya que en general, los actores manifestaron desconocer los ejes rectores de la acción institucional, así como sus alcances a la fecha.



### 6.3 RESULTADOS POR CATEGORÍA Y ÁMBITO

A partir de los resultados obtenidos mediante la evaluación de cada uno de los 24 indicadores fue posible establecer las valoraciones para las cuatro categorías, concretando a su vez, la evaluación tanto para el ámbito de intervención como de gestión.

Grafica 5. Resultados generales por categoría



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de evaluación.

Por consiguiente, en la gráfica 5 se exponen los resultados alcanzados por categoría, en la que destaca **Liderazgos Juveniles/Transformaciones Comunitarias** con una valoración de **0.75**. Lo cual se produjo debido al amplio reconocimiento de los actores hacia las acciones de la organización encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las y los jóvenes, pues estas han favorecido su capacidad de agencia social. Asimismo, destaca como pieza fundamental su propuesta metodológica de formación cimentada en el desarrollo de contenidos culturalmente adecuados al contexto de los pueblos originarios y que se han visto fortalecidos a través del uso de la lengua originaria como mecanismo para asegurar la apropiación de estos. Y, por otro lado, en el marco de esta categoría se puso de manifiesto la necesidad de robustecer las acciones institucionales dirigidas a la construcción de territorios juveniles y la estrategia de incubación de iniciativas juveniles, a partir de las cuales se fortalece la participación ciudadana juvenil.

En segundo lugar, se posicionó la categoría **Prevención del Embarazo Temprano** con un valor de **0.74**. Cuyo resultado es atribuible al devenir histórico de IDEAS Ch'ieltik, ya que este tema constituye la razón de su fundación y ser de la misma, por ende, continúa siendo uno de los ejes estratégicos en sus iniciativas. A través de esta categoría se reafirmó la fortaleza de la institución en torno a sus mecanismos de formación, así como de sus

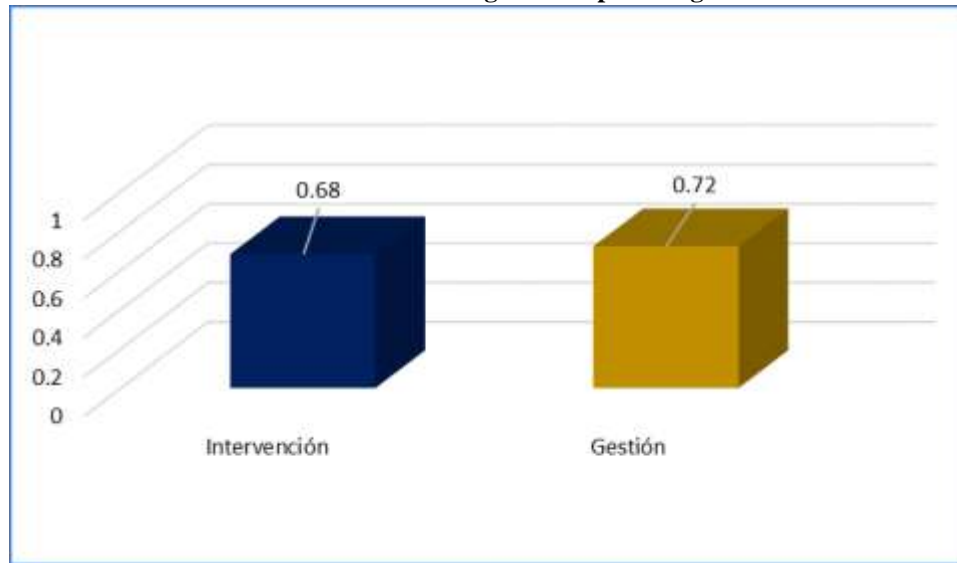
estrategias orientadas a promover el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos entre las y los jóvenes, mediante los cuales se ha contribuido significativamente a colocar el tema de la igualdad de género en los territorios. Y aunque, con limitaciones para identificar los impactos concretos, también han aportado a la mejora de las condiciones de vida de las y los jóvenes a partir de la propuesta de definición de planes de vida, convirtiendo este ejercicio en una herramienta poderosa para incidir en la disminución de los embarazos y uniones tempranas, logrando con ello, prolongar su permanencia en la escuela y contribuyendo al mismo tiempo a la generación de nuevas identidades juveniles a partir del posicionamiento de las demandas y aspiraciones de las y los jóvenes en los municipios.

En tanto, en tercer lugar, se colocó la categoría de **Gestión Institucional** con **0.72**. Con lo que se consiguió dimensionar la huella de la labor de la organización, en esta fase de transición hacia la consolidación de su Modelo Institucional. En consecuencia, se logró medir los alcances de su presencia en los territorios a partir del reconocimiento a su trabajo centrado en la atención hacia Niñas, Niños, Jóvenes y Adolescentes, lo que determina su identidad, sumando a ello, la puesta en marcha de programas e iniciativas conducidas por un equipo base compuesto por jóvenes formados para llevar a cabo su encomienda, logrando con esto, un alto grado de congruencia entre su discurso y su accionar. Asimismo, se develaron en los resultados los retos que enfrenta la organización actualmente respecto al desarrollo de su estrategia de sistematización y visibilización, como mecanismo para fortalecer y ampliar sus áreas de incidencia.

Finalmente, la categoría **Alianzas Estratégicas**, derivó en la valoración más baja de entre las cuatro con **0.55**. Lo cual reflejo el reciente reconocimiento por parte de la organización de dar estructura y sentido a esta estrategia a partir de determinar su propósito en torno de la acción institucional y de la demanda del contexto, pero, sobre todo para asegurar el cumplimiento de los derechos de NNAYJ. Así también, se redimensionó la importancia de la capacitación de los diferentes actores para dialogar e interactuar con las y los jóvenes, por lo que se identificó como una de las prioridades, la creación de agendas de las mesas intersectoriales instaladas en cada uno de los municipios, con el fin de otorgar certidumbre y dirección a las acciones articuladas y a su vez, contribuir a la creación y apertura de espacios de negociación juvenil, en los que se gestionen recursos para dar respuesta a las demandas y planes de las y los jóvenes, en el marco de una búsqueda de una vida mejor dentro de sus propios contextos.

Por otro lado, derivado del proceso de evaluación bajo el enfoque de Teoría de Cambio, fue posible hallar que el **Ámbito de Gestión** se valoró con **0.72**, sobre el **Ámbito de Intervención** que resultó con **0.68**. Lo cual significa que, la institución ha alcanzado un nivel de consolidación en cuanto a sus procesos internos, reflejados estos en sus prácticas, métodos y marco de referencia, lo que se traduce también en la consolidación de su modelo de intervención.

**Grafica 6. Resultados generales por categoría**



**Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de evaluación.**

Sin embargo, resulta prescindible destacar la cercanía de las valoraciones entre ambos ámbitos, lo cual denota un equilibrio desde el enfoque de la Teoría de Cambio, asumido este bajo la lógica de pensamiento-acción, que para el caso de IDEAS Ch'ieltik develó la experiencia producida a partir de su presencia y permanencia constante en los territorios. Cuya labor ha cimentado sus bases en un diagnóstico inicial, que se actualiza con cierta frecuencia bajo un esquema continuo de planificación institucional y de formación y capacitación de su equipo.

A través de esta planificación se orienta la acción hacia el cambio social a partir de la creación de espacios de dialogo en distintas escalas y lugares, haciendo posible el entendimiento y manejo de la complejidad de los pueblos originarios en los que trabaja. Pues los resultados denotan un alto control y dirección de sus procesos internos, programas y proyectos.

Pero, por otro lado, los resultados obtenidos en el ámbito de intervención develan los efectos de los factores externos y del dinamismo del contexto en los que, la institución tiene poco o nulo control. Pues justo la categoría de Alianzas Estratégicas originó la valoración más baja, producto de los retos que esta enfrenta para consensar acciones y articular desde la posición que muestra la diversidad de actores. Sin que ello, a la fecha haya obligado a la institución de desistir de dicha estrategia, pues valora y reconoce la importancia de incluirse en las redes y espacios de colaboración intersectorial.

En tanto, la Teoría de Cambio como enfoque que guió la evaluación contribuyo al desmenuzamiento de cada uno de los ámbitos y niveles de cambio a partir de un análisis guiado por marcos de referencia delimitados por el quehacer institucional, dando oportunidad con ello a profundizar en los aprendizajes, a identificar y reconocer las buenas prácticas y, sobre todo, a dimensionar los alcances de las transformaciones producidas en lo subjetivo de los individuos, así como de lo objetivo en el marco de las relaciones y los comportamientos, y de lo intersubjetivo a partir de los hallazgos derivados de las nuevas entidades juveniles, expresado todo ello en sus impactos en las estructuras sociales e institucionales.

## 6.5. BUENAS PRÁCTICAS COMO CAPITAL INTELECTUAL DE IDEAS CH'IELTIK, A.C.

Las buenas prácticas de IDEAS Ch'ieltik se conforman por acciones, procedimientos y experiencias de la organización que han resultado apropiadas por arrojar resultados positivos desde la perspectiva de los actores involucrados en sus procesos. En consecuencia, a continuación, se presenta un registro de las prácticas identificadas que han resultado de la evaluación del modelo de intervención y gestión de la organización.

- Implementación de una estrategia de formación en liderazgo que ha permitido impactar en múltiples ámbitos de la vida de las y los jóvenes. Destaca, la adquisición de conocimientos y herramientas para la toma de decisiones.
- Reconocimiento por parte de los actores locales de la pertinencia y utilidad de las temáticas que forman parte del Programa de Formación en Liderazgo Juvenil, en especial, las iniciativas juveniles, mismas que representan un detonador de aptitudes, talentos y cualidades.
- Incorporación de jóvenes indígenas de las comunidades de incidencia al Equipo Semillero como mecanismo de vinculación intercultural.
- Potenciación de espacios de protagonismo juvenil para el ejercicio de derechos de las y los jóvenes en los planteles educativos, reconociéndose esfuerzos para la incidencia en la participación en otros espacios familiares y comunitarios.
- Fortalecimiento de lugares que se configuran como territorios juveniles, tanto de naturaleza permanente, como espacios intermitentes como los foros, los encuentros interculturales, conversatorios, entre otros.
- Potenciación de la capacidad de agencia social juvenil, a través de la aptitud crítica y reflexiva sobre aquellas problemáticas comunitarias que afectan el ejercicio de sus derechos.
- Estrategias para la inclusión de las mujeres, teniendo como eje fundamental la perspectiva de género, no solo en las actividades de formación, sino al interior de la organización. Las dinámicas sobre los roles de género causaron un impacto destacado, avanzando hacia la desnaturalización de las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres.
- Contribución a la disminución de embarazos y uniones tempranas, a través de los talleres y demás actividades sobre salud sexual y reproductiva y toma de decisiones.
- Introducción de la idea de “plan de vida” en las y los jóvenes indígenas, lo que les ha permitido desarrollar otras perspectivas sobre el futuro y la creación de nuevas identidades juveniles.
- Capacitación de las y los colaboradores del equipo en diversos temas que coadyuvan de forma significativa a la implementación de sus programas y proyectos.
- Desarrollo de liderazgos en los propios miembros del equipo, lo que ha favorecido el posicionamiento de la organización en los municipios a través de la estrategia de generación de alianzas o articulación con otros actores.
- Apropiación e implementación al interior del equipo de prácticas, procedimientos y métodos de trabajo desarrollados por la propia institución, lo cual ha contribuido a un proceso de fortalecimiento y consolidación de la misma.
- Disposición del equipo al trabajo colaborativo, pues, el taller de presentación de resultados de la evaluación favoreció el análisis y la comprensión de los retos que la

institución enfrenta a partir del alto grado de compromiso, posición realista y disposición a la crítica de parte de sus miembros.

## 6.6. ÁREAS DE MEJORA COMO POTENCIAL INSTITUCIONAL

A partir del análisis de los resultados de la evaluación, se establecen una serie de recomendaciones, que se configuran como posibilidades con las que cuenta la organización y que representan un campo potencial de mejora en cada uno de sus ámbitos.

### 6.6.1. ÁMBITO DE INTERVENCIÓN.

- Elaboración de material informativo sobre el programa de formación en liderazgo juvenil para la difusión de sus objetivos, contenidos y que éste se pueda difundir en espacios donde la organización tiene incidencia, ya sea a nivel de los centros escolares, comunidades y municipios, así como, con entidades con las que ha establecido alianzas y financiadoras. Y, sobre todo, que las y los jóvenes se reconozcan dentro de un proceso de formación integral.
- Gestión, adaptación y apropiación de espacios en centros escolares, comunidades o municipios que funjan como lugares de encuentro y mecanismos para la construcción de territorios juveniles.
- Fortalecimiento de la línea de trabajo de orientación vocacional, así como el acompañamiento en la búsqueda y consecución de apoyos y becas para continuar los estudios. Es importante de igual manera, el seguimiento a los egresados y la inclusión y de éstos, en espacios de colaboración de manera intermitente toda vez que han generado experiencias significativas.
- Generación de nuevos y actualizados mecanismos de participación y trabajo entre pares, que promuevan el protagonismo juvenil en espacios públicos y de toma de decisiones. Por ejemplo, difusión de información en homenajes escolares, periódicos murales o mamparas instaladas para ello en las escuelas, acompañado del nombramiento de jóvenes corresponsables de estas actividades, así como también inclusión de jóvenes a las mesas intersectoriales bajo la definición de una hoja de ruta definida para cada uno de los municipios.
- Constitución de una plataforma o red de egresados del programa de formación y su inclusión en actividades clave, pues con ello se potencian los impactos de IDEAS Ch'ieltik toda vez que son reconocidos como casos de éxito dentro de sus comunidades.
- Búsqueda de estrategias de continuidad y renovación de espacios como territorios juveniles a través de los medios de comunicación y las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) que generan interés y constituyen una herramienta de transmisión de información muy importante para las y los jóvenes, como lo ha sido la estación de radio en San Juan Cancuc.
- Generación de agendas de trabajo de las mesas intersectoriales, que contribuyan a la adopción de los enfoques de derechos de NNAYJ, interculturalidad e igualdad de género como bases para el trabajo colectivo. Lo cual es posible, mediante el

establecimiento de un esquema de colaboración que asegure la permanencia de sus miembros a partir de la definición de calendarios de reuniones, y la definición de los contenidos de estas con la finalidad de transitar hacia acciones que logren un mayor impacto y cohesión interinstitucional en los territorios.

- Establecimiento de las bases para la consolidación de las mesas intersectoriales en común acuerdo con los actores que colaboran, así como la inclusión de procesos de sensibilización en temas de interés común que garanticen la cohesión del grupo.
- Continuidad y consolidación de la estrategia referida a las iniciativas o emprendimientos juveniles, cuya experiencia ha sido significativa en todos los municipios de incidencia de la organización.
- Inclusión de actores clave como madres y padres de familia a través de la sensibilización en temas de interés para los mismos y con relación a los NNAYJ en aquellos municipios donde sea posible.
- Definición conceptual y estratégica de la inclusión de la participación ciudadana en el marco de los programas de formación en liderazgos juveniles, así como del propio equipo, con la finalidad de redirigir esfuerzos e identificar el menú de posibilidades respecto a la participación de las y los jóvenes dentro y fuera de sus territorios. Por ejemplo: la apertura de las mesas intersectoriales y otros espacios, como lugares en los que los NNAYJ podrán ejercer su ciudadanía.
- Fortalecer y consolidar el eje estratégico referido a la prevención del embarazo y matrimonios tempranos en el marco de la formación en salud sexual y reproductiva, a través de la generación de información y gestión del conocimiento a partir de la recogida de información por la organización. Es importante tener un referente que permita la medición de los cambios en relación con la permanencia de las y los jóvenes en los centros escolares. Se pudo constatar que no existen datos concisos y los únicos lugares donde se puede tener información real es en los centros escolares, es por ello, que un aspecto de importancia sería el desarrollo de herramientas de valoración y medición de estos cambios en la población escolar, en colaboración con los diferentes actores, como las autoridades de salud y otros actores comunitarios, pero principalmente con las autoridades escolares.

### 6.6.2. ÁMBITO DE GESTIÓN

- Fortalecimiento del programa de desarrollo profesional y personal con las y los colaboradores de la organización, a través de la inclusión de los enfoques de Derechos de los NNAYJ, interculturalidad, e igualdad de género.
- Continuación de la participación de entidades aliadas en procesos de intercambio de conocimientos y experiencias en los diversos espacios de formación interna y externa, así como su inclusión en los eventos públicos.
- Potenciar las habilidades de liderazgo en los miembros del equipo y, desarrollar la capacidad de agencia en el marco de los procesos de articulación interinstitucional de los que son responsables.

- Implementación o fortalecimiento de la estrategia de comunicación interna y externa como parte de la identidad institucional, que permita con claridad conocer sus objetivos, misión, visión y/o sus programas de trabajo, así como su estructura interna.
- Creación de material de difusión que asegure el reconocimiento de la labor institucional en los municipios, comunidades y centros escolares, estos pueden ser folletos, trípticos, infografías, carteles, entre otros que favorezcan la identidad de la organización ante sus usuarios.
- Capacitación continua y generación de un proceso específico para el ajuste de las herramientas y mecanismos de sistematización de la información con las y los colaboradores, con la finalidad de esclarecer procedimientos y fines de la misma. Lo cual incluye la incorporación de al menos un miembro más en el equipo de sistematización.
- Realización de un ejercicio de mapeo de actores con la finalidad de orientar y dirigir los esfuerzos hacia acciones que coadyuven al uso más eficiente de sus recursos y, en consecuencia, la labor de la institución vinculada a las otras entidades resulte de mayor pertinencia dando respuesta a las necesidades de los NNAyJ.
- Incorporación a los procesos de formación y evaluación internos para la identificación de buenas prácticas y áreas de mejora, con la finalidad de asegurar el reconocimiento de las áreas potenciales a desarrollar por la organización y, al mismo tiempo, identificar y reconocer las innovaciones generadas a través del trabajo cotidiano, es decir, garantizar la gestión del conocimiento en el marco del proceso de apropiación del modelo de intervención y gestión institucional.



## VII. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En las últimas décadas, ha adquirido mucha importancia la puesta en marcha de procesos de innovación, tanto en entidades gubernamentales, instituciones, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil. La necesidad de la innovación viene dada por los cambios permanentes que suceden en los contextos sociales, económicos, políticos y/o ambientales en donde las instituciones y organizaciones intervienen, con la finalidad de cumplir con un objetivo o una apuesta que permita transformar la realidad de la población donde se realizan sus acciones.

Esta necesidad de dar respuesta a la realidad cambiante del contexto, ha generado una serie de mecanismos que resultan vitales para el éxito de las acciones de intervención. Estos mecanismos se enfocan en la construcción de un aprendizaje acumulable como consecuencia del trabajo.

Pero no sólo es adquirir este conocimiento, sino, comprenderlo, utilizarlo y replicarlo a través de su transferencia, es decir, la gestión de todo este bagaje de experiencia institucional; configurándose esta gestión, como una actividad innovadora y fuente generadora de un incremento en la capacidad de la organización.

La gestión del conocimiento se entiende como un proceso de generación de valor institucional a partir del capital intangible acumulado (Fontalvo et Al. 2011, p. 82) es un *proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2001)<sup>10</sup>.*

Pávez Salazar (2000)<sup>11</sup> plantea que entre los objetivos que se pueden alcanzar con la Gestión del Conocimiento están:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos y el modelo de intervención, con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.

---

<sup>10</sup> En Fontalvo. Herrera (2011) La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. Dimensión empresarial. - Vol. 9 No. 1, págs. 80-87. Cartagena, Colombia.

<sup>11</sup> ibid

- Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

### **Gestión del conocimiento como proceso de creación de valor institucional de *Ideas Ch'ieltik, A.C***

A lo largo del trabajo realizado por IDEAS Ch'ieltik A.C, se han producido una serie de buenas prácticas que se configuran como su patrimonio intangible, siendo estas la materia prima o el marco de construcción de conocimiento. En tanto, la gestión de este conocimiento, demanda una estrategia institucional, que desarrolle acciones, procesos, proyectos y modelos innovadores que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la organización y de sus acciones.

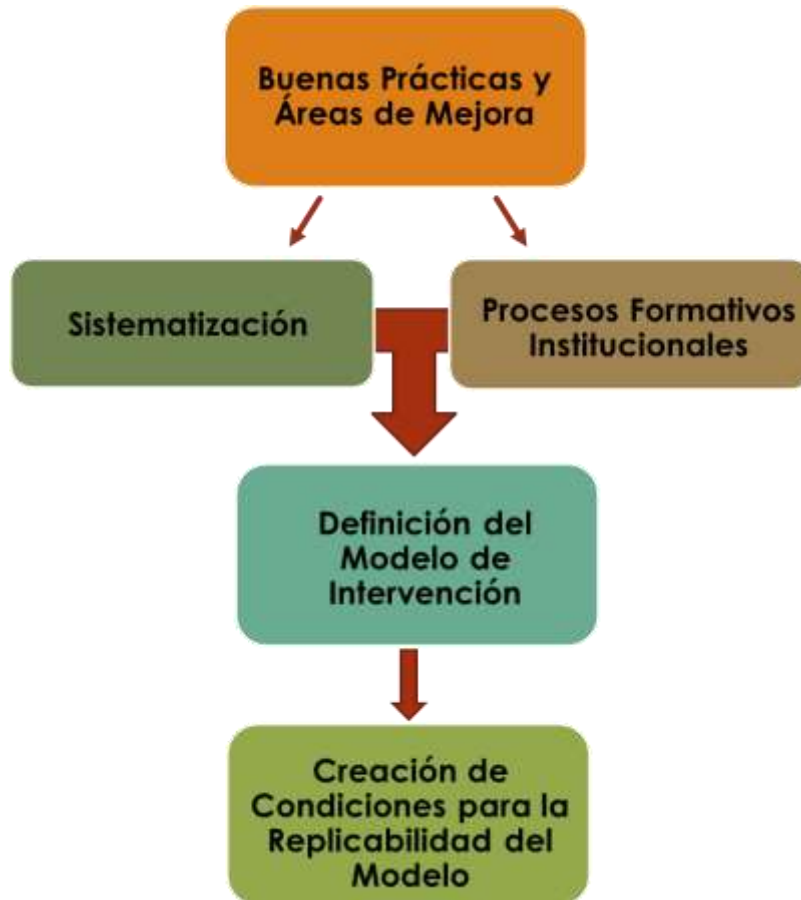
En tanto se valora que la gestión del conocimiento de la organización permitirá consolidar su Modelo de Gestión e Intervención a partir de la comprensión de sus mecanismos de actuación entre los que destacan la inclusión del Equipo Semillero como formadores y capacitadores en los centros escolares; la planificación y la toma de decisiones por acuerdos con las comunidades.

La importancia de comprender estas formas y mecanismos propios es, por lo tanto, fortalecer los procesos innovadores, no sólo a través de la producción de este conocimiento, sino su identificación, su organización y distribución al interior, lo que garantizará la replicabilidad, el fortalecimiento de su modelo de intervención y la explotación de este conocimiento como identidad institucional.

El equipo coordinador o directivo debe establecer estrategias acertadas en el desarrollo del proceso de creación de conocimiento organizacional, su difusión interna, y materializarlo en productos tangibles a través de la sistematización de sus procesos.

Para el establecimiento de una estrategia innovadora del trabajo de IDEAS Ch'ieltik A.C, es fundamental el diseño de la estrategia de gestión del conocimiento, teniendo muy en claro que se debe desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva. Para ello y a través de este ejercicio de evaluación se presenta una hoja de ruta de acción en este sentido.

Diagrama 4. Hoja de ruta para la gestión del conocimiento de Ideas Ch'ieltik.



Fuente: Elaboración propia.

### 1.-Entender la necesidad y oportunidades de Ideas Ch'ieltik, A.C.

Hacer un análisis de las actividades y valorar el potencial que se tiene, tomando como referencia lo establecido en el apartado de buenas prácticas, entendidas éstas como patrimonio intelectual de la organización. Por otro lado, atender las áreas de mejora como las necesidades identificadas para el fortalecimiento institucional.

Un elemento clave, para llevar a cabo este proceso, son los ejercicios de seguimiento y evaluación como parte de la ejecución de los proyectos, lo que permitirá medir, verificar y valorar cada una de las acciones en cuanto a su pertinencia, nivel de innovación y cambios generados. Esta información se constituye como aprendizaje para la replicabilidad y escalabilidad de los proyectos en otras localidades y regiones del país, ya que, a mayor pertinencia, validez o grado de innovación, es mayor la sostenibilidad.

## **2.-Construir conocimientos relevantes**

Esto se logra a través de procesos de formación y capacitación interna; es fundamental la identificación de las temáticas, enfoques de acción, marcos conceptuales y herramientas que se necesitan para la mejora, profesionalización, y especialización en el trabajo de la organización, y a partir de allí, elaborar un calendario planificado de ciclos de talleres, cursos o especializaciones en estas materias.

Por ejemplo, si se trabaja con comunidades indígenas, sería enriquecedor un taller sobre interculturalidad, o si se toma como eje transversal del trabajo el enfoque de género, tener un taller en este sentido.

## **3.-Organizar y distribuir ese conocimiento**

Una vez construido todo este conocimiento relevante, es importante darle estructura, es decir *extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales y procedimientos...es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito* (Nagles G, 2007. p.79). Esto se logra a través de la sistematización de toda la experiencia de *IDEAS Ch'ieltik, A.C.*, ya sea en manuales; guías de trabajo; documentos institucionales; boletines; planeación estratégica; políticas de la organización; marcos teóricos-conceptuales; planes de comunicación, etc.

Esta sistematización, permitirá a todas las personas, dentro y fuera, disponer de todo el potencial del conocimiento que, hasta el momento, se encuentra disperso. La comunicación permite la transferencia del conocimiento<sup>12</sup>, así como la apropiación, la identificación y el compromiso del todo el equipo, es decir, el sentido de pertenencia.

## **4.- Crear condiciones para la aplicación del conocimiento**

Ya teniendo el conocimiento sistematizado es necesario aplicarlo, para ello, se deben crear las condiciones para su aprovechamiento. *IDEAS Ch'ieltik A.C* debe utilizar ese conocimiento para resolver problemas, mismos que en muchos casos ya han sido afrontados por la organización en situaciones similares y ha logrado resolverlas tomando decisiones con el equipo operativo, en vinculación con las autoridades educativas, organizaciones de la sociedad civil que operan en los municipios y autoridades comunitarias tradicionales y gubernamentales.

---

<sup>12</sup> La transferencia del conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o experiencia (habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portador de conocimiento interno o externo a la organización en Nagles G., Nofal (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, Universidad EAN Bogotá, Colombia. p.86.

La creación de estas condiciones permite explotar efectiva y productivamente todo el potencial de conocimientos acumulado.

### **5.-Explotar el conocimiento**

La explotación del conocimiento es lo que va a permitir la sostenibilidad de *IDEAS Ch'ieltik, A.C* en el tiempo, ya que por medio de la utilización de todo este capital intelectual se deben diseñar los proyectos, buscando la creación definida del modelo de intervención de la organización.

Esta acción permite asegurar la sostenibilidad por medio de la generación de procesos innovadores de manera sistemática, y que se verán reflejados en la eficacia en la obtención de financiamiento, por representar ventajas sobre otros proyectos de formación y capacitación; y la eficiencia en la mejora de las condiciones de vida, a través de la postergación del embarazo y uniones tempranas en las y los jóvenes lo que les permitirá continuar sus estudios

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Humana en <http://www.matetam.com/glosario/definicion/agencia-humana>. 29 de octubre de 2013 (consultado el 08 de octubre 2019)
- Alcalay y Antonijevic (1987) en Edel Navarro, Rubén. El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 1, núm. 2. 2003 Madrid, España.
- Álvarez Rojas, J. L.; Preinfalk-Fernández, M. L. (2018). Teoría de Programa y Teoría de Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión Teórico-práctica. Revista UNA. Vol. 38, N°56, enero-junio. San José, Costa Rica.
- Bañuelos, Jonathan (2015). Técnicas de Sensibilización. En <https://prezi.com/wg9fg2iclltv/tecnicas-de-sensibilizacion/> actualizado 12 de febrero 2015. Consultado el 07 de octubre 2019.
- Centro del Conocimiento de Fundación EDE (2015). Hacia Una Sociedad Intergeneracional: ¿Cómo Impulsar Programas Para Todas Las Edades? Diputación Foral de Bizcaia. Departamento de Acción Social. España
- Chávez Tafur, J. (2006). Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización. Fundación ILEIA-Asociación ETC Andes. Lima.
- Chirinos, Nilda (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Caracas
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2017) Hacia la garantía efectiva de los derechos de niñas, niños y adolescentes: Sistemas Nacionales de Protección. OEA. /Ser.L/V/II.166 Doc. 206/17 30 noviembre 2017. En <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/NNA-GarantiaDerechos.pdf>.
- Comisión Nacional de Evaluación De la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2015). Cohesión Social: Balance Conceptual y Propuesta Teórica-Metodológica. I edición, México. P. 119
- Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (2015). La Igualdad de Género. ONU Mujeres.
- Flores Flores, M. Evaluación y Seguimiento Comunitario. Universidad Autónoma Indígena de México. Sinaloa. México.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), (2014). 10 Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes. Quito, Ecuador
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R., Puello Payares, J. G. (2011) La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento Dimensión empresarial. - Vol. 9 No. 1, págs. 80-87. Cartagena, Colombia.

- Fundación Merced Querétaro (2015). "Tejiendo Redes: Sistematización de los Procesos de Articulación de Organizaciones de la Sociedad Civil". Querétaro. Fundación Merced Querétaro A.C.
- Giddens, A. 2011 (1984). Elementos de la teoría de la estructuración, en La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu, Buenos Aires.
- Guzmán y Trujillo (2008) en Bargsted A. Mariana (2013) El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Universidad Católica del Norte, Chile.
- IDEAS Ch'ieltik (2018) Informe de Evaluación, Proyecto: Jóvenes líderes indígenas transformando sus vidas y comunidades (P0130815). P. 13
- Instituto Nacional De Antropología E Historia (2016). Manual Básico de Equidad De Género. Ciudad de México.
- Macedo Beatriz (2005). El concepto de sostenibilidad. UNESCO. Santiago de Chile.
- Montaña Armendáriz, M.A. (2014). Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur. Tesis. Universidad Autónoma de Baja California. Baja California Sur, México. En <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/mama/recursos.htm> Pp. 71-72
- Moreno Crespo, N. (2016). Guía Pedagógica Escuela de Formación de Organizaciones Locales Para La Acción Territorial. Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur, A.C. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- Mosqueda Lázcares, C. (2008). Los métodos participativos en la construcción del programa de desarrollo territorial de la comunidad de Guevea de Humboldt, Distrito de Tehuantepec, Oaxaca. Universidad Autónoma Chapingo. Texcoco, Estado de México, México.
- Navarro, R. (2000). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2003
- Núñez Barboza, M. (2005) El rezago educativo en México: dimensiones de un enemigo silencioso y modelo propuesto para entender las causas de su propagación. Revista Interamericana de Educación de Adultos, vol. 27, núm. 2, p.30 Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe. Pátzcuaro, México.
- Libro Verde sobre Cohesión Territorial. Aportaciones del Foro de Expertos sobre la Cohesión, La Diversidad y el Desarrollo Territorial, Sevilla, 26 y 27 de enero 2009. En: <http://www.upo.es/ghf/giest/ODTA/ODTA.html>
- OCDE/CAD, 2002, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basado en resultados en <http://www.ocde.org>



- ONU. Participación equitativa en la política y los asuntos públicos en <https://www.ohchr.org/sp/issues/pages/equalparticipation.aspx>. Consultada el 08 de noviembre de 2018.
- Peersman, G. (2014). Criterios de evaluación. Síntesis metodológicas, Sinopsis de la evaluación de impacto. no. 3. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Florencia, Italia.
- Pérez-Briceño, Juan Carlos; Jiménez-Pereira, Silvana y Gómez Cabrera, Oscar A (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica Social. Revista Científica: Dominio de la Ciencia. Ecuador
- Salazar Narváez, Bárbara Carolina; Saldívar Moreno, Antonio; Limón Aguirre, Fernando; Estrada Lugo, Erin; Fernández Sarabia, Edwin (2015). *Pertinencia cultural y evaluación educativa en los Altos de Chiapas. Experiencias de estudiantes y profesores sobre la prueba ENLACE*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Distrito Federal, México
- Secretaría de Salud. (2002). *Taller de Sensibilización. Guía Didáctica*. Delegación Miguel Hidalgo. México
- Secretaría de Salud, Dirección General de Salud Reproductiva (2002). La salud Sexual y Reproductiva en la Adolescencia. Un derecho a Conquistar. México.
- Universidad EAN (2007). La Gestión del Conocimiento como Fuente de Innovación. Revista Escuela de Administración de Negocio. Núm. 61, septiembre-diciembre. Bogotá, Colombia.
- Vela Mantilla, G.E. (2006). Sistematización y Aprendizaje Comunitario. La gestión de Proyectos para el Cambio. Bogotá. Colombia.
- Velasco, Elsa (traductora) (2002) *El Concepto De Identidad*. Artículo extraído del dossier pedagógico Vivre ensemble autrement, perteneciente a la campaña de Educación para el Desarrollo Annoncer la Colour.Secretaría de Estado para la Cooperación al Desarrollo de Bélgica. Bélgica
- Vélez Romero, X., Cano Lara, E. (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas. Rev. Dominio de las Ciencias. Vol. 2, diciembre, 2016. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. Pp. 117-126 <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5802930.pdf>

## IX. ANEXOS.

### ANEXO 1. REGISTRO DE ENTREVISTAS POR MUNICIPIO, LOCALIDAD Y CENTRO ESCOLAR CONFORME NIVEL DE CAMBIO.

Municipio	Localidad	Centro Escolar	Institución y/o cargo	Tipo de actor	Nivel de cambio
San Juan Cancuc	Cabecera	CECyTE 05	Estudiante 3er semestre	NNAJ	1er nivel
			Estudiante 3er semestre	NNAJ	1er nivel
			Orientadora	Docente	2o nivel
			Centro de Salud con Servicios Ampliados	Sector Salud	2o nivel
			Egresado	Egresado	3er nivel
			Fundación Kellogg	Financiador	3er nivel
	Chilojja	COBACH 175	Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Director	Autoridad educativa	2o nivel
			Sakil Nichim Antsetik, A.C.	OSC	2o nivel
			Egresada	Egresada	3er nivel
			H. Ayuntamiento	Autoridad Mpal.	3er nivel
	Gestión Institucional		Ch'ieltik	Becario	1er nivel
			Ch'ieltik	Educador comunitario	1er nivel
			Ch'ieltik	JCF	1er nivel
			Ch'ieltik	Educador	2o nivel
			Junta Directiva	Junta Directiva	3er nivel
			Junta Directiva	Junta Directiva	3er nivel
Chenalhó	Cabecera	CECyTE 18	Estudiante de 1o D	NNAJ	1er nivel
			Estudiante de 5o E	NNAJ	1er nivel
			Orientadora	Docente	2o nivel
			Snujac A.C	OSC	2o nivel
			Egresado	Egresado	3er nivel
			Egresada	Egresada	3er nivel
		Secundaria Técnica No. 48 Daniel Luna Pérez	Estudiante de 3o B	NNAJ	1er nivel
			Estudiante de 3o D	NNAJ	1er nivel
			Coordinador	Coordinador	2o nivel
			Docente	Docente	2o nivel
	Director de la Casa de la Cultura	Ayuntamiento mpal	2o nivel		
	Egresada	Egresada	3er nivel		
	Gestión Institucional		Becario	JCF	1er nivel
			Ch'ieltik	Direcciones	2o nivel
Ch'ieltik			Directora Gral.	3er nivel	
Las Margaritas	Nuevo San Juan Chamula	COBACH 109	Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Orientador	Docente	2o nivel
			Egresado	Egresado	3er nivel
		Primaria Ignacio Zaragoza	Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Director	Autoridad educativa	2o nivel
			Católicas por el Derecho a Decidir	OSC	2o nivel
			Comisariado Ejidal	Autoridad	3er nivel
	Nuevo Momon	COBACH 108	Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Estudiante	NNAJ	1er nivel
			Director	Docente	2o nivel
			Madre de familia	OSC	2o nivel
			Autoridad	Autoridad	3er nivel
			Egresado	Egresado	3er nivel
	Gestión Institucional		Ch'ieltik	Equipo sembrero	1er nivel
			Ch'ieltik	Finanzas	2o nivel
			Ch'ieltik	Finanzas	2o nivel
			Ch'ieltik	Coordinación	2o nivel
			Ch'ieltik	Voluntaria	1er nivel

## ANEXO. 2. GUIÓN DE ENTREVISTA

### GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE INTERVENCIÓN Y GESTIÓN DE IDEAS-CH'IELTIK, A.C.

Consultoría: Claudia Mosqueda Lázcara

E- mail: [cmosqueda@gmail.com](mailto:cmosqueda@gmail.com)

Residencia de la consultoría: San Cristóbal de Las Casas, Chiapas

Fecha: octubre 2019

Nombre	
Edad	
Localidad	
Municipio	
Centro Escolar	
Tipo de actor	
Fecha	

#### LIDERAZGOS JUVENILES / TRANSFORMACIONES COMUNITARIAS

##### T.L.1. Formación en Liderazgo y Participación Ciudadana

1.- ¿Conoce el programa de formación de jóvenes en liderazgo y participación ciudadana de Ch'ieltik? Si / No

2.- ¿Qué actividades conoce en las que participan NNAYJ como parte de la formación de Ch'ieltik?  
¿En qué consisten estas?

-Talleres formativos

-Foros

-Orientación

-Diplomado

-Seminarios

vocacional

-Iniciativas juveniles

-Conversatorios

##### I.L.1. Contenidos Culturalmente Adecuados

1.- ¿Las actividades de que lleva a cabo Ch'ieltik son realizadas en lengua originaria?

2.- ¿Considera que estas actividades en lengua originaria ayudan a NNAYJ a comprender los contenidos de los talleres/diplomados/productos culturales?

3.- ¿Las actividades realizadas por IDEAS Ch'ieltik abordan problemas comunes de su familia/comunidad?

##### T.L.2. Participación Ciudadana Juvenil

1.- ¿Puede mencionar los espacios de toma de decisiones y de libre expresión en los que participan jóvenes que han sido formados por Ch'ieltik?

- Foros

- Asambleas comunitarias

- Festivales

- Centros escolares

- Conversatorios

- Familias

- Ayuntamiento

##### I.L.2. Emprendimientos Sociales Juveniles

1.- Describa ¿qué son y en qué consisten las iniciativas o proyectos juveniles?

2.- ¿Cuál de estas cualidades identifica en las y los jóvenes que participan en los procesos de formación y/o en las iniciativas juveniles?

-Manejo de comunicación

-Proactividad

-Reconocimiento de derechos

-Autoestima

-Asertividad

-Creatividad

-Auto reconocimiento

-Liderazgo

-Capacidad de gestión

-Compromiso

-Empoderamiento

### **T.L.3. Construcción de Territorios Juveniles**

- 1.- ¿En qué lugares los NNAYJ están realizando o promoviendo acciones entre pares para lograr el ejercicio pleno de sus derechos y mejorar las condiciones de vida de su comunidad?
- 2.- ¿Qué acciones están desarrollando los NNAYJ para ejercer sus derechos y transformar su comunidad?
  - Iniciativas juveniles
  - Formación de pares
  - Replicas con las familias
  - Invitación a los procesos de Ch'ieltik

### **I.L.3. Capacidad de Agencia Social**

- 1.- Me podría mencionar un problema de su comunidad que afecte los derechos de NNAYJ (A partir del proyecto las y los NNAYJ son capaces de identificar los problemas que les afectan)
- 2.- Mencione una problemática de género en su comunidad y una acción que ayudaría a su solución (Reconoce que a partir del proyecto las y los jóvenes identifican y proponen soluciones a las problemáticas de género de su comunidad)
- 3.- ¿Cree que a partir del proceso que ha llevado con Ch'ieltik ha desarrollado habilidades para la resolución de conflictos? De un ejemplo práctico.  
(El proceso llevado a cabo por Ch'ieltik ha ayudado a las y los jóvenes a manejar sus emociones y resolver los conflictos que les aquejan)

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

### **T.A.1. Generación de Alianzas**

- 1.- ¿Usted sabe si Ch'ieltik se ha aliado con alguna entidad gubernamental, privada o con otras organizaciones de la sociedad civil? Si/No
- 2.- ¿Cuáles?
- 3.- ¿Sabe con qué finalidad se han establecido esas alianzas?

### **I.A.1. Sensibilización para el Trabajo con Adolescentes**

- 1.- ¿A partir de las acciones del proyecto, hay mayor colaboración de los aliados para el trabajo con las y los jóvenes?  
De un ejemplo
- 2.- ¿Considera que gracias al proyecto se ha desarrollado mayor interés y respeto por los aliados y otros actores hacia las problemáticas de los NNAYJ? De un ejemplo

### **T.A.2. Agendas Interinstitucionales**

- 1.- ¿Sabe qué acciones se realizan en el municipio como parte de los acuerdos de la mesa intersectorial?

-Foro	-Semanas temáticas	-Conversatorios
-Encuentros interculturales	-Día de la Lengua	-Ferias de la Salud
-Festivales	-Primavera	
-Seminario	-Festival de educación para la vida	

### **I.A.2. Dialogo Intergeneracional**

- 1.- ¿Recuerda alguna actividad que se haya desarrollado en colaboración entre jóvenes y adultos?
- 2.- ¿Se establecieron mecanismos formales para el intercambio de saberes de adultos con jóvenes y viceversa?
- 3.- ¿Cómo es la comunicación entre las y los jóvenes y los adultos (autoridades comunitarias, directivos, docentes, personal de salud)?

### **T.A.3. Espacios Emergentes de Negociación Juvenil.**

1.- ¿Conoce algunos espacios en los que los jóvenes ejercen sus derechos, negocian demandas, aspiraciones y sus propios proyectos? Si/No

2.- ¿Cuáles son esos espacios? Explique por favor.

- |                    |                 |               |
|--------------------|-----------------|---------------|
| -Familia           | -Encuentros     | -Ayuntamiento |
| -Centros escolares | interculturales | -Asambleas    |
| -Conversatorios    | -Diplomado      | comunitarias  |
|                    | -Seminario      |               |

### **I.A.3. Derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes**

1.- ¿Cuáles derechos de NNAYJ considera son respetados en su comunidad o municipio?

- Derecho a la alimentación
- Derecho a la educación
- Derecho a la salud (SSR)
- Derecho a la libertad de expresión
- Derecho a no ser discriminado
- Derecho a participar

2.- ¿Existen acciones entre Ch'ieltik y otros actores (autoridades comunitarias, personal de salud, autoridades educativas, OSC, entre otros) que están contribuyendo al ejercicio de los derechos de NNAYJ?

3.- Mencione un logro o producto del trabajo de Ch'ieltik que contribuya al ejercicio de derechos de NNAYJ

- Proyectos juveniles
- Nuevas paternidades/maternidades
- Definición de planes de vida en los jóvenes

## **PREVENCIÓN DEL EMBARAZO TEMPRANO**

### **T.E.1. Acciones para el ejercicio de Derechos Sexuales y Reproductivos**

1.- ¿Sabe que actividades realiza Ch'ieltik para disminuir el embarazo y las uniones tempranas?

2.- Explique en qué consisten estas.

Talleres formativos en:

- Equidad de Género
- Promoción de los Derechos Sexuales y Reproductivos
- Manejo de Emociones en el Noviazgo
- Toma de Decisiones
- Resolución Pacífica de Conflictos

Talleres de sensibilización a otros actores

### **I.E.1. Formación en Salud Sexual Reproductiva**

1.- Me podría decir en sus palabras ¿qué es la SSR? ¿lo aprendió en los talleres con Ch'ieltik?

2.- ¿Ha sido útil el conocimiento sobre SSR para su vida? De un ejemplo

3.- ¿Considera que es importante que las y los jóvenes tengan información y capacitación sobre SSR? Si/No ¿por qué?

### **T.E.2. Adolescentes casadas o en unión antes de los 18 años**

1.- ¿Desde hace cuantos años (5, 4, 3, etc.) considera que ha disminuido en su municipio el matrimonio de mujeres menores de 18 años?

2.- ¿Considera que las acciones de Ch'ieltik han contribuido a la disminución de los matrimonios y/o uniones de adolescentes antes de los 18 años? Si/No ¿Cómo? Explique

### **I.E.2. Igualdad de Género**

1.- ¿Qué piensa de que las niñas y jóvenes tengan información sobre los métodos anticonceptivos?

- 2.- ¿En el proyecto hay espacios reflexivos y analíticos sobre el matrimonio de adolescentes y jóvenes?  
De un ejemplo
- 3.- ¿Considera que a partir del proyecto las adolescentes y jóvenes han continuado sus estudios? Si / No  
¿por qué?

### **T.E.3. Permanencia en la Escuela**

- 1.- Mencione cuales son las causas que provocan que los NNAYJ deserten de la escuela.
- 2.- A partir de la presencia de Ch'ieltik en el centro escolar o municipio ¿qué acciones han contribuido para que las y los jóvenes permanezcan en la escuela? Explique.
  - Talleres
  - Foros
  - Conversatorios
  - Seminario
  - Becas
- 3.- ¿Las capacitaciones o formación de Ch'ieltik han contribuido a la definición de los planes de vida de las y los jóvenes? Si/No ¿Por qué? y ¿Cómo?
  - Disminución de las uniones tempranas
  - Disminución del embarazo temprano
  - Disminución en la deserción escolar
  - Ejercicio de liderazgos y ciudadanía
  - Disminución de la violencia
  - Mejora en la calidad de vida de las y los NNAYJ

### **I.E.3. Construcción de Identidad Juvenil**

- 1.- ¿Ha habido cambios en los planes de vida de las y los jóvenes a partir de su participación en el proyecto?
- 2.- ¿Qué intereses identifica actualmente en las y los jóvenes de la comunidad? Nombre 3
- 3.- ¿Cuál ha sido la percepción de los adultos sobre la participación activa de las y los jóvenes en las decisiones sobre sus planes de vida?

## **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

### **T.G.1. Programa de desarrollo profesional y personal.**

- 1.- ¿Conoce o ha escuchado sobre los procesos de formación interna de IDEAS Ch'ieltik? Si/No (Escuela de Verano, Escuela de Invierno, auto-capacitaciones, reuniones semanales y mensuales y/o prácticas de plena conciencia) Explique en qué consisten estas.
- 2.- Mencione y explique dos habilidades y/o capacidades personales adquiridas a partir de la participación en los procesos de trabajo.
- 3.- Mencione dos productos para la mejora del trabajo que surgen en los espacios de Desarrollo Profesional y Personal de IDEAS Ch'ieltik (Escuela de Verano, Escuela de Invierno, capacitaciones, reuniones semanales y mensuales y/o prácticas de plena conciencia) ¿cómo los utiliza?

### **I.G.1. Capacidades y habilidades para la gestión**

- 1.- ¿Qué cualidades destacaría en las personas que trabajan en Ch'ieltik? Explique ¿cómo son estas expresadas o ejercidas por las y los miembros del equipo en sus procesos de trabajo?
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de negociación</li> <li>-Capacidad para la resolución de conflictos / Mediación</li> <li>-Manejo de comunicación</li> <li>-Empatía</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Autoestima</li> <li>-Visión intercultural</li> <li>-Compromiso</li> <li>-Proactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asertividad</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-Empoderamiento</li> <li>-Reconocimiento de derechos</li> <li>-Creatividad</li> </ul>
---	--

## **T.G.2. Sistematización y visibilización**

- 1.- ¿Cómo conoció el trabajo de Ch'ieltik?
- 2.- ¿Qué información le proporcionaron? ¿fue suficiente o útil?
- 3.- ¿A través de que recurso le proporcionaron la información de la labor de la organización?
- 4.- ¿Conoce algún material (folleto, tríptico, boletín, etc.) de Ch'ieltik que proporcione información sobre su labor?

## **I.G.2. Apropiación Institucional**

- 1.- Podría decirme en sus palabras ¿en qué consiste el trabajo de Ch'ieltik?
- 2.- ¿Cuál es su objeto social, visión, misión, y/u objetivos?
- 3.- ¿Cuáles cree que son los valores más importantes de la labor de Ch'ieltik?

## **T.G.3. Gestión del conocimiento**

- 1.-Mencione al menos dos aprendizajes que ha adquirido a partir del trabajo de Ch'ieltik
- 2.-Mencione ¿Cuál sería una buena práctica de Ch'ieltik?
- 3.-Mencione un aspecto innovador de Ch'ieltik en su labor.

## **I.G.3. Modelo Institucional**

- 1.- Mencione y describa una o dos características del trabajo que realiza Ch'ieltik le diferencia con otras OSC, o entidades del gobierno que usted conoce.
- 2.- Explique qué es lo que más le gusta del trabajo de Ch'ieltik.
- 3.- ¿Qué acciones del trabajo que realiza Ch'ieltik son las que usted replicaría si fuese posible?  
¿Por qué, en donde y con quiénes?





ANEXO 3. MEMORIA DE TALLER

**MEMORIA DEL TALLER DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE TEORIA DE CAMBIO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN Y GESTIÓN DE IDEAS CH'IELTIK A.C. EN TRES MUNICIPIOS DEL ESTADO DE CHIAPAS.**

**INSTALACIONES DEL CENTRO JUVENIL DE IDEAS CH'IELTIK.  
27 DE ENERO DE 2020, LAS MARGARITAS, CHIAPAS.**

Facilitadora: Soc. Rur. Claudia Mosqueda Lázcars

## **PRESENTACIÓN.**

El presente documento integra los resultados derivados de un proceso sustentado en los Métodos Participativos, a través del cual se compartió la Evaluación de Intervención y Gestión de IDEAS Ch'ieltik, A.C. entre su equipo de colaboradoras y colaboradores. Este evento se realizó el pasado 27 de enero de 2020 en las instalaciones del Centro Juvenil de Las Margaritas, Chiapas.

En la primera parte se expone la presentación al equipo en torno al proceso metodológico que se desarrolló para la realización de la evaluación, es decir, se compartieron algunos de los principios conceptuales de la Teoría de Cambio y se expusieron las dos fases metodológicas. Para el caso de la primera fase se mostró la ruta para la definición del sistema de indicadores y en la segunda fase se expuso el proceso de recogida de información y análisis que sirvió para la confección del documento final de evaluación.

En la segunda parte se hallan los resultados de la presentación de la evaluación, cuyo ejercicio se desarrolló en cuatro tiempos, correspondientes estos a las categorías determinadas para tal fin: 1) Liderazgos Juveniles /Transformaciones Comunitarias; 2) Alianzas Estratégicas; 3) Prevención del Embarazo Temprano y; 4) Gestión Institucional. En esta parte se encuentran los resultados derivados de un ejercicio de confrontación de la percepción que permea en el equipo, frente a los resultados producidos por la evaluación, de tal forma que se exponen los resultados obtenidos para cada uno de los seis indicadores que integran cada categoría.

Y finalmente, sustentado en la reflexión de las y los miembros del equipo en la última parte se ofrece un registro de las propuestas enunciadas como acciones estratégicas que se produjeron en las discusiones realizadas a lo largo de la etapa anterior. Cerrando con ello el taller de presentación de resultados de la evaluación.

## 1. Introducción al Taller

Estuvo a cargo de la Dra. Norma Inés Barreiro, directora de la organización quien se dio a la tarea de presentar a Claudia Mosqueda, quien realizó la evaluación externa de la organización y bajo cuya conducción se llevó a cabo el taller de presentación de resultados con los miembros del equipo de la organización. Posteriormente, se dio paso a la presentación de cada una de las personas asistentes al taller y que forman parte del equipo de colaboradores de IDEAS Ch'ieltik, A.C.

## 2. Presentación de la metodología de evaluación bajo el enfoque de Teoría de Cambio

La presentación de los resultados de la evaluación externa a la organización tuvo por propósito que el equipo obtuviese los conocimientos necesarios para entender el proceso de construcción de dicho ejercicio en el que fueron participes a través de su acompañamiento tanto en la fase de diseño, como de levantamiento de la información. En consecuencia, se explicaron las dos fases metodológicas que conformaron la estrategia de implementación de la evaluación con apoyo de los diagramas de flujo elaborados para tal fin.

A través del modelo del sistema de indicadores y los diagramas, fue posible establecer un dialogo a partir del cual se explicaron los fundamentos de la Teoría de Cambio y cómo está se aplicó para la construcción del modelo de evaluación basado y sustentado en los ejes de trabajo de la organización, expresados en los ámbitos de intervención y gestión.

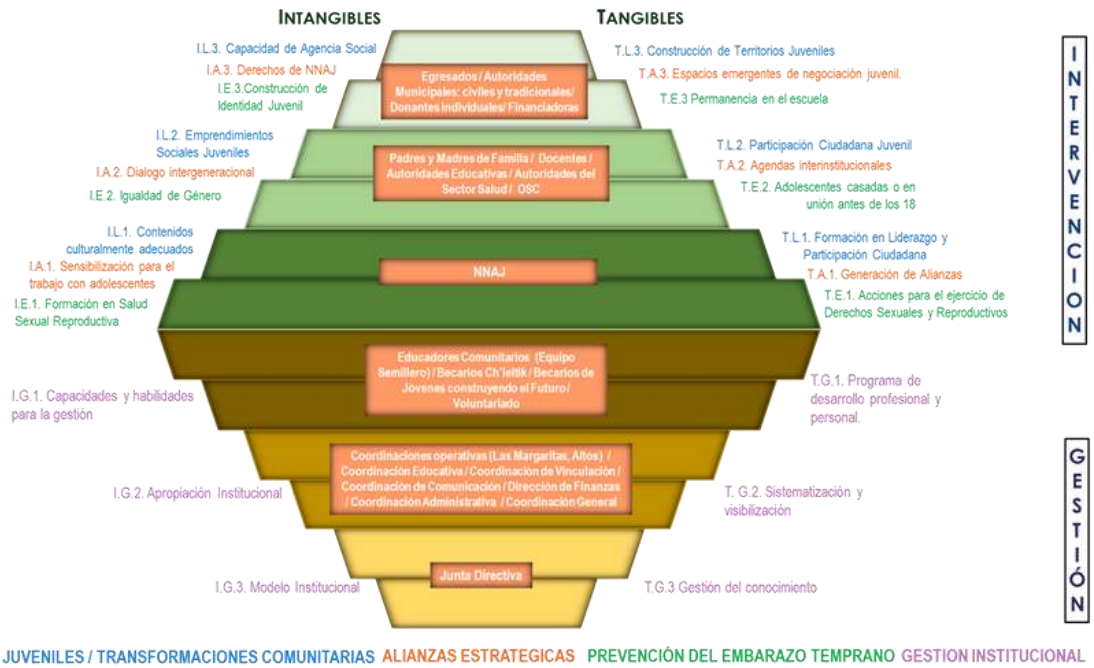
En consecuencia, se expuso el desarrollo de la primera fase metodológica en la que el objetivo fue definir un sistema de indicadores a través de la comprensión de los programas de atención de la organización, así como de su vinculación con otros actores en los territorios de incidencia, sus principios, objetivos, valores, misión y visión, tomando en cuenta su marco de referencia conceptual y enfoques, con lo que fue posible construir un sistema de 24 indicadores distribuidos en 4 categorías y diferenciados estos entre tangibles e intangibles.

*Diagrama 1. Fase metodológica I de la Evaluación de Intervención y Gestión de IDEAS Ch'ieltik, A.C.*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1. Modelo del sistema de indicadores en el enfoque de Teoría de Cambio**



Fuente: Elaboración propia.

En seguida, se explicó la fase dos que consistió en el proceso de recogida de información en campo para su análisis y confección del documento final de evaluación del modelo de intervención y gestión de la organización. Por tanto, se expuso que este trabajo implico el levantamiento de 52 entrevistas conforme el mapa de actores definido por nivel de cambio en los ámbitos de gestión e intervención, distribuidos en tres municipios y 7 centros escolares. Con lo cual, se realizó posterior a la transcripción y análisis de las entrevistas el llenado de la matriz de evaluación conforme al sistema de indicadores.

**Diagrama 2. Fase metodológica II de la Evaluación de Intervención y Gestión de IDEAS Ch'ieltik, A.C.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Presentación de los resultados de la evaluación bajo el enfoque de Teoría de Cambio para cada una de las categorías

El objetivo de este ejercicio fue crear una estrategia de trabajo fundamentada en los métodos participativos para la presentación de los resultados de la evaluación. Esto con la finalidad de generar una reflexión a partir de la percepción de las personas que colaboran con la organización y comparar esta, con los resultados obtenidos a través de la sistematización y análisis de la información recogida en campo a través de las entrevistas e integrada a la matriz de evaluación.

Para ello, el proceso fue el siguiente:

- a) Se agrupó a los miembros del equipo de acuerdo a los municipios de incidencia
- b) Se asignó un color a cada municipio negro a San Juan Cancuc, rojo a Chenalhó y verde para Las Margaritas.
- c) Se procedió en cada caso a explicar la categoría de análisis
- d) Se realizó la evaluación sobre una gráfica representada en un rotafolio a través de dar respuesta de manera general a las preguntas establecidas en la entrevista para cada uno de los indicadores empleando la misma escala de valoración (0, 0.5 y 1) por cada uno de los miembros del equipo
- e) Se consensó por el equipo una valoración promedio
- f) Se confrontaron los resultados obtenidos por el equipo con los resultados derivados de la matriz de evaluación.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos para cada una de las categorías.

#### **3.1 LIDERAZGOS JUVENILES / TRANSFORMACIONES COMUNITARIAS**

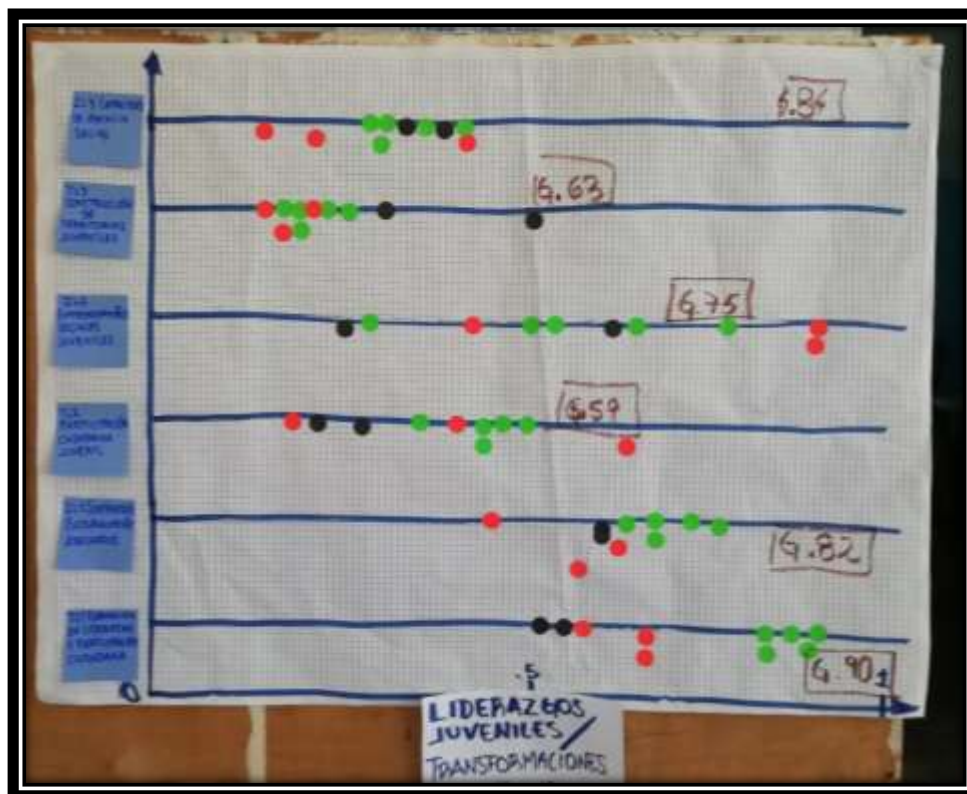
Para el caso de la categoría de Liderazgos Juveniles se explicó al equipo que esta hace referencia al proceso de formación de las y los jóvenes a través de los talleres, foros, conversatorios y encuentros que realizan bajo diversas temáticas y que en este caso, con la evaluación se esperaba identificar los alcances en cuanto al reconocimiento de este esquema de formación, como de su incidencia en la participación pública de las y los jóvenes, su incorporación a la estrategia de iniciativas juveniles, así como a la construcción de territorios juveniles y el incremento en su capacidad de agencia.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el taller.

*Tabla 1. Comparativo de resultados del taller y de la evaluación para los indicadores de la categoría Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitarias*

Indicador	Promedio de valoración del equipo	Promedio general de valoración de las entrevistas
T.L.1 Formación en liderazgo y participación ciudadana	0.75	0.90
I.L.1 Contenidos culturalmente adecuados	0.70	0.82
T.L.2 Participación ciudadana juvenil	0.50	0.59
I.L.2 Emprendimientos sociales juveniles	0.60	0.75
T.L.3 Construcción de territorios juveniles	0.50	0.63

Rotafolio 1. Resultados de la categoría Liderazgos Juveniles / Transformaciones comunitarias



**Indicador:** T.L.1 Formación en liderazgo y participación ciudadana, para este indicador se pidió al equipo que valoraran que tanto consideran se conoce el programa de formación por las personas y que tanto es definido o identificado como un proceso, o incluso si las y los propios jóvenes reconocen ser sujetos de este proceso de formación de líderes.

**Resultado:** de acuerdo a lo establecido por el equipo San Juan Cancuc se valoró con poco más de 0.60, mientras que Chenalhó se acercó al 0.75 y finalmente los miembros que evaluaron Las Margaritas se situaron cerca del 0.85, consensando una valoración promedio de 0.75. Es decir, se valoraron por debajo del 0.90 obtenido en la evaluación.

En consecuencia, los miembros del equipo reconocieron que en general no se identifica a los talleres y mecanismos de participación como los foros, conversatorios y los encuentros interculturales como los recursos que contribuyen a la formación como líderes de las y los jóvenes, pues consideran que ellos mismos no han sido claros en ello.

**Indicador:** I.L.1 Contenidos culturalmente adecuados, a través de este indicador se solicitó a los miembros del equipo que establecieran su valoración de acuerdo a aspectos tales como el uso de la lengua originaria en los procesos de formación, y si

consideraban que este dialogo está incidiendo de forma significativa a la comprensión de contenidos.

**Resultado:** los miembros del equipo posicionaron en el mismo rango a Chenalhó y San Juan Cancuc, mientras que Margaritas se posiciono delante de estos en la gráfica, consensando una valoración de 0.70 contra 0.82 de los resultados generales de la evaluación.

Ante ello, los miembros del equipo manifestaron que en efecto para los dos primeros municipios realizan un esfuerzo por traducir a las lenguas tsotsil y tseltal parte de los contenidos de los procesos de formación y que también en los eventos públicos esto ha contribuido a la comprensión del objetivo de la organización en los territorios. Sin embargo, reconocieron que aún se requiere fortalecer esta estrategia de vinculación con las comunidades, así como con las y los jóvenes y fortalecer a parte del equipo en la adopción de estas lenguas. Mientras que, para las personas que colaboran en el municipio de Las Margaritas, estas mencionaron que la mayoría de sus actividades son en castellano y pocas veces se hace uso de otra lengua.

**Indicador: T.L.2 Participación ciudadana juvenil**, mediante este indicador se solicitó al equipo evaluaran los alcances de la participación de las y los jóvenes con los que trabajan, es decir sí se reconoce un incremento en la participación de estos en los diversos espacios de toma de decisiones, así como en los propios espacios que la organización habilita para ello.

**Resultado:** Las y los colaboradores distribuyeron sus etiquetas entre el rango de 0.30 a 0.50 colocando al municipio de Chenalhó, siguiendo San Juan Cancuc y finalmente Las Margaritas, sin embargo, consensaron su valoración grupal de 0.50 contra 0.59 estimado en la evaluación.

Derivado de ello, manifestaron que las y los jóvenes no participan en los espacios de toma de decisiones a nivel comunitario, sin embargo, si tienen una participación protagónica principalmente en los eventos públicos que la organización realiza, donde incluso se involucran en la logística. Y que son muy contados los casos de quienes tienen un dialogo directo con tomadores de decisiones, que esto se ha visto principalmente entre los egresados, no solo en el ámbito comunitario, sino también en otros ámbitos.

**Indicador: I.L.2 Emprendimientos sociales juveniles** se pidió a los miembros del equipo que valoraran si la población en la que inciden a través de su trabajo conoce las iniciativas juveniles y las identifica diferenciándolas de las diversas acciones que ellos realizan.

**Resultado:** la ubicación de las etiquetas de colores en este indicador el equipo tuvo mayores discrepancias lo que produjo la colocación de estas a lo largo del rango entre 0.30 y 0.80, logrando con ello un consenso grupal de 0.60 contra el 0.75 obtenido en la evaluación con las entrevistas.

De acuerdo a los resultados de la gráfica, se colocó con la valoración más baja al municipio de Chenalhó, siguiendo Las Margaritas, mientras que San Juan Cancuc alcanzo la valoración más alta. Aquí es importante señalar que las discrepancias se dieron derivado de la experiencia de cada miembro del equipo en torno a este indicador



ya que no todos han incidido a través de su labor al acompañamiento de las iniciativas juveniles en los distintos municipios.

**Indicador: T.L.3 Construcción de territorios juveniles**, se solicitó que a través de este indicador valoraran los alcances de su trabajo en torno a la creación de lugares y/o espacios en los que las y los jóvenes se reúnen para dialogar entre pares y/o generan iniciativas, reconociendo que estos pueden ser puntos de reunión permanentes o intermitentes, los cuales se han creado en el marco del reconocimiento y para el ejercicio de sus derechos.

**Resultado:** este indicador obtuvo desde de la colocación de las etiquetas un consenso por el equipo, ya que la mayoría a excepción de un miembro de Chenalhó, estableció su valoración en el 0.30, la cual se confrontó posteriormente con el 0.63 obtenido a nivel general a través de las entrevistas.

En consecuencia, el equipo manifestó que no han observado en específico lugares en los municipios donde particularmente los jóvenes que han transitado por sus procesos de formación estén reuniéndose y logrando un dialogo entre pares, ya que solo los ubican dentro de los espacios en los que ellos colaboran, es decir, dentro de los centros escolares. Incluso una de ellas manifestó que *“esperaría que los jóvenes hicieran sus propios espacios, sin embargo, estos espacios si existen, pero están eventualmente concurridos por que los jóvenes no lo ejercen de manera directa sino estamos”*.

**Indicador: I.L.3 Capacidad de agencia social**, a través de este indicador se dialogó con los miembros del equipo acerca de si los jóvenes con los que colaboran han desarrollado su capacidad de agencia a través de la adquisición de herramientas a través de las cuales les es posible identificar y resolver problemas o conflictos en su grupo o comunidad, así como promover el ejercicio de sus derechos como jóvenes.

**Resultado:** las etiquetas se posicionaron sobre la gráfica de la siguiente manera; San Juan Cancuc con una valoración de 0.30, mientras que Las Margaritas y Chenalhó fueron colocadas en el mismo rango de 0.40, sin embargo, el equipo tomo la decisión de consensar un valor de 0.50 y se confronto con el 0.84 obtenido en la evaluación general.

Cabe señalar que este fue el segundo indicador en el que el equipo logró colocar sus etiquetas en un conglomerado a diferencia de los indicadores anteriores y sin muchas discrepancias, pues reconocieron que no se ha trabajado lo suficiente el tema de los derechos desde el propio equipo, pero que las y los jóvenes si han aprendido a identificar los diversos problemas que enfrentan sus comunidades y municipios, sobre todo aquellos referidos a las desigualdades de género.

### **3.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Bajo esta categoría se planteó a los miembros del equipo la valoración de los alcances a la fecha de la estrategia de generación de alianzas con entidades como miembros de la sociedad civil, los centros educativos, así como el gobierno en sus distintas escalas y otros actores relevantes en los territorios, sin olvidar a las financiadoras y los donantes individuales e instituciones, e incluso a los egresados de los procesos de formación. Ello, bajo la expectativa de lograr una valoración de dichas alianzas y sus efectos, resultados

e impactos en torno a la definición e implementación de agendas de trabajo común, la valoración y fortalecimiento de la visión respecto al trabajo con adolescentes, la apertura de espacios en los que se promueve y ejerce el dialogo intergeneracional, y se procura la promoción y cumplimiento de los derechos de Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes (NNAYJ). En consecuencia, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en el ejercicio de evaluación con el equipo y la confrontación de estos con los resultados de la evaluación general.

**Tabla 2. Comparativo de resultados del taller y de la evaluación para los indicadores de la categoría Alianzas Estratégicas**

Indicador	Promedio de valoración del equipo	Promedio general de valoración de las entrevistas
T.A.1 Generación de Alianzas	0.50	0.65
I.A.1 Sensibilización para el Trabajo con Adolescentes	0.50	0.61
T.A.2 Agendas Interinstitucionales	0.50	0.48
I.A.2 Dialogo Intergeneracional	0.44	0.44
T.A.3 Espacios emergentes de Negociación Juvenil	0.40	0.51
I.A.3 Derechos de NNAYJ	0.50	0.65

**Rotafolio 2. Resultados de la categoría Alianzas Estratégicas**



**Indicador:** T.A.1 Generación de Alianzas concretamente, para este indicador se pidió al equipo que valoraran los logros obtenidos en cuanto a la articulación con otras entidades.

**Resultado:** de acuerdo a lo establecido por el equipo, los miembros de San Juan Cancuc colocaron sus etiquetas distribuyéndolas en las tres celdas propuestas para la valoración, mientras que los de Chenalhó colocaron sus etiquetas en el 0.90 y

finalmente los miembros que evaluaron Margaritas se situaron en la celda intermedia de 0.50, consensando a nivel grupal una valoración promedio de 0.50. Es decir, se valoraron por debajo del 0.65 obtenido en la evaluación general.

En tanto, los miembros del equipo manifestaron que se han establecido vínculos con diversos actores en cada uno de los municipios, con los cuales han logrado realizar algunas acciones en conjunto, sin embargo, fue posible identificar entre estos la ausencia de claridad respecto a los fines de dichas alianzas en el mediano y largo plazo.

**Indicador: I.A.1 Sensibilización para el trabajo con adolescentes** mediante este indicador los miembros del equipo valoraron los alcances en la incidencia respecto a sus aliados en los territorios acerca del posicionamiento e importancia del tema de adolescencia.

***Resultado:*** en general los miembros del equipo ubicaron sus etiquetas en el rango medio de valoración, con lo cual lograron un consenso grupal del 0.50, el cual se situó debajo del 0.61 generado en la evaluación general.

En consecuencia, los miembros del equipo manifestaron que en general las alianzas que han establecido es con instituciones, organizaciones u otras entidades que trabajan con adolescentes, mientras que tampoco expusieron claramente si se han ocupado en posicionar el tema de la adolescencia dentro de las mesas intersectoriales.

**Indicador: T.A.2 Agendas Interinstitucionales,** a través de este indicador se reflexionó con el equipo respecto a los resultados obtenidos mediante las mesas interinstitucionales, o incluso de las alianzas específicas con las diversas entidades con las que han estrechado vínculos.

***Resultado:*** los resultados se distribuyeron entre la valoración baja y la media, divididos los miembros del equipo por municipios de manera equilibrada, por lo que finalmente el grupo consensó una valoración del 0.50, lo que resultó por encima del 0.48 obtenido en la evaluación general.

En concordancia con los resultados del primer indicador de esta categoría, los integrantes del equipo expusieron que año con año se comparten los planes de trabajo, y derivado de este ejercicio se hace lo posible por agendar uno o dos eventos a realizarse a lo largo del año. Por lo que se reconoce que aún no se ha puesto en práctica una estrategia de planificación colectiva en el marco de las mesas interinstitucionales, más allá de la puesta en marcha de acciones en torno a temas de interés de las organizaciones como parte de su planificación institucional.

**Indicador: I.A.2 Dialogo intergeneracional** para el caso particular de este indicador se planteó evaluar los alcances del trabajo en cuanto al establecimiento de mecanismos de comunicación que garanticen el dialogo entre jóvenes y adultos, principalmente con las instancias con las que han logrado establecer alianzas.

***Resultado:*** para el caso de este indicador, las etiquetas de la mayoría de los miembros del equipo se situaron en el rango menor a 0.50 a excepción de dos miembros del

equipo, uno de San Juan Cancuc y otro de Las Margaritas que superaron dicha valoración, por lo que, de acuerdo al 0.44 obtenido en los resultados de la evaluación general, el equipo mostro congruencia con dicho resultado.

En tanto, en el marco de la reflexión colectiva, manifestaron que en efecto no se ha logrado fortalecer el posicionamiento de las y los jóvenes en los espacios públicos, más allá de los eventos que la organización realiza, e incluso no se ha invitado a estos a los espacios de dialogo como las mesas intersectoriales, toda vez que se constituyen como lugares de oportunidad para ello e ir fortaleciendo las capacidades de las NNAYJ.

**Indicador: T.A.3 Espacios emergentes de negociación juvenil**, en este indicador se propuso a los miembros del equipo que evaluaran la existencia o surgimiento de espacios en los que las y los jóvenes pudiesen dialogar para exponer iniciativas, demandas, y/o necesidades.

**Resultado:** todos los miembros del equipo situaron sus resultados sobre el rango de 0 a 0.50 alcanzando un consenso de 0.40 debajo del 0.51 registrado en la evaluación general.

En consecuencia, el equipo expreso que los alcances en este tema se han acotado a la negociación de recursos ante instancias locales como los ayuntamientos, las agencias y los propios centros educativos.

**Indicador: I.A.3 Derechos de NNAYJ**, a través de este indicador se cuestionó a las y los colaboradores de Ch'ieltik sobre los alcances de su labor respecto al reconocimiento y ejercicio de los derechos de NNAYJ.

**Resultado:** de acuerdo a lo registrado tanto Las Margaritas como San Juan Cancuc se posicionaron entre el rango de 0 a .50, mientras que Chenalhó presentó discrepancias entre sus miembros ya que se distribuyeron en el rango de 0.50 a 0.80, lo cual permitió generar un consenso de 0.50 debajo del 0.65 obtenido en la evaluación realizada a través de las entrevistas.

En consecuencia, los miembros del equipo reconocieron que, aunque este tema constituye un enfoque que atraviesa la acción institucional, falta aún que los otros actores se apropien y por lo tanto permee los espacios en los que se tiene incidencia. Por lo que reconocieron que resulta imprescindible el fortalecimiento del equipo en el tema de los Derechos de NNAYJ y la definición de estrategias que aseguren su implementación, generando con ello mecanismos a través de los cuales las y los jóvenes ejercen plenamente sus derechos.

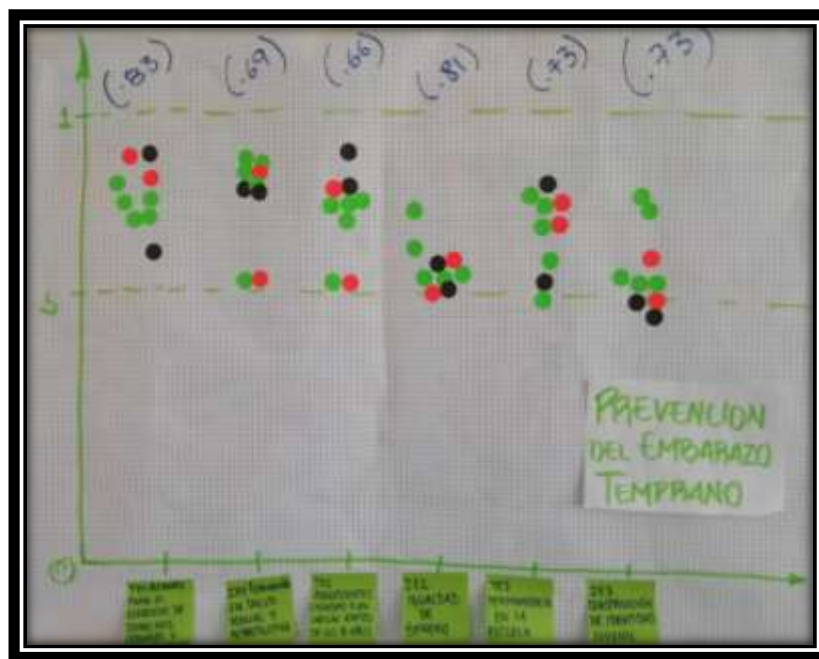
### **3.3. PREVENCIÓN DEL EMBARAZO TEMPRANO**

Una de las categorías con mayor relevancia para la organización es la de Prevención del Embarazo Temprano, toda vez que este tema constituye uno de los ejes temáticos principales de la institución. En consecuencia, se evaluó con los integrantes del equipo los logros obtenidos en torno a las acciones realizadas para que las y los jóvenes ejerzan sus derechos sexuales y reproductivos a través de la formación en ello. Asimismo, se valoraron los resultados obtenidos a la fecha mediante la discusión de los alcances en cuanto al posicionamiento de los temas de igualdad de género y uniones tempranas. Mientras que se reflexionó alrededor de los impactos de la organización sobre la permanencia en la escuela de NNAYJ, así como la construcción de nuevas identidades juveniles. A continuación, se comparten los resultados obtenidos para esta categoría en el taller.

*Tabla 3. Comparativo de resultados del taller y de la evaluación para los indicadores de la categoría Prevención del Embarazo Temprano*

Indicador	Promedio de valoración del equipo	Promedio general de valoración de las entrevistas
T.E.1 Acciones para el ejercicio de Derechos Sexuales y Reproductivos	0.75	0.83
I.E.1 Formación en Salud Sexual y Reproductiva	0.75	0.69
T.E.2 Adolescentes casadas o en unión antes de los 18	0.75	0.66
I.E.2 Igualdad de Género	0.60	0.81
T.E.3 Permanencia en la Escuela	0.70	0.73
I.E.3 Construcción de identidad juvenil	0.60	0.73

*Rotafolio 3. Resultados de la categoría Prevención del Embarazo Temprano*



**Indicador: T.E.1 Acciones para el ejercicio de Derechos Sexuales y Reproductivos**, con este indicador se abrió la discusión con los integrantes del equipo en el marco de la categoría de Prevención del Embarazo Temprano, por lo que se les propuso que evaluaran los logros y efectos de sus acciones como organización sobre la difusión y apropiación del conocimiento por parte de las y los jóvenes con que trabajan, sobre temas concernientes a los Derechos Sexuales y Reproductivos.

**Resultado:** conforme a los resultados obtenidos los miembros del equipo situaron con la valoración más baja a Las Margaritas, seguido por San Juan Cancuc y en el caso de Chenalhó se presentaron discrepancias entre las valoraciones, con lo que se consensó una valoración de 0.75 debajo del 0.83 obtenido mediante las entrevistas en la evaluación general.

En consecuencia, se reconoció la congruencia del equipo respecto a la percepción que guardan sobre sus logros, centrados estos en la formación a través de los talleres donde manifestaron que estos son temas de mucho interés entre las y los jóvenes, lo que ha favorecido a la apropiación de estos conocimientos y algunos avances en cuanto al ejercicio de sus Derechos Sexuales y Reproductivos.

**Indicador: I.E.1 Formación en Salud Sexual y Reproductiva**, mediante este indicador se pidió a las y los colaboradores de Ch'ieltik que colocaran sus etiquetas considerando si las y los jóvenes se han apropiado como tal del concepto de Salud Sexual y Reproductiva y sí este ha sido útil en la vida de las y los jóvenes.

**Resultado:** a diferencia del indicador anterior, el equipo en su mayoría ubicó sus etiquetas en un conglomerado sobre la gráfica que les indujo a establecer un consenso en su valoración del 0.75 sobre la valoración general 0.69.

En consecuencia, este indicador fue ligeramente sobre valorado por los miembros del equipo ya que manifiestan que muchos de los jóvenes con los que trabajan están haciendo lo posible por permanecer en la escuela, o esperan más tiempo para casarse, por lo que consideran que si les está siendo muy significativa la formación en Salud Sexual y Reproductiva.

**Indicador: T.E.2 Adolescentes casadas o en unión antes de los 18 años**, a través de este indicador se deliberó acerca de los efectos del trabajo de la organización en la reducción de los embarazos y principalmente las uniones tempranas.

**Resultado:** de acuerdo a lo registrado en el rotafolio las y los participantes colocaron sus etiquetas sobre una valoración que les permitió consensar hacia el 0.75 contra una valoración general de 0.66.

Este resultado está estrechamente vinculado con los indicadores anteriores, porque como mencionaron los miembros del equipo, a lo largo de los años, su trabajo ha contribuido a la disminución de los embarazos, así como de las uniones tempranas. Sin embargo, uno de los retos que enfrenta la organización es la definición de mecanismos que aseguren la obtención de datos que permitan verificar los impactos de la organización en los territorios respecto a este tema.

**Indicador: I.E.2 Igualdad de Género**, se explicó a las y los integrantes del equipo de IDEAS que este indicador suscrito en la categoría de Prevención del Embarazo Temprano buscó evaluar los resultados producidos por la organización a través de su incidencia en particular con niñas y adolescentes a través de sus procesos de formación y con ello valorar si ha contribuido a la continuación de sus estudios en estas.

**Resultado:** se generó un consenso de 0.60 respecto a este indicador y con base en el conglomerado de las etiquetas, el cual se sitúa por debajo del 0.81 obtenido en la valoración general.

Esta diferencia presentada mediante los resultados coincide y se vincula con el indicador evaluado previamente, toda vez que nuevamente los integrantes manifestaron que no tienen información concreta para llegar a la conclusión de que sus acciones están contribuyendo a que las niñas y jóvenes de los municipios permanezcan en la escuela y pospongan el ejercicio de su sexualidad. Pero que, sin embargo, por casos concretos de algunas jóvenes estos intuyen que sus acciones están logrando cierto nivel de impacto.

**Indicador: T.E.3 Permanencia en la Escuela**, a través de este indicador se propuso a las y los colaboradores de la organización que valoraran si sus intervenciones con los jóvenes han contribuido a la permanencia de estos en la escuela, así como los alcances de sus acciones y si estas también han incidido en la construcción de planes a futuro entre las y los jóvenes.

**Resultado:** en este indicador las evaluaciones se conglomeraron en dos grupos, el primero con miembros de Las Margaritas y San Juan Cancuc que se ubicaron aproximadamente sobre el 0.60 y el segundo conglomerado, donde se colocó la mayoría del equipo situándose sobre el 0.75, lo que en consecuencia condujo a establecer un consenso del 0.70 por debajo del 0.73 registrado en la evaluación general.

En torno a este indicador los miembros del equipo manifestaron su grado de conocimiento respecto a los problemas que enfrentan las y los jóvenes para permanecer en la escuela, los cuales principalmente se relacionan con cuestiones económicas, las uniones tempranas, entre otros, evidenciando la claridad que tienen estos frente a las realidades que enfrentan en los territorios. Y también expresaron que la generación de planes de vida ha sido una herramienta significativa incluso para ellos mismos, para contribuir a los cambios en las vidas de los jóvenes hacia mejores condiciones.

**Indicador: I.E.3 Construcción de Identidad Juvenil**, se explicó a las y los integrantes del equipo que este indicador correspondió a la evaluación de los impactos de las acciones concretas como la generación de los planes de vida y como estos han favorecido la reformulación de los intereses de las y los jóvenes creando en estas nuevas identidades juveniles, sobre todo el marco de la postergación de los embarazos y uniones tempranas, así como de su permanencia en las escuelas.



**Resultado:** en consecuencia, en este indicador como en algunos de los anteriores se generaron algunas discrepancias, ya que un primer conglomerado de etiquetas se situó sobre el 0.60 mientras que algunos miembros de Las Margaritas valoraron con aproximadamente 0.80. Sin embargo, se llegó al consenso de valorar el indicador con 0.60 contra el 0.73 obtenido en los resultados de la evaluación general.

Finalmente, para el cierre de esta categoría el equipo expuso que los resultados de sus acciones en este tema se pueden observar en el mediano y largo plazo a través de los logros obtenidos con los egresados de los procesos de formación de IDEAS Ch'ieltik, toda vez que estos hallan transitado por la conclusión de sus estudios universitarios, o porque han logrado implementar algunas iniciativas. Pero que, de momento, con los jóvenes que se trabaja en la actualidad es difícil valorar los alcances.

### **3.4. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Para la categoría de Gestión Institucional se expuso al equipo la importancia de la evaluación de esta en el marco de la propuesta metodológica de Teoría de Cambio. Por lo que se explicó a estos que, la categoría se definió en función de dicho ámbito, toda vez que este se reconoce y asume como el reflejo de las acciones que la organización desarrolla en torno a su modelo de intervención, es decir, de la implementación de sus programas. Por lo que concretamente se evaluaron bajo la modalidad de los indicadores tangibles los productos y logros respecto al programa de formación interna, los resultados y efectos derivados de la estrategia de sistematización y visibilización, así como los impactos en términos del reconocimiento del proceso de gestión del conocimiento de la organización.

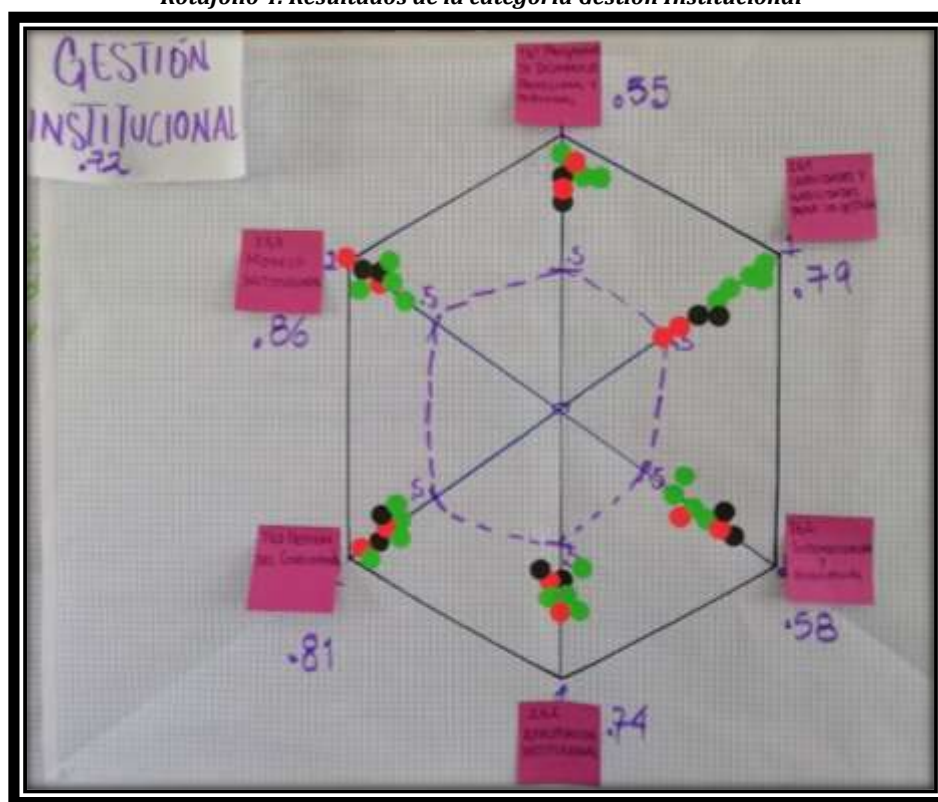
En tanto, también se compartió que a través de los indicadores intangibles se midieron los alcances respecto de las capacidades y habilidades reconocidas en las y los colaboradores, así como del grado de definición, reconocimiento y apropiación de la identidad institucional, es decir, del modelo institucional.

En consecuencia, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en el taller a través del ejercicio de autoevaluación del equipo, donde la asignación de los valores respecto a los concesos del grupo se determinó por la facilitadora en función de la distribución de las etiquetas del equipo de cada uno de los indicadores representados en el rotafolio 4.

**Tabla 4. Comparativo de resultados del taller y de la evaluación para los indicadores de la categoría Gestión Institucional**

Indicador	Promedio de valoración del equipo	Promedio general de valoración de las entrevistas
T.G.1 Programa de Desarrollo Profesional y Personal	0.80	0.55
I.G.1 Capacidades y Habilidades para la Gestión	0.75	0.79
T.G.2 Sistematización y Visibilización	0.70	0.58
I.G.2 Apropiación Institucional	0.70	0.74
T.G.3 Gestión del Conocimiento	0.80	0.81
I.G.3 Modelo Institucional	0.80	0.86

**Rotafolio 4. Resultados de la categoría Gestión Institucional**



**Indicador:** T.G.1 Programa de Desarrollo Profesional y Personal, para el caso de este indicador se solicitó a las y los colaboradores de IDEAS Ch’ieltik que valorasen la importancia de los programas internos de formación de la organización, así como aquellos que son resultado de la autoformación de estos, reflexionando en torno a la contribución de los mismos en cuanto a la generación y/o fortalecimiento de sus

capacidades y habilidades, así como la producción, apropiación y uso de materiales o productos que la institución les proporciona para el desarrollo de sus actividades.

**Resultado:** el consenso del grupo con base a la distribución de sus etiquetas se estableció sobre el 0.80, es decir fue superior su valoración respecto al 0.55 registrado de la evaluación general.

En el marco de este indicador, los miembros del equipo manifestaron que para estos han tenido una enorme importancia las escuelas de verano e invierno, así como las auto capacitaciones, toda vez que son los lugares en los que se les dota de las herramientas metodológicas para poder llevar a cabo sus actividades y en consecuencia lograr las metas establecidas en cada uno de los programas. Asimismo, vale la pena resaltar que los miembros del equipo con incidencia en los municipios de Chenalhó y San Juan Cancuc se situaron en las valoraciones por debajo de Las Margaritas, lo cual obedece en gran parte a la trayectoria de la organización en el municipio.

**Indicador:** **I.G.1 Capacidades y Habilidades para la Gestión**, a través de este indicador se demandó a los integrantes del equipo que reflexionaran en torno a la potenciación de sus cualidades, producto del desarrollo de sus capacidades y habilidades en los procesos de formación expresados en el indicador previo. Asimismo, se les solicitó que evaluaran los alcances de estas en el marco de su desempeño.

**Resultado:** en este indicador se determinó un consenso de 0.75 toda vez que las etiquetas se distribuyeron entre el rango de 0.50 a 1, lo cual posicionó esta evaluación grupal por debajo del 0.79 de la evaluación general.

En el caso de este indicador en particular, los resultados obtenidos coincidieron con el orden de valoración alcanzado en la evaluación general, ya que Las Margaritas se posicionó con el valor más alto, siguiendo Chenalhó y finalmente San Juan Cancuc. Lo que permite concluir que, quienes han permanecido por más tiempo en la organización destacan con mayor facilidad las cualidades desarrolladas. Y donde, nuevamente expresaron la importancia de sus procesos de formación y los impactos que incluso estos han producido en la dimensión de lo personal.

En tanto, estuvieron de acuerdo en los resultados de la evaluación general en la que se puso de manifiesto la confianza hacia los miembros del equipo, el reconocimiento a su empatía, responsabilidad y alto grado de compromiso, así como a su creatividad para facilitar los talleres con jóvenes y su capacidad de negociación para con autoridades locales, y aliados.

**Indicador:** **T.G.2 Sistematización y Visibilización**, se explicó a los miembros de la organización que este indicador se planteó en el segundo nivel de cambio del ámbito de gestión toda vez que se refiere a los alcances de la estrategia de difusión del trabajo IDEAS Ch'ieltik, en los diversos espacios de su incidencia. Por lo que, se propuso evaluar el conocimiento que se cree existe primordialmente en los municipios sobre el quehacer institucional, y la existencia de material para ello, así como las estrategias que estos han implementado.

**Resultado:** al igual que en el primer indicador el equipo sobre valoro este ya que se determinó un consenso de 0.70 sobre el 0.58 obtenido en la evaluación general. Donde las y los compañeros de Las Margaritas fueron quienes evaluaron con alrededor del 0.60, mientras que San Juan Cancuc se situó en el 0.70 y Chenalhó en 0.75, coincidiendo este orden de valoraciones con el de la evaluación general.

En tanto, manifestaron que en general la estrategia para dar a conocer la organización se hace a capela en las distintas instancias locales, que en algunos casos existe la oportunidad de hacer alguna presentación en power point, y que no cuentan con material impreso para repartir entre la población potencial o con la que ya interaccionan, lo cual genera que la información que se proporciona no sea lo suficientemente clara al principio y que con el transcurrir del tiempo las personas van entendiendo el propósito de la organización.

**Indicador: I.G.2 Apropriación Institucional**, en este indicador se solicitó a los miembros del equipo que, evaluaran su percepción respecto a los resultados alcanzados en cuanto al conocimiento que ha adquirido la población con que trabajan sobre los fines de la organización en los territorios, sí reconocen concretamente algunos elementos como la misión, la visión, sus objetivos, y/o sí consideran que son capaces de enunciar algunos de los valores que orientan la labor institucional.

**Resultado:** particularmente en este indicador las etiquetas de los miembros del equipo generaron un conglomerado que facilitó la determinación de un consenso de 0.70 colocado por debajo del 0.74 obtenido en la evaluación general.

En tanto, en el marco de la reflexión de este resultado las y los integrantes del equipo compartieron que la población con la que interactúan tiene en su mayoría claridad en cuanto al propósito de la institución, como se manifestó en el indicador previo, pero que difícilmente identifican elementos como la misión, la visión,

**Indicador: T.G.3 Gestión del conocimiento**, mediante este indicador se propuso a las y los colaboradores de IDEAS Ch'ieltik que valoraran los aprendizajes adquiridos a través de su labor, así como el desarrollo e implementación de buenas prácticas e incluso reconocieran si se han hecho innovaciones a partir de la implementación de sus programas.

**Resultado:** con base en la distribución de las etiquetas sobre el rotafolio se observó que esta se hizo entre el rango de 0.70 y 0.90 con lo que se logró consensar una valoración de 0.80 equiparable al 0.81 obtenido en la evaluación general.

En consecuencia, los integrantes del equipo explicaron que esta valoración la otorgaron pensando en el marco de las buenas practicas a su permanencia y constante presencia en Los Municipios, lo cual ha favorecido el reconocimiento al trabajo de la organización, a lo que se agregó la capacidad de los miembros para expresarse en las lenguas originarias, asegurando con ello una mayor comprensión y apropiación de los temas que abordan. Mientras que, al igual que los actores entrevistados, se mostraron de acuerdo en que la implementación de las iniciativas juveniles y la generación de los

productos culturales han significado una importante contribución al trabajo reconociéndose como las innovaciones desarrolladas en los territorios.

derivados

***Indicador: I.G.3 Modelo Institucional***, de acuerdo a lo establecido en la evaluación por el equipo consultor se compartió con los miembros de la organización que este indicador de carácter intangible se planteó con el propósito de valorar el reconocimiento por parte de los actores hacia la organización en su conjunto, a través de otras referencias existentes en su contexto, mientras que al mismo tiempo se pidió destacasen algunos atributos que particularizaran el accionar de la institución, de tal modo que incluso desearan replicar algunas de sus acciones o programas.

***Resultado:*** en consecuencia, la distribución de las etiquetas por los miembros del equipo se hizo entre el rango de 0.60 a 1, con lo que se consensó una valoración de 0.80 muy cercana al 0.86 determinado en la evaluación general. Donde las y los colaboradores de Chenalhó y San Juan Cancuc posicionaron sus etiquetas en los valores más altos seguidos por Las Margaritas.

Dado que el tiempo se fue acortando para hacer posible el cierre del taller en tiempo y forma, los miembros del equipo mencionaron como lo más destacable en primera instancia de su modelo institucional la permanencia y presencia constante en los territorios de incidencia, y en segundo lugar la implementación de las acciones vinculadas a las iniciativas juveniles y la generación de los productos culturales.

Con lo cual se concluyó con la fase de autoevaluación de cada una de las cuatro categorías con base al análisis por parte de las y los colaboradores de IDEAS Ch'ieltik de los seis indicadores correspondientes a cada una de estas.

#### 4. Propuesta de acciones estratégicas desde el ámbito de gestión para la atención de los retos en el ámbito de intervención

A lo largo del análisis de los resultados de la evaluación con las y los colaboradores de IDEAS Ch'ieltik se fueron registrando algunas Acciones Estratégicas propuestas estas como actividades que el equipo propone llevar a cabo para el fortalecimiento y mejora de su trabajo en los municipios.

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a lo propuesto en cada una de las categorías, bajo el entendido que estas acciones en su conjunto contribuyen a la cuarta categoría referida a la Gestión Institucional.

*Tabla 5. Acciones Estratégicas para la mejora del trabajo de IDEAS Ch'ieltik*

CATEGORIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Liderazgos Juveniles / Transformaciones Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con material y espacios (mamparas, aulas, radio) para visibilizar el trabajo de la organización en centros escolares y de ser posible en los municipios y actualizarlo manera constante.</li> <li>• Llevar a cabo un informe mensual de las actividades en el marco de los homenajes escolares.</li> <li>• Integrar a alumnos como corresponsables de estas acciones.</li> </ul>
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el establecimiento de una agenda por cada mesa intersectorial que incluya calendario de reuniones y de actividades en conjunto y definida en un ejercicio de planificación conjunta.</li> <li>• Reposicionarse dentro de la mesa intersectorial de San Juan Cancuc.</li> <li>• Incorporar progresivamente a los NNAYJ en las mesas Interinstitucionales a través de la definición de hojas de ruta para cada uno de los municipios.</li> <li>• Llevar a cabo capacitaciones de las y los integrantes de las mesas intersectoriales con base en los déficits registrados en cada grupo en cuanto a temas de interés (Derechos, Equidad, Salud Sexual y Reproductiva, Etc.)</li> </ul>
Prevención del Embarazo Temprano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer nuestra información como institución en el tema a través de la solicitud de información a las instancias locales como centros de salud y centros escolares</li> <li>• Fortalecer al equipo a través de la formación en igualdad y violencia de género.</li> <li>• Mejorar o ajustar las bases de datos con que contamos.</li> <li>• Adecuación de contenidos conforme a la línea base</li> </ul>

A pesar de lo limitado del tiempo en esta tabla se registraron algunas de las ideas principales que surgieron a partir de las discusiones del equipo y la exposición de los retos que enfrentan.

### **5. Cierre del Taller**

A la conclusión de las actividades programadas en el marco del proceso de presentación de los resultados de la Evaluación de Intervención y Gestión de IDEAS Ch'ieltik, A.C. con el equipo, se procedió a dar las gracias por parte de la facilitadora a cada uno de sus miembros por su participación y apoyo para la realización del taller.