



**CONSULTORES SOCIALES**  
( Consultora Internacional)

## **INFORME DE EVALUACIÓN**

**Proyecto:**

**“Promoción de la participación de las mujeres K’ichés en el desarrollo local, a través de un proceso educativo, económico y de liderazgo en los municipios del departamento de Totonicapán”**

**CONSULTORES SOCIALES**  
**-CONSOC-**

Equipo evaluador:  
Msc: Máximo Ba Tiul  
Lic. Carolina Enríquez

Dirección oficina central: 12 calle “A”, 31-64 zona 7, Tikal 3,  
Guatemala.  
Correo electrónico: [consoc.sc@gmail.com](mailto:consoc.sc@gmail.com)

**Guatemala, septiembre de 2011**

## CONSORCIO GUATEMALTECO



## CONSORCIO ESPAÑOL



## AECID



## TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	3
GLOSARIO Y SIGLAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	8
DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA	11
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA EVALUACIÓN	17
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y EVIDENCIAS EN TORNO A LAS CUESTIONES ESTABLECIDAS PREVIAMENTE.	19
CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTABLECIDOS.	43
LECCIONES APRENDIDAS EN EL MARCO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO	46
RECOMENDACIONES POR CRITERIOS DE VALOR	48
RELACION DE ANEXOS I	55

## GLOSARIO DE TERMINOS

- **Educación Bilingüe:** La educación intercultural bilingüe (EIB) o educación bilingüe intercultural (EBI) es un modelo de educación diseñado para contextos en los cuales existen dos culturas y dos idiomas en contacto, en el caso típico una cultura dominante y una discriminada.
- **La alfabetización** es la habilidad de usar texto para comunicarse a través del espacio y el tiempo. Se reduce a menudo a la habilidad de leer y escribir, o a veces, sólo a la de leer. Los estándares para los que se constituyen los niveles de alfabetización varían entre las diferentes sociedades.
- **La pobreza** es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de exclusión social, segregación social o marginación.
- **Participación Política:** La participación política puede definirse como toda actividad de los ciudadanos dirigidos a intervenir en la designación de sus gobernantes o a influir en la formación de la política estatal. Comprende las acciones colectivas o individuales, legales o ilegales, de apoyo o de presión, mediante las cuales una o varias personas intentan incidir en las decisiones acerca del tipo de gobierno que debe regir una sociedad, en la manera cómo se dirige al Estado en dicho país, o en decisiones específicas del gobierno que afectan a una comunidad o a sus miembros individuales.
- **Plan Estratégico:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el corto, mediano y largo plazo.
- **CONALFA:** Comité Nacional de Alfabetización –CONALFA– fue creado para la ejecución del proceso de alfabetización en Guatemala,

## SIGLAS DE ABREVIACIONES

<b>Sigla</b>	<b>Nombre</b>
<b>AA&amp;A</b>	Apropiación, Alineación y Armonización
<b>AAGRICARS</b>	Asociación de Agricultoras de la Cuenta Alta del Río Samalá
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AIETI</b>	Asociación de Investigación y especialización sobre temas Iberoamericanos
<b>CA</b>	Centro América
<b>CDHHG</b>	Comisión de Derechos Humanos Hispano-Guatemalteco
<b>CE</b>	Comisión Europea
<b>CEDEPEM</b>	Centro Experimental de la pequeña y mediana empresa rural.
<b>COCODE</b>	Consejo Comunitario de Desarrollo.
<b>CODEDE</b>	Consejo Departamental de Desarrollo
<b>COMUDE</b>	Consejo Municipal de Desarrollo.
<b>CONALFA</b>	Consejo Nacional de alfabetización
<b>CONSOC</b>	Consultores Sociales
<b>DESCA</b>	Derechos económicos, sociales, culturales y ambientales
<b>ODIMCARS</b>	Organización de Desarrollo Integral de las Mujeres del Cuenca Alta del Río Samalá.
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PLSM</b>	Proyecto Lingüístico Santa María.
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UNE</b>	Unidad de la Esperanza

## 0. Resumen ejecutivo

La evaluación del proyecto “Promoción de la participación de las mujeres K’ichés en los procesos de desarrollo local a través de un proceso educativo, económico y liderazgo en el departamento de Totonicapán”, se llevó a cabo utilizando un proceso metodológico participativo. En la misma no solo participaron los directores, coordinadores/as del proyecto y equipos del consorcio español CDHHG y AIETI, sino las mismas beneficiarias del proyecto.

El informe de evaluación contempla una breve descripción de la realidad guatemalteca, tratando de describir datos de pobreza, extrema pobreza, problemas de salud y educación en Guatemala, principalmente relacionado a pueblos indígenas y mujeres, considerando que son los temas prioritarios que impulsaron la ejecución del proyecto.

Nuestra propuesta de evaluación se fundamentó en *“hacer una apreciación sistemática y objetiva de la realización de los resultados del proyecto “Promoción de la participación de las mujeres K’ichés en el desarrollo local, a través de un proceso educativo, económico y de liderazgo en los municipios del departamento de Totonicapán”.*

Se plantearon como resultados de la evaluación el identificar: *los principales logros y desafíos logrados en la ejecución del proyecto que sirvieran para retroalimentar y mejorar este tipo de iniciativas; nivel de apropiación y aplicación de los resultados generados en los procesos de trabajo sociocomunitario y educativo que se está aplicando en la Microrregión I<sup>1</sup>, así como su efecto multiplicador; los niveles de corresponsabilidad de las organizaciones participantes en todo el proceso de desarrollo del proyecto; el impacto generado con las acciones; y recomendaciones para implementar nuevas acciones a futuro en los marcos temáticos, organizativos y políticos, en cada uno de los temas centrales del proyecto.”*

Bajo este marco concluimos al final del proceso evaluativo que el proyecto fue **pertinente** en el sentido étnico, social y cultural de las mujeres, lo que facilitó no solo el proceso educativo y productivo que se esperaba, sino motivó la participación ciudadana y política de las mujeres en los espacios de COCODES y COMUDES. El proyecto contemplaba que el 19% (de 350 mujeres) de las mujeres alfabetizadas, deberían estar formadas como lideresas y participando en espacios de incidencia política comunitaria (COCODES, COMUDES, Comisiones de la Mujer durante los 35 meses del proyecto (IOV.1.3).

En cuanto a la **participación** de todos los entes involucrados, se concluye que fue dinámica, en procesos futuros, se debe ampliar y mejorar el involucramiento de manera más coordinada y articulada de los/as coordinadores/as de las organizaciones ejecutoras, los equipos técnicos y las personas beneficiarias, que les permita facilitar la organización, planificación y seguimiento de las actividades. Un mecanismo pudiera ser la creación de un comité de conducción del proyecto multi-partida, que involucre por lo menos de manera participativa a delegados de las ONGs locales y de las internacionales, que se reúna una vez cada dos meses para revisar avances y

---

<sup>1</sup> Microrregión I: referencia territorial que se hace a los municipios de San Andrés Xecúl, San Cristóbal Totonicapán, San Francisco el Alto, Totonicapán. Esta referencia es parte de la propuesta de replanteamiento territorial trabajo por el Movimiento Tzuk Kim-pop-

limitaciones. Esto no sustituye el papel del Consorcio. Constituye más bien un aparato más operativo y técnico.

La **eficiencia** del proyecto tiene su fuente en la estabilidad, compromiso y coherencia de los equipos de trabajo. En este caso la inestabilidad del personal responsable de la coordinación del proyecto (tres personas durante todo el período de ejecución) promovió variantes en la lógica de orientación y acompañamiento al proceso, que si bien es cierto no imposibilitó el alcance de los resultados, si generó incertidumbre y cierto nivel de desorganización y que fue superado en la última etapa del trabajo.

En este contexto, es importante consolidar y ampliar los mecanismos de **acompañamiento** entre los dos consorcios (español y guatemalteco) a todo el proceso de monitoreo, tanto de los resultados como de las actividades, para una oportuna toma de decisiones y de reorientaciones estratégicas que este tipo de proyectos demandan de manera permanente. El tipo de iniciativa de proyecto, su naturaleza, temas y desafíos, están directamente **armonizados** con las prioridades estratégicas que a nivel de la cooperación internacional se impulsa en el país, especialmente de la AECID.

El **impacto** esperado con la ejecución del proyecto, estaba relacionado en la experiencia, conocimiento y objetivos comunes existentes en el consorcio guatemalteco (PLSM y CEDEPEM), aunado a las necesidades de las poblaciones y comunidades beneficiarias. En este caso, a pesar de las limitaciones técnicas generadas, los desafíos organizativos y políticos encontrados en la misma dinámica de trabajo y el contexto sociopolítico nacional, se concluye que el **impacto** fue mayor de lo esperado. Esto se refleja en el nivel de apropiación y uso que en la vida cotidiana representó para las mujeres. Algunas mujeres no solo lograron aprender a leer y a escribir, sino que llegaron a obtener su tercero y sexto primaria. Alcanzando así, los resultados que, contemplaba tener un Programa de Alfabetización Bilingüe (K'iché-Castellano) concluido con el reconocimiento de CONALFA que nivela a las mujeres participantes al 6to. grado de primaria (IOV.1.1.) y que al menos el 65% de las mujeres inscritas obtienen su certificado de haber obtenido el 6º grado de primaria al concluir el proyecto (IOV.1.2 ). Además de profundizar nuevas técnicas para sembrar hortalizas y su comercialización en el mercado local; así como aumentar su autoestima como mujeres indígenas y orientar una participación ciudadana más activa en sus comunidades y municipios.

Tomando en cuenta lo anterior, concluimos que fue un proyecto pensado y ejecutado desde la realidad y demandas propias de las comunidades y beneficiarias, principalmente de las mujeres. Que este tipo de iniciativas requieren un mayor nivel de fortalecimiento en los tipos y formas de motivar y promover la participación de los entes beneficiarios, para aumentar aún más los niveles de empoderamiento y apropiación de los resultados que estas acciones puedan generar. De igual forma, la necesidad de constituir más certezas que certidumbres en los equipos técnicos y de coordinación son sumamente necesarios, esto significa que en el proceso no haya tantos cambios a nivel de personal, sobre todo en lo relacionado a la coordinación del proyecto, porque eso genera cierto déficit en esta experiencia, con lo cual se hubiera evitado desfases no solo en los tiempos, sino en la obtención de los resultados sustantivos planteados. A pesar de esto, por la experiencia y compromiso de trabajo de PLSM y CEDEPEM, se lograron sobrepasar de manera efectiva los obstáculos y limitaciones encontradas, y así avanzar hacia la obtención positiva de los resultados esperados. Se incluye una matriz con puntuaciones que hemos dado a cada uno de los tópicos de los indicadores utilizados para la evaluación, que refleja un puntaje positivo (84 puntos sobre 100) en sus logros alcanzados.

# 1. INTRODUCCIÓN

AIETI y CDHHG, solicitaron a Consultores Sociales –CONSOC-, con el apoyo de CEDEPEM y PLSM, la evaluación del proyecto: “Promoción de la participación de las mujeres K’ichés en los procesos de desarrollo local a través de un proceso educativo, económico y liderazgo en el departamento de Totonicapán”. CONSOC, siendo una consultora social, responsabilizó al MSC Máximo Abraham Bá y a la Licenciada Carolina Enríquez para su realización.

Teniendo experiencias en este tipo de evaluación y partiendo de la realidad sociocultural guatemalteca, principalmente en regiones indígenas, se propuso una metodología participativa, que permitiera que principalmente las beneficiarias del proyecto se expresaran libremente y permitiera una amplia reflexión en cada uno de los tópicos de análisis del proceso evaluativo.

Se obtuvo información de quienes fueron coordinadores/as del proyecto; de los directores de las dos ONG del consorcio guatemalteco: CEDEPEM y PLSM; se entrevistó a personal del consorcio español: CDHHG y AIETI; se logró entrevistas a funcionarios/as de las municipalidades y de instancias oficiales del ministerio educativo, CONALFA; y de personas claves que tuvieron conocimiento y participación directa e indirecta en el desarrollo del proyecto. Todo esto permitió obtener un balance de las diversas opiniones y generar un conocimiento amplio del proceso de desarrollo del proyecto, que nos permitió sistematizar y concluir en los hallazgos y recomendaciones que se presentan en este documento.

Agradecemos a todo el equipo de trabajo de cada una de las organizaciones participantes por la determinación y colaboración permanente en proporcionar toda la información requerida, así como el acompañamiento en cada una de las etapas de trabajo del proceso evaluativo. De igual forma, nuestro agradecimiento a todas las personas que nos brindaron su tiempo para las entrevistas pertenecientes a otras instituciones como CONALFA, Líderes y lideresas comunitarias, Autoridades Comunitarias y de gobiernos Municipales, personas de las secretarías técnicas de la mujer., entre otras. Y en especial reconocer el apoyo brindado por el personal técnico que nos acompañó a las actividades de campo, por su tiempo y dedicación.

Esperamos que los resultados de esta evaluación contribuya de manera útil y propositiva a todas las organizaciones involucradas en el proceso (PLSM, CEDEPEM, CDHHG y AIETI) para continuar eficientando y promoviendo este tipo de iniciativas tan necesarias y estratégicas para la creación de ciudadanía activa y la consolidación de la paz en Guatemala.

## 1.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El Proyecto “*PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES KICHES EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL A TRAVÉS DE UN PROCESO EDUCATIVO, ECONOMICO Y DE LIDERAZGO EN LOS MUNICIPIOS DE TOTONICAPAN*”, constituye una segunda fase de un proyecto con las mismas líneas de intervención que se ejecutó en el área MAM, del Municipio de Quetzaltenango). El proyecto marco contemplaba intervenir en las Microregiones I y II, pero para ajustarse a la subvención concedida por la AECID se decidió intervenir en primer lugar en la



zona de influencia MAM (convocatoria 2006). Ahora, se está ejecutando la misma propuesta pero dirigida a **mujeres KICHÉS** (convocatoria 2007). El proyecto, tanto para mujeres mames como K'ichés, surge del diagnóstico participativo con los grupos de mujeres de segundo nivel: Asociación integral de Grupos de Mujeres Indígenas MAM (AIGIM) Micro región II, la Organización de Desarrollo Integral de Mujeres de la Cuenca Alta del Río Samalá -**ODIMCARS** y de la Asociación de Agricultores de la Cuenca Alta del Río Samalá- **AAGRICARS**, de la Micro Región I.

Según los Términos de referencia, los objetivos de la evaluación eran:

*“Desarrollar una apreciación sistemática y objetiva de la realización de los resultados del proyecto ejecutado, cuyo cumplimiento evidenciará la consecución del objetivo específico”.*

Se buscó identificar mediante distintas técnicas e instrumentos tres aspectos fundamentales:

- **Retroalimentación o mejora:** como mecanismo para recibir retroalimentación sobre el proyecto que se llevó a cabo y pueda constituirse como un proceso de aprendizaje para mejorar las intervenciones de cultura y desarrollo futuras, a través de la utilización de las enseñanzas obtenidas de actividades ya realizadas.
- **Control de responsabilidades y el rendimiento de cuentas,** como responsabilidad social y política, pues proporciona una base para la divulgación de los resultados alcanzados, aumentando la transparencia de la cooperación al desarrollo y asegurando que los actores asuman sus responsabilidades, especialmente si las actividades del proyecto se llevaron a cabo con fondos públicos.
- **Iluminación para acciones futuras,** a manera de análisis prospectivo sobre cuáles y cómo pueden ser las intervenciones futuras en el ámbito de cultura y desarrollo.

En la propuesta de evaluación, CONSOC planteó el objetivo y los resultados de la siguiente manera que aunque no difiere en el fondo de los objetivos planteados en los términos de referencia, sí procura aproximar lo específico al planteamiento general según las características de las acciones del proyecto:

*“La evaluación consistirá en hacer una apreciación sistemática y objetiva de la realización de los resultados del proyecto “Promoción de la participación de las mujeres k'ichés en el desarrollo local, a través de un proceso educativo, económico y de liderazgo en los municipios del departamento de Totonicapán”. Se plantean como resultados: principales logros y desafíos logrados en la ejecución del proyecto que sirva para retroalimentar y mejorar este tipo de iniciativas; nivel de apropiación y aplicación de los resultados generados en los procesos de trabajo socio-comunitario y educativo que se está aplicando en la Microregión I, así como su efecto multiplicador; los niveles de corresponsabilidad de las organizaciones participantes en todo el proceso de desarrollo del proyecto; impacto generado con las acciones; y recomendaciones para implementar nuevas acciones a futuro en los marcos temáticos, organizativos y políticos, en cada uno de los temas centrales del proyecto.”*

Se planteó que la evaluación aportara además, respuestas a criterios de valor vinculados a:

- **Pertinencia:** adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en donde se realiza. Preguntas base están referidas a la adecuación de la intervención al contexto.
- **Eficiencia:** medida del logro de los resultados en relación con los recursos empleados. Se busca la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar resultados.
- **Eficacia:** medida del grado o nivel de alcance de los objetivos y resultados del proyecto sobre la población beneficiaria y en un período temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.
- **Impacto:** análisis de todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional. Debe tenerse en cuenta que no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos y deseados y tampoco se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población beneficiaria.
- **Viabilidad:** es el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención se mantienen y continúan una vez retirada la ayuda externa. Preguntas base referidas a la sostenibilidad futura de la intervención.
- **Apropiación:** valora hasta qué punto las organizaciones de los países socios ejercen liderazgo ejecutivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.
- **Alineamiento:** análisis que refleja el compromiso de los donantes para prestar la ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, sistemas de gestión y procedimientos de los países receptores. Preguntas base referidas a la asimilación de estrategias y procedimientos locales.
- **Armonización:** valoración de la coordinación de los donantes para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno, construir un programa de ayuda estable e integral para el país socio y armonización y simplificación de procedimientos. Preguntas base referidas a la coordinación entre actores donantes.
- **Participación:** análisis de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas del proyecto. Preguntas base referidas al papel asignado a los agentes y beneficiarios.
- **Transferibilidad:** aplicación de una práctica a un contexto distinto del entorno para el que fue creada. Preguntas base referidas a la adaptabilidad de un proyecto en otros contextos.

Los productos a trabajar según lo planteado eran:

- Un documento resumen ejecutivo.
- Un documento que describa el proceso de evaluación pero que además contenga un análisis del contexto de la problemática.
- Los resultados de la evaluación estarán orientados a generar procesos reflexivos y de retroalimentación de la experiencia generada, con la intención de favorecer a mejor las capacidades institucionales y sectoriales de las diversas organizaciones e instancias participantes en el proyecto.

El tipo de evaluación fue de tipo Externa, Expost, de análisis cuantitativo y cualitativo del proceso de ejecución y aplicando criterios para valoración de impacto. Fue un proceso evaluativo que busco implicar de manera participativa a los diferentes grupos focales de personas tanto beneficiarias, como ejecutoras, así como de personas clave que tuvieron relación directa o indirecta en el desarrollo del proyecto.

## 2. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

Fue un proyecto generado por los grupos de mujeres que trabajan organizadamente con CEDEPEM y el Proyecto Lingüístico Santa María, a partir de la identificación de las debilidades, fortalezas y necesidades que tienen las mujeres indígenas en el ámbito productivo y educativo. Fue además, una segunda fase de una intervención anterior que cubrió el área Mam, como parte de un proyecto mayor que comprendía las áreas K'iche' y Mam. Dentro de las mayores limitaciones se encontraba el nivel de analfabetismo en las mujeres.

Esta situación ha dificultado el involucramiento de la mujer en los espacios de incidencia política ya que no cuenta con la capacidad de generar propuestas de desarrollo dirigidas a la mujer, y por lo tanto se ven limitadas al momento de expresar sus ideas debido a su bajo nivel cognitivo. Así como la obtención de recursos para sus familias, impide y limita también a las mujeres indígenas K'ichés, a participar en espacios donde se toman decisiones para resolver las necesidades sociales de los ciudadanos y las ciudadanas, por eso el proyecto contemplaba tres componentes importantes: una parte de productividad y comercialización, relacionado a la siembra y producción de hortalizas, la participación e incidencia política de las mujeres denominado el componente de liderazgo y un programa de alfabetización bilingüe k'iche' – español. Con esto se trataba los indicadores planteados en la matriz de planificación IOV.1.5 del objetivo específico 1 y el IOV 1.1 del resultado 1.

### 2.1. GUATEMALA COMO PAÍS

Guatemala, tiene una extensión territorial de aproximadamente 108,890 kilómetros cuadrados. Su población es mayoritariamente indígena, principalmente maya. Según el último censo de población del año 2002, el pueblo maya corresponde a un 42% de una población total de 11.2 millones de habitantes. La población Garífuna representa el 0.4%, los Xinkas el 0.7% y los ladinos el 58.3%.

**Pueblos de Guatemala en millones de personas**

<b>Maya</b>	<b>4,411,964</b>
<b>Garífuna</b>	<b>5,040</b>
<b>Xinka</b>	<b>16,214</b>
<b>Ladino</b>	<b>6,750,170</b>

Fuente: Elaboración propia con información del INE, Censo 2002

Los pueblos indígenas, han sido, tal vez no los únicos, pero si los más perjudicados de la forma en que los distintos gobiernos post acuerdos de paz, han conducido las políticas públicas y sobre todo las que van direccionada a resolver los problemas sociales. Los programas sociales implementados por el gobierno de la UNE, como mi familia progresa, en vez de resolver estas situaciones que aquejan a los pueblos indígenas, han generado un nuevo modelo de dependencia y de paternalismo<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ba Tiul, Máximo, Situación Nacional e Internacional de los Pueblos Indígenas, VIA CAMPESINA, Guatemala, 22 de agosto 2011.

### Niveles de Pobreza

Grupo Étnico	Población total	Niveles de Pobreza			No pobres
		Todos los Pobres	Pobres Extremos	Pobres no Extremos	
<b>Indígena</b>	100.0	74.8	27.2	47.6	25.2
<b>No indígena</b>	100.0	36.2	7.7	28.5	63.8

Fuente: Elaboración Propia con información INE, Encovi 2006

Haciendo referencia al cuadro anterior, podemos deducir que si el 47.6% de pobres extremos lo conforman indígenas, implica que son los indígenas, principalmente mayas quienes están en desventaja frente a los no indígenas en Guatemala. Esto repercute en los niveles de salud, educación y alimentación.

No es casual que en los últimos años, las noticias sobre desnutrición crónica que transmiten los medios de comunicación, el ministerio de salud, organizaciones de salud, organismos internacionales, están relacionados a las regiones indígenas de Guatemala, principalmente en el norte y occidente del país.

Guatemala tiene una tasa de desnutrición crónica que afecta al 49 por ciento de la niñez, le sigue Honduras con un 29 por ciento, Bolivia (27 por ciento) y Ecuador (26 por ciento).

## 2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DEL ALTIPLANO OCCIDENTAL DE GUATEMALA

El Altiplano Occidental de Guatemala, está integrado por 81 municipios correspondientes a los departamentos de Totonicapán, Sololá; las altiplanicies de los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango; ocho municipios vecinos ubicados en el sur del departamento de Huehuetenango; seis del sur del Quiché y cuatro del occidente de Chimaltenango<sup>3</sup>.

Del 100% de la población guatemalteca, el 16% habita en esta región que comprende el 8.5% del total del territorio nacional. De los departamentos que conformamos la región, en su mayoría la habitamos población indígena: Mam, K'iche', Tzu'tujil, Kaqchiquel, Sipakapense, Tektiteco, Popti; con los siguientes porcentajes: 98% Totonicapán, 96% Sololá, 70% Quetzaltenango, 44% San Marcos, 54% Huehuetenango, 93% El Quiché y 93% Chimaltenango.

A excepción del departamento de Quetzaltenango, en donde la proporción de población urbana alcanzaba el 45% en 1994 y 63% en el 2003, en los departamentos restantes que integran el Altiplano, es predominante la población rural que se reproduce mediante una economía rural campesina y artesanal<sup>4</sup>.

En materia de educación, los acuerdos de paz marcaban un antes y un después para la construcción de un modelo educativo en pertinencia con la identidad de los pueblos. Si bien es cierto que el Estado de Guatemala, adoptó el modelo de educación bilingüe intercultural desde 1985, en la educación aún persistían actitudes discriminadoras hacia los indígenas, principalmente hacia las mujeres. Por eso, es que se apelaba a una educación que debe de constituirse en el principal vehículo de promoción de la cultura por lo que las principales políticas educativas del país deben contribuir a la búsqueda de la construcción de la paz, la equidad económica y al consumo racional para protección del medio ambiente, dentro del respeto a la diversidad cultural y

<sup>3</sup>Agenda Política de la Mujer Maya del Altiplano Occidental de Guatemala, Movimiento Tzuk Kim-pop.

<sup>4</sup> <http://guatemala.nutrinet.org/areas-tematicas/materno-infantil/84-desnutricion-cronica-de-guatemala-es-la-mas-alta-de-latinoamerica-dice-unicef>

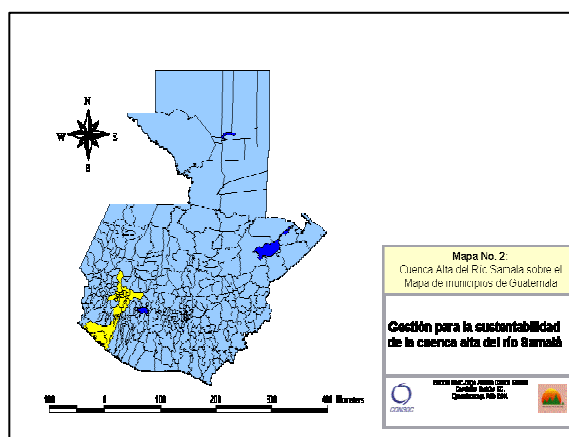
étnica<sup>5</sup>. Luchar, desde la educación, contra los "modelos" de exclusión y dominación social todavía existentes en Guatemala tales como el racismo y la xenofobia. Y luchar también contra "supuestos" modelos de inclusión, como el asimilacionismo o asimilismo. El asimilacionismo y la fusión cultural tienen en común que ambos implican un proceso de pérdida de cultura. "Para ser tienen que dejar de ser"<sup>6</sup>.

El Estado de Guatemala ha generado un modelo de participación ciudadana, haciendo cumplir las tres leyes de participación: la Ley de Consejos de Desarrollo, la Ley de Descentralización y el Código Municipal, pero para el modelo de democracia que requiere el país, están son insuficientes, toda vez que no se desarrolla un proceso de participación ciudadana amplia y responsable. Precisamente por eso, en el Altiplano Occidental del país, se prevé fortalecer nuestra organización en el ámbito municipal, generando y/o fortaleciendo los niveles organizativos más representativos de jóvenes, mujeres, agricultores, artesanos, tejedores, autoridades comunales, parcialidades y de los diferentes sectores que existan, para que puedan confluir en espacios más amplios; y de forma articulada y coherente, atender las necesidades, intereses y problemas de las comunidades indígenas<sup>7</sup>.

Siendo esto en síntesis lo que presenta la realidad guatemalteca, el proyecto: **Promoción de la participación de las mujeres K'ichés en los procesos de desarrollo local a través de un proceso educativo, económico y de liderazgo en el municipio de Totonicapán**", buscaba de alguna manera insertarse en esta dinámica, de llenar los vacíos que el Estado no ha podido cumplir con las poblaciones indígenas del Altiplano Occidental del país.

### 2.3. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO:

- **Título del proyecto:** PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES K'ICHÉS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL A TRAVÉS DE UN PROCESO EDUCATIVO, ECONOMICO Y DE LIDERAZGO EN EL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN".
- **Ubicación:** Guatemala, Cuenca Alta del Río Samalá, Altiplano Occidental. Microrregión I: San Francisco El Alto, San Cristóbal Totonicapán, Totonicapán, San Bartolo Aguas Calientes, San Andrés Xecúl, San Francisco la Unión, Santa María Chiquimula y Momostenango).



<sup>5</sup> Azmitia, Oscar, la Educación Bilingüe Intercultural en Guatemala, [www.aulainter-cultural.org](http://www.aulainter-cultural.org).

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Movimiento Tzuk Kim Pop, Estrategia para enfrentar la pobreza, desde la perspectiva de las comunidades k'iche' del departamento de Totonicapán, 2008.

- **Duración:** El proyecto dio inicio el 1 de diciembre del año 2007. Aunque la fecha prevista de finalización era el 30 de noviembre del 2010, el proyecto tuvo una extensión de casi un año finalizando el 30 de octubre del 2010 (ampliación aprobada por AECID).
- **Financiación:** La financiación total del proyecto fue de: 532.198,62 (AECID: 417.712,62 €, AIETI: 14.200,00 €, Socios Locales: 56.391,00 € y Beneficiarios: 43.895,00 €). Correspondió un 78,5% a cargo de la AECID; un 21,5% a cargo de los aportes locales y otros aportes.
- Fue un proyecto generado por los grupos de mujeres que trabajan organizadamente con CEDEPEM y el Proyecto Lingüístico Santa María, a partir de la identificación de las debilidades, fortalezas y necesidades que tienen las mujeres indígenas en el ámbito productivo y educativo. Dentro de estas propuestas está el acceso a la educación bilingüe como alternativa para erradicar el alto índice de analfabetismo existente. Esta debilidad ha dificultado el involucramiento de la mujer en los espacios de incidencia política ya que no cuenta con la capacidad de generar propuestas de desarrollo dirigidas a la mujer, y por lo tanto se ven limitadas al momento de expresar sus ideas debido a su bajo nivel cognitivo. Así como la obtención de recursos para sus familias, impide y limita también a las mujeres indígenas K'ichés, a participar en espacios donde se toman decisiones para resolver las necesidades sociales de los ciudadanos y las ciudadanas, por eso el proyecto contemplaba una parte de productividad, relacionado a la siembra y producción de hortalizas. En el ámbito productivo se planteó la imperiosa necesidad de generar mecanismos alternativos de comercialización de la producción. Otro de los aspectos estratégicos definidos era el acompañamiento y promoción del liderazgo comunitario, por medio de acciones orientada a aumentar su capacidad de propuestas y de interlocución hacia el Estado (Municipalidades, Consejos de Desarrollo, Secretarías de la Mujer, entre otros) y en términos de ampliar su participación en la dinámica sociocomunitaria (asociaciones sectoriales y grupos socio rurales).
- **Objetivos, resultados, indicadores y actividades del proyecto:**

**Objetivo General:** Mejoras las condiciones de vida de la población indígena K'iché especialmente de las mujeres, en los espacios económicos, políticos y sociales en el Altiplano Occidental

**Objetivo específico:** Promovida la participación de las mujeres K'iché en los procesos de desarrollo local a través de un proceso educativo que les permita iniciar actividades socio-económicas y de liderazgo en el municipio de Totonicapán.

- **IOV.1.1.** Un Programa de Alfabetización Bilingüe (K'iché-Castellano) concluido con el reconocimiento de CONALFA que nivela a las mujeres participantes al 6to. grado de primaria.
- **IOV.1.2.** Al menos el 65% de las mujeres inscritas obtienen su certificado de haber obtenido el 6º grado de primaria al concluir el proyecto.
- **IOV.1.3.** El 19% (de 350 mujeres) de las mujeres alfabetizadas, formadas como lideresas participan en espacios de incidencia política comunitaria (COCODES, COMUDES, Comisiones de la Mujer durante los 35 meses del proyecto.
- **IOV.1.4.** El 75% de las beneficiarias del proceso de alfabetización han generado alternativas económicas
- **IOV.1.5.** Se ha incrementado en un 10% el ingreso en la economía de las beneficiarias que les permite una satisfacción de sus necesidades básicas.

## **Resultados esperados:**

**R.1.:** Se habrá desarrollado un programa de educación hasta el 6to. grado de primaria Bilingüe (K'iché-castellano) aplicado a alternativas de desarrollo socio-económico de las beneficiarias.

- **IOV.1.1.** Un programa metodológico para la etapa de alfabetización y post-alfabetización hasta el 6to grado de primaria, que se desarrollará durante 35 meses.
- **IOV.1.2.** Un texto complementario editado con contenidos de liderazgo, género, organización y participación política, salud reproductiva y otros de interés para las mujeres para reforzar la alfabetización y pos alfabetización, durante la ejecución del proyecto
- **IOV.1.3.** Una campaña de sensibilización para la convocatoria e inscripción durante el tercer mes del primer año del proyecto.
- **IOV.1.4.** Un convenio de cooperación entre CEDEPEM/PLSM y CONALFA durante el segundo mes del primer año del proyecto, ratificado para la implementación de la Fase Inicial de alfabetización y 1era y 2da etapa de Post-alfabetización.
- **IOV.1.5.** Un equipo de 25 promotoras capacitadas, reconocidas por CONALFA, para llevar a cabo el proceso de etapa inicial, 1era y 2da de post-alfabetización durante la ejecución del proyecto
- **IOV.1.6.** El 65% de 350 mujeres alcanzaron durante el primer año del proyecto obtener el certificado oficial emitido por CONALFA de 1er año de primaria en la Microrregión I.
- **IOV.1.7.** El 65% 350 mujeres alcanzaron durante el segundo año del proyecto obtener el certificado el certificado oficial emitido por CONALFA de 2do y 3er año de primaria; de la Microrregión I
- **IOV.1.8.** El 65% de las mujeres inscritas en la Segunda Etapa de Post alfabetización, habrán aprobado y obtenido su certificado de 6to. Grado de primaria culminando su proceso de educación primaria.

**R.2.** Generadas alternativas productivas y comerciales para el sostenimiento económico de los grupos de mujeres y sus familias.

- **IOV.2.1.** Instaladas y funcionando 300 parcelas Hortícolas comerciales al finalizar el proyecto.
- **IOV.2.2.** 40 Mujeres capacitadas en aspectos de comercialización durante el primer año del proyecto.
- **IOV.2.3.** Tres intercambios de experiencias relacionadas con el conocimiento de parcelas hortícolas comerciales que han logrado la sostenibilidad a nivel local, comunitario y nacional, durante el segundo año del proyecto
- **IOV.2.4.** Una comisión de comercialización conformada durante el segundo año del proyecto.
- **IOV.2.5.** Destinado el 30% de la producción para autoconsumo y 60% destinada a la comercialización durante el 1er y 2do. año
- **IOV.2.6.** Las beneficiarias destinan el 10% de las utilidades obtenidas a la creación de un fondo que servirá para la implementación de 100 parcelas hortícolas más para beneficiar al resto de los grupos.

**R.3.** Fortalecido el liderazgo de las mujeres que participan en las Comisiones de la Mujer integradas en los Consejos Municipales de Desarrollo y a los Consejos Comunitarios de Desarrollo de Totonicapán para la construcción de las agendas de desarrollo de la mujer.

- **IOV.3.1.** Presentación de la agenda de desarrollo de las mujeres K'iché, durante el segundo año.
- **IOV.3.2.** 50 mujeres integran las estructuras de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y los Consejos Municipales de Desarrollo, durante el segundo año del proyecto
- **IOV.3.3.** 50 mujeres mejoran su participación política al concluir el proceso de alfabetización
- **IOV.3.4.** 50 mujeres integrantes de los grupos y asociaciones de segundo nivel participan activamente en las diferentes expresiones comunitarias.

- **IOV.3.5.** 5 Planes Operativos de la Agenda de la Mujer K'iché Municipales, elaborados y validados con la participación de las Comisiones de la mujer, mujeres integrantes de COCODES y COMUDES, al finalizar el proyecto.
- **IOV.3.6.** Un documento impreso con los contenidos del Programa Formativo de Liderazgo en la zona validada por las mujeres lideresas participantes

**Principales actividades:**

- Elaboración del Plan Programa educativo de Alfabetización, 1era y 2da de Post-alfabetización
- Formación de Promotoras
- Implementación del Proceso educativo hasta el 6to grado de primaria
- Evaluación final de aprendizaje
- Implementación de parcelas Hortícolas
- Comercialización
- Programa de Capacitación Liderazgo
- Proceso de Operativización de la Agenda Política de las Mujeres Maya k'iché del departamento de Totonicapán., se detallan las siguientes sub-actividades

– **Beneficiarias:**

- 350 mujeres alfabetizadas en lecto-escritura K'iché-español, alcanzando en un periodo de tres años obtener el 6to. Grado de primaria.
- 25 Promotoras cualificadas para la implementación del proceso de alfabetización
- Formación de 70 mujeres lideresas que participan en espacios de incidencia política.



### 3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA EVALUACIÓN

**Duración:** El proceso de evaluación fue de 12 semanas, iniciando el 06 de julio y finalizando el 20 de septiembre del 2011.

**Equipo de evaluadores:** el MSC Máximo Ba Tiul y la Lic. Carolina Enríquez fueron los responsables del proceso. En el proceso de acompañamiento se tuvo el valioso apoyo de Ligia Rodríguez y Jerónimo Vásquez. Según lo planificado, el proceso se dividió en tres etapas principales:

#### 3.1. ETAPA 1: ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS

En esta etapa se realizaron tres reuniones entre el equipo de evaluadores y la dirección de CEDEPEM/PLSM para afinar los detalles del proceso de evaluación y establecer los aspectos operativos de la fase de levantamiento de la información. Como resultado de esto se acordó la realización de entrevistas a los siguientes cuatro grupos y personas:

- Personas clave, entre las cuales está la Coordinación de CEDEPEM, Coordinación del Proyecto Lingüístico Santa María, ex coordinadores-as del proyecto, personal del proyecto, tanto el administrativo como el de campo y el consorcio europeo: CDHMG y AIETI.
- Instituciones clave: Alcaldes de las localidades involucradas en el proyecto, comisiones municipales de la mujer, personeros de CONALFA y técnicos pedagógicos.
- Población beneficiaria: Se entrevistó a seis de los siete grupos de beneficiarios planteados, procurando tocar los municipios involucrados: San Francisco el Alto, Totonicapán y San Cristóbal Totonicapán.

Se elaboraron durante esta etapa, las guías de entrevistas, y el diseño metodológico para aplicar en las sesiones de consultas participativas con los grupos. Se diseñó además, la ficha técnica y los formatos para el vaciado de la información.

Los instrumentos utilizados<sup>8</sup>son: una guía de preguntas para instituciones; una guía de preguntas para los consorcios; una guía de trabajo participativo para las reuniones con los grupos focales (beneficiarias); una ficha técnica de información.

Se trabajaron matrices para poder hacer una valorización del nivel de cumplimiento de cada una de las actividades y hacer un puntaje de cada uno de los criterios de evaluación, los cuáles se incluyen en el apartado de los hallazgos. El procedimiento para poder hacer estas valoraciones fue por medio de la revisión de los resultados de los informes de cumplimiento, revisión de verificadores y se completó con la información recabada en las entrevistas.

El criterio para la selección de muestras fue reunir por lo menos a un grupo de cada municipio involucrado: Totonicapán, San Cristóbal Totonicapán, Momostenango y San Francisco el Alto. Se entrevistó a funcionarios de CONALFA, Alcaldes Municipales, Ex

---

<sup>8</sup> Los cuales se adjuntan como anexo.

coordinadores del proyectos, Coordinadoras de las oficinas municipales de la mujer, facilitadores (de alfabetización y de producción), representantes de las asociaciones beneficiarias, directores de las ONGs miembros del consorcio nacional y representantes de AETI/CDHHG y AECID.<sup>9</sup>

En relación con limitaciones o dificultades para desarrollar el proceso de recabación de información, éstas prácticamente fueron mínimas: no fue posible entrevistar a beneficiarias, instituciones o personas claves en Momostenango debido a que la fecha prevista para las entrevistas y pese a que se había confirmado las entrevistas, la localidad se encontraba celebrando sus fiestas patronales. Al segundo ex coordinador del proyecto no se le pudo entrevistar porque se encontraba fuera de Guatemala.

### **3.2. ETAPA 2: CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Durante esta etapa se recopiló la documentación vinculada al proyecto que sirvió para el análisis. Se realizaron las entrevistas para la aplicación de los instrumentos de evaluación y se les dio un cuestionario para ampliar sus aportes. Se pudo entrevistar a un 95% de las personas e instituciones previstas en el plan.

No se pudo entrevistar a uno de los ex coordinadores del proyecto y no todos los miembros del Consorcio estaban disponibles para consultarles en esta etapa de la evaluación. Tampoco fue posible entrevistar a la comunidad de beneficiarios de Momostenango por dificultades de tiempo de los líderes de los grupos.

El equipo de evaluadores se distribuyó la realización de las entrevistas y la revisión de la documentación correspondiente.

### **3.3. ETAPA 3: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DEL DOCUMENTO**

Se organizó la información obtenida y se procedió a su análisis. Posteriormente, se compararon notas, análisis y se llevaron a cabo reuniones (entre los evaluadores) de consulta y discusión para dar respuesta a las interrogantes de los criterios de evaluación.

Se procedió a la elaboración del primer borrador que fue consultado con CEDEPEM/PLSM y AIETI/CDHHG para luego incorporar los cambios sugeridos.

Se hizo la presentación del informe final al comité de seguimiento en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.

---

<sup>9</sup> Ver tabla de personas e instituciones entrevistadas adjunta.

## 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y EVIDENCIAS EN TORNO A LAS CUESTIONES ESTABLECIDAS PREVIAMENTE.

Los hallazgos encontrados como parte del proceso de análisis y sistematización de la información, fueron incluidos directamente en cada uno de los tópicos de criterios de valoración definidos para esta evaluación. A manera de aportar al análisis presentamos un resumen de las estrategias de las organizaciones miembros del consorcio nacional que se relacionan con la ejecución del proyecto.

### 4.1. TÓPICOS GENERALES

Para poder generar un análisis global sobre los planteamientos generales del consorcio local (CEDEPEM/PLSM) que facilitará una mejor comprensión y reflexión de su actuación reciente y el rol que desempeña el proyecto “Promoción de la participación de las mujeres K’ichés en los procesos de desarrollo local a través de un proceso educativo, económico y liderazgo en el departamento de Totonicapán”, se procedió a revisar cada uno de sus elementos estratégicos, de funcionamiento y de organización interna. La reflexión y conclusiones aquí planteados son resultado de la información de documentos internos, reflexión con el equipo de trabajo del consorcio local, aportes de entrevistados/as y conclusiones propias del equipo evaluador.

Los resultados aquí planteados serán una importante introducción a la parte específica del proyecto y que comienzan a dar respuesta a los tópicos evaluativos del proyecto. En este apartado se incluyen solo aquellos aspectos estratégicamente vinculados (síntesis) al proyecto. Los tópicos de análisis se adjuntan como anexo al informe.

- **ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA:** La organización comunitaria se ha transformado en la prioridad estratégica para CEDEPEM/PLSM. En la búsqueda de reconstruir el tejido social comunitario que fue prácticamente fracturado y aniquilado durante el conflicto armado interno, el encontrar la confianza y perder el temor a la participación, ha sido una constante que ha llevado a impulsar diferentes métodos de trabajo para fortalecer la organización y la participación comunitaria. Este proceso se ha venido acompañando por medio de la formación-capacitación, elaboración de materiales didácticos, la asesoría y la participación activa con el liderazgo comunitario.
- **ESTRATEGIA POLÍTICA:** En los últimos años, la estrategia política de CEDEPEM/PLSM ha estado directamente ligada y vinculada a la propuesta regional motivada desde el Movimiento Tzuk Kim-pop. Han definido prioridades temáticas en este ámbito, una de ellas es: el acompañamiento político a organizaciones y asociaciones de mujeres; se han acompañado con acciones políticas contundentes los siguientes temas: Educación Bilingüe Intercultural; salud comunitaria; derechos indígenas; agenda política de pequeños productores familiares.

- **ESTRATEGIA DE INCIDENCIA:** La estrategia de incidencia ha sido otro de los pilares del trabajo de CEDEPEM/PLSM. En este contexto los propósitos de la incidencia en los últimos 15 años han ido dirigidos a: funcionamiento de las instituciones del Estado, la agenda educativa, y la agenda de las mujeres son dos de ellas.
- **ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN DE MOVIMIENTOS SOCIALES:** En el ámbito de fortalecer la lucha social desde los diferentes sectores y actores que tienen presencia política en el país. En el caso de CEDEPEM Y PLSM, el proceso de articulación social ha sido en el ámbito de promover una economía alternativa, procesos de organización desde lo local, y la implementación de iniciativas educativas desde una perspectiva multilingüe y pluricultural.
- **ESTRATEGIA DE TRABAJO CON MUJERES:** Uno de los ejes principales, en el ámbito social, que CEDEPEM/PLSM desarrollan es el trabajo con Mujeres. Haciendo cálculos de estadísticas que se tienen, el 90% de población que se acompaña son mujeres. Son diversas las estrategias que se están utilizando en el trabajo con mujeres, entre las cuáles se destaca: Promoción y fortalecimiento organizativo; La formación-capacitación; Agenda política de las mujeres; en el 2009 se inicia el proceso de constituir y fortalecer desde CEDEPEM y el Tzuk Kim-pop la Convergencia de Mujeres Quetzalí, para dar acompañamiento directo al proceso de la agenda política.
- **ESTRATEGIA DE FORMACIÓN-CAPACITACIÓN:** Año con año, la formación-capacitación es parte sustantivo de las acciones que CEDEPEM/PLSM realizan. Revisando informes, planes, y presupuestos, son diversas las actividades que se impulsan, con temas y enfoques relacionados a los objetivos y estrategias priorizadas del trabajo mismo. De acuerdo al Director de CEDEPEM, en los procesos de formación en los últimos cinco años han pasado cerca de 3,000 persona, jóvenes, con un 90%% de participación de mujeres, y en su gran mayoría pertenecientes a los diversos pueblos indígenas de la región.

## 4.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN ESPECÍFICO

En este apartado se hace el vaciado de la información sistematizada por medio de la revisión de documentación del proyecto e institucionales; se incluyen las observaciones y recomendaciones emanadas de las entrevistas realizadas por medios directos y del cuestionario con preguntas generadoras; y se incluyen los hallazgos y recomendaciones específicas para cada uno de los indicadores de evaluación. De acuerdo a cada indicador de evaluación se incluyen cada uno de los temas y hallazgos encontrados en el desarrollo del proyecto. Al final se incluye una matriz de rating de evaluación en donde ponderamos con puntos cada indicador.

### 4.1 **PERTINENCIA:** *Adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en donde se realiza. Preguntas base están referidas a la adecuación de la intervención al contexto.*

Desde las instituciones involucradas se considera que en general, hubo una correcta adecuación de los objetivos con el contexto y necesidades educativas, sociales, culturales y económicas. Se responde a una necesidad sentida en la región que abarca el proyecto, pues pese a que uno de los últimos censos ubican en analfabetismo de las mujeres en Totonicapán (no se tuvo acceso a tasas específicas para los municipios involucrados) es del 37% (censo del 2002), este dato puede

engañar. En efecto, en la mujer indígena pesa no solamente el analfabetismo, sino la exclusión por su condición monolingüe en un sistema diseñado para el castellano-hablante. Por otro lado, en cuanto al proyecto, hubo receptividad, apropiación y permanencia. Los niveles de deserción fueron mínimos según lo expresado por los entrevistados. Aunque no se precisó el número exacto, los datos con que contamos nos dicen que de 395 mujeres más o menos un 80% terminó el proceso. No obstante, en las entrevistas algunas mujeres opinaron que sí hubo algún nivel de ausentismo por los cambios de facilitadores o los compromisos en el hogar.

Las instituciones y personas entrevistadas coinciden en que el proyecto vino a llenar un vacío importante. Aunque algunas autoridades locales entrevistadas desconocían los detalles del proyecto, sí pudieron expresar que la iniciativa en su planteamiento general, responde en gran medida a las necesidades de las mujeres y sus familias en sus comunidades.

Desde la perspectiva de las autoridades (Alcalde Municipal, COMUDE y Coordinadores de CONALFA así como de las oficinas municipales de la mujer) existen tres resultados o impactos que demuestran la pertinencia de la acción:

- Un mayor liderazgo entre las organizaciones e instancias de toma de decisión por parte de las mujeres.
- Un mayor nivel de participación de las mujeres en general en los consejos de desarrollo y el desarrollo mismos de las comisiones municipales de la mujer.
- Una respuesta práctica para el mejoramiento de los ingresos familiares a través de la acción productiva.

Aunque las autoridades reconocen que no todo este desarrollo se puede atribuir solamente al proyecto, sin embargo el equipo de evaluación pudo notar además que los alcaldes o funcionarios locales se expresaron en términos que denotan apropiación de los conceptos fundamentales que justifican la importancia que tiene el acceso a la educación y a la independencia económica por parte de las mujeres. El hecho mismo que las municipalidades presentaran la existencia misma de comisiones de la mujer como un componente importante de su gestión, puede llevarnos a inferir que en efecto, las acciones del proyecto han tenido su impacto también en las políticas y prácticas de las instituciones aunque no se puede precisar con exactitud, el grado de este impacto.

Nos basamos enteramente en la información brindada pues no se hizo una línea de base inicial en el que se estimaba el ingreso de las participantes. Es una valoración cualitativa no cuantitativa. Sin embargo, uno de los fundamentos para esta apreciación es que existe una oficina municipal de la mujer en cada uno de los municipios involucrados en las que participan algunas de las mujeres beneficiarias del proyecto, (como Doña Manuela Castro de la Aldea Chuisuc de Totonicapán) aunque como se dijo antes, su existencia no se debe enteramente a este proyecto.

En relación con las socias ejecutoras como instituciones entrevistadas<sup>10</sup>, hay varios puntos de vista y enfoques, que aunque quizá no difieren en lo fundamental, son complementarios.

Todas coinciden sin embargo, que a nivel general fue correcto el enfoque del proyecto y el planteamiento de abordaje desde lo dual: educación y producción, que aunque no es un método nuevo, sí toma en cuenta que son las mujeres quienes más necesidad tienen de alternativas de acceso a educación y a medios de vida prácticos para la

---

<sup>10</sup> Ver anexo de instituciones entrevistadas.

generación de ingresos. Como componente importante jugó un papel especial la capacitación para el liderazgo.

Desde la perspectiva del consorcio español, se considera que se corresponde con las líneas estratégicas que la cooperación internacional tiene en el país y en especial de la AECID y que sí apuntó en la dirección correcta en cuanto a responder al contexto y a las necesidades priorizadas en el país. Aunque ellos/as manifiestan que respetan los criterios y planteamientos de las organizaciones socias locales, sí hacen notar que según el conocimiento de la realidad del país y la región, el proyecto ejecutado tuvo pertinencia desde su concepción hasta su finalización.

Para el total de las mujeres beneficiadas entrevistadas <sup>11</sup>el proyecto vino a motivar su capacidad de liderazgo para poder incidir en las tomas de decisiones a través de su participación en las oficinas municipales de la mujer y en los COMUDES y COCODES, así como en sus mismas asociaciones. Hay que indicar que para las entrevistas con grupos no se hicieron preguntas individuales sino colectivas. Pero se puede asegurar, sin embargo, que todas coincidieron en este sentido, por lo menos las que hablaron.

Aunque algunas manifestaron que en realidad la educación bilingüe les presentaba nuevos retos, encontraron más útil la alfabetización en castellano debido a que ya se comunican en su idioma. Otras sin embargo, destacaron la importancia de aprender a escribir su propio idioma. En cuanto a las hortalizas o al programa de producción lo vieron útil y complementario, porque la mayoría de las familias de los lugares donde se ejecutó el proyecto, no se dedican totalmente a la agricultura, sino a la crianza de ovejas, vacas y artesanías. Sin embargo es de anotar que las beneficiarias en su mayoría tienen una vocación agrícola, por eso predominó lo agrícola. El número de beneficiarias que solicitaron otro tipo de proyectos fue mínimo. Cuando se hizo la consulta sobre este tema por parte de los ejecutores del proyecto (según lo expresaron en las entrevistas realizadas) las beneficiarias en su mayoría se manifestaron abiertamente que preferían lo agrícola. Optar por implementar otro tipo de proyectos productivos para un número reducido de beneficiarias, implicaba un alto costo operativo. El costo operativo de habilitar una nueva opción productiva, era mucho mayor, implicaba además subdividir personal y contratar técnicos especializados para el tema, sin contar insumos y otros aperos.

El equipo evaluador considera, que el proyecto ejecutado sí tuvo pertinencia en tanto se corresponden sus objetivos y su ejecución con la realidad socio-cultural y económica de los grupos beneficiarios. Esto se debe principalmente a que las ejecutoras, tanto PLSM como CEDEPEM son organizaciones con una larga trayectoria de trabajo en la región lo cual permite un buen conocimiento de las necesidades de la población, en particular las necesidades y situación de las mujeres rurales.

A continuación una tabla con porcentajes de cumplimiento de los indicadores objetivamente verificables del proyecto. El porcentaje se calculó considerando las metas cuantitativas establecidas, las metas alcanzadas y valoraciones cualitativas establecidas en el proceso de evaluación. El porcentaje está incluido con la intención de establecer proyecciones finales.

---

<sup>11</sup> Ver anexo de beneficiarias entrevistadas.

Indicadores objetivamente verificables del proyecto	% de cumplimiento	Datos de verificación
IOV.1.1. Un Programa de Alfabetización Bilingüe (Kiche-Castellano) concluido con el reconocimiento de CONALFA que nivela a las mujeres participantes al tercer grado.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se ha concluido en un 100% la etapa de alfabetización Bilingüe (1er grado de primaria)</li> <li>➤ Se concluyó al 100% lo correspondiente a la etapa de post-alfabetización Bilingüe (k'iché-castellano) para optar el 3er grado</li> <li>➤ Se culminó la segunda etapa de post alfabetización, equivalente al 6o. Grado de primaria, con lo cual culmina el Nivel de Educación primaria.</li> </ul>
IOV.1.2 Al menos el 65% de las mujeres inscritas obtienen su certificado de haber obtenido el 6to. grado de primaria al concluir el proyecto.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De 518 inscritas, 343 (66.22%) obtuvieron su certificado de etapa inicial, equivalente al 1o. Grado de primaria.</li> <li>➤ De 395 mujeres inscritas oficialmente en CONALFA, de estas obtuvieron el 3er grado 318 mujeres, equivalente al 80 %</li> <li>➤ De 299 inscritas 210 (70.23%) obtuvieron su certificado y diploma de la segunda etapa de post alfabetización equivalente al 6o. Grado de primaria, con lo cual culminaron el Nivel de Educación Primaria.</li> </ul>
IOV.1.3. El 19% (de 350 mujeres) de las mujeres alfabetizadas, formadas como lideresas participan en espacios de incidencia política comunitaria (COCODES, COMUDES, Comisiones de la Mujer) durante el primer y segundo año del proyecto	95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dio inicio al curso de capacitación a 70 lideresas.</li> <li>➤ Se inició con la coordinación con 4 municipalidades para la participación de las mujeres en los diferentes espacios. Se terminó coordinando en cinco municipios.</li> <li>➤ De 332 mujeres (318 del proceso de alfabetización y 15 del proceso de liderazgo de AGRICARS/ODIMCARS), están participando en procesos locales: 49, un 15%.</li> <li>➤ 59 mujeres participan activamente en los COCODES, COMUDES, Comisiones de la Mujer y directivas de organizaciones comunitarias, mismas que estuvieron en el proceso de alfabetización y formadas como lideresas.</li> </ul>
IOV.1.4. El 75% de las beneficiarias del proceso de alfabetización han generado alternativas económicas	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se han implementado 328 parcelas hortícolas en 184 cuerdas de terreno (las mayoría de las parcelas son de ½ cuerda, las hay por debajo de esa cantidad y unas pocas de una cuerda.</li> <li>➤ Las beneficiarias son de los 24 grupos que se están alfabetizando.</li> <li>➤ De las 395 mujeres inscritas en la segunda etapa (post- alfabetización), 315 (80%) fueron beneficiarias de parcelas hortícolas y han generado alternativas económicas.</li> <li>➤ 263 familias, el 79 % de las inscritas en la segunda etapa de post alfabetización, implementaron 263 parcelas de hortalizas.</li> <li>➤ El promedio es de 1/2 cuerda por parcela. En este año los insumos y pilones para la siembra corrieron a cuenta de las beneficiarias, que dejaron un porcentaje de las ganancias de la cosecha anterior para esta siembra.</li> </ul>
IOV.1.5. Se ha incrementado en un 10% el ingreso en la economía de las beneficiarias que les permite una satisfacción de	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se ha incrementado en un 13 % el ingreso a la economía familiar, ya que antes del proyecto tenían un ingreso promedio de Q.1,100.00 con las ganancias obtenidas de la venta de la producción tuvieron un ingreso total de Q.1,711.00 que dividido</li> </ul>

sus necesidades básicas.		<p>entre 12 meses nos da un ingreso mensual de Q.142.00 que equivale al 13 % de los ingresos anteriores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Según cálculos basados en los ingresos económicos promedio por familia antes del proyecto, estos se incrementaron en un 11 % a partir de la implementación de las parcelas hortícolas y la comercialización de los productos.</li> <li>➤ Del 100% de la venta, el 50% se destinó a la economía familiar y el otro 50% se reinvertió en la compra de productos hortícolas para continuar sus microproyectos.</li> <li>➤ En esto no se incluye lo que las familias han dejado de las hortalizas para el consumo, solo lo de ingresos por ventas.</li> </ul>
--------------------------	--	---

4.2 **EFICIENCIA:** *medida del logro de los resultados en relación con los recursos empleados. Se busca la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar resultados. Preguntas base referidas a la asignación óptima de los recursos del proyecto.*

Es percepción del equipo evaluador que aquí hay distintos niveles de consecución de resultados en relación con los recursos. También hubo distintos momentos en la vida del proyecto en los que se percibe mayor o menor eficiencia. En general, se considera que hay un balance positivo en los alcances obtenidos, pero se identificaron debilidades que influyeron de alguna manera en el alcance óptimo de los resultados y que para iniciativas futuras deben ser mejor abordados.

Revisando el flujo presupuestario con los planes operativos (incluyendo el período de ampliación de plazo), existe lógica y coherencia en su ejecución. Se reportan etapas donde existieron desfases en la ejecución por razones diversas: reprogramación de actividades, saldos financieros, diferencias por tipo de cambios, entre otros. Consultando con los responsables administrativos del proyecto, se indica que siempre se tuvo el cuidado de proceder de manera formal (haciendo los requerimientos pertinentes) a cualquier cambio sustantivo en términos de actividades o tiempos de ejecución con el consorcio español y la entidad financiera. Se reconoce que durante el último año de ejecución del proyecto se vio necesario hacer una reprogramación de actividades, para lo cual se requirió a AECID una ampliación de plazo (que fue aprobada) para poder ejecutar el 100% de los recursos disponibles.

En el aspecto técnico-operativo se identifican momentos cruciales de mayor o menor efectividad a nivel de los recursos humanos. Durante la ejecución del proyecto hubo tres coordinadores/as del mismo. Las razones explicadas de los cambios estaban relacionadas a aspectos de debilidad en las capacidades técnicas de las personas responsables y en algunos casos por decisiones personales de los/as implicados. Como en todo proceso donde hay movilidad de dirección, estos cambios generaron cierta dispersión y discontinuidad en formas de orientación y coordinación de acciones, así como también debilidades en la concreción en tiempos de las acciones y el alcance de los resultados. Haciendo un balance global, con la llegada de la última coordinadora el proceso se estabilizó y se lograron superar los vacíos y limitaciones generados en la primera etapa de ejecución.

En términos de proceso, de acuerdo a las conclusiones del equipo evaluador, durante el primer momento se lograron sentar las bases organizativas y administrativas del proyecto. Esto fue un período importante y decisivo para el inicio y el



establecimiento, incluso, de las relaciones bilaterales con las instituciones correspondientes. Durante este período se da el primer cambio de coordinación del proyecto. Con la llegada de la segunda persona coordinadora, se resuelven debilidades, pero por razones personales del coordinador se da un retiro improvisado, situación que genera interrupciones en la ejecución de los planes de trabajo. Con la llegada inmediata de la nueva coordinadora (que dirige el proyecto hasta el final), se retoman y desarrollan los planes de manera continuada y se van retomando acciones pendientes de ejecución. La calidad de los informes técnicos, la precisión de la información en los instrumentos de control, y los niveles más exigentes en términos de monitoreo y seguimiento, se dan con mejores resultados a partir de la última coordinadora. Este cambio sirvió para que los vacíos o debilidades iniciales encontradas pudieran revertirse y al final, permitiera el alcance óptimo de cada una de las acciones planificadas y desarrolladas en el proyecto. Sobre esto considerar que el papel de la última coordinadora reorientó el trabajo porque ya venía de la experiencia anterior del proceso de alfabetización del área MAM.

Con relación a temas de metodologías y uso de materiales adecuados, se puede concluir que fue un proceso dinámico y retroalimentador en la búsqueda de aplicar procedimientos culturalmente sustentables en términos de calidad y accesibilidad hacia las beneficiarias, sobre todo en la parte de educación bilingüe intercultural. De acuerdo a la entrevista hecha a los facilitadores del programa de alfabetización, se logró elaborar materiales educativos de acuerdo al contexto de las beneficiarias y considerando experiencias de otros métodos como los de Conalfa.

La relación estratégica entre el consorcio local y las instituciones del Estado, especialmente CONALFA, permitió un proceso sin complicaciones técnicas y de apropiación de los recursos utilizados.

Por último, se concluye que la lógica utilizada para administrar y coordinar la ejecución del proyecto por medio de un consorcio nacional (CEDEPEM/PLSM) y un consorcio español (AIETI/CDHHG) fue efectiva y permitió avanzar cualitativamente en la ejecución del proyecto. Sin embargo persisten las observaciones que faltó mayor comunicación en el caso del consorcio nacional. El nivel de implicación fue desigual y esto originó cierto nivel de relajamiento en una de las partes del consorcio. En el proceso existió una reorientación de las corresponsabilidades de consenso, lo cual mejoró sustancialmente la coordinación y los niveles de responsabilidad que cada organización asumió.

En términos de la relación entre los dos consorcios (Guatemala-España), existió una permanente revisión conjunta de cada etapa de la ejecución del proyecto. Hubo viajes anuales de seguimiento técnico por parte del consorcio español. La existencia de una persona expatriada (Ángeles Herráez) en el acompañamiento directo, facilitó la coordinación y el seguimiento permanente del proceso.

La parte financiera relacionada al proyecto está debidamente establecida en los informes de auditoría. En este tema, lo que se está presentando son miradas generales sobre nivel de cumplimiento de los planes anuales con la proyección financiera y aprobación de rubros. Los informes financieros son claros en este concepto, al definir que existe coherencia y cumplimiento en términos porcentuales a los ingresos en su relación con gastos efectuados durante los 35 meses de ejecución. La ampliación de plazo del proyecto correspondió a dar ejecución total de los recursos y ejecutar saldos pendientes y que posibilitó llegar al sexto grado y apuntalar el componente de liderazgo.

En la tabla siguiente se registran los indicadores objetivamente verificables de los tres resultados planteados por el proyecto. El porcentaje se calculó considerando las metas cuantitativas establecidas, las metas alcanzadas y valoraciones cualitativas establecidas en el proceso de evaluación. El porcentaje está incluido con la intención de establecer proyecciones finales.

Indicadores objetivamente verificables del proyecto	% de cumplimiento	Datos de verificación
<b>Resultado esperado 1:</b> Se habrá desarrollado un programa de educación hasta el 3er. grado de primaria Bilingüe (K'iche-castellano) aplicado a alternativas de desarrollo socio-económico de las beneficiarias		
IOV.1.1. Un programa metodológico para la etapa de alfabetización y pos alfabetización que se desarrollará durante 24 meses. Se amplió el proyecto haciendo un total de 35 meses.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se tiene el programa metodológico para la etapa de alfabetización y post alfabetización.</li> </ul>
OV.1.2. Un texto complementario editado con contenidos de liderazgo, género, organización y participación política, salud reproductiva y otros de interés para las mujeres para reforzar la alfabetización y pos alfabetización, en el 1er. y 2do año.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el primer año se elaboró el texto, en segundo se imprimió y en el tercero se desarrollaron los temas en los grupos.</li> </ul>
IOV.1.3. Una campaña de sensibilización para la convocatoria e inscripción durante el tercer mes del primer año del proyecto.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realizó la campaña de sensibilización.</li> </ul>
IOV.1.4. Un convenio de cooperación entre CEDEPEM/PLSM y CONALFA durante el segundo mes del primer año del proyecto.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se tienen tres convenios (Cada año se firmó un convenio).</li> </ul>
IOV.1.5. Un equipo de 25 promotoras capacitadas, reconocidas por CONALFA, para llevar a cabo el proceso de etapa inicial y post - alfabetización durante 24 meses.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se contrataron y capacitaron en los 35 meses al equipo de promotores/as.</li> </ul>
IOV.1.6. El 65% de 350 mujeres alcanzaron durante el primer año del proyecto obtener el certificado oficial emitido por CONALFA de 1er año de primaria en la Microrregión I.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el primer año obtuvieron su certificado el 66%;</li> </ul>
IOV.1.7. El 65% 350 mujeres alcanzaron durante el segundo año del proyecto obtener el certificado el certificado oficial emitido por CONALFA de 2do y 3er año de primaria; de la Microrregión I	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el segundo año obtuvieron su certificado de 3o grado el 80% de las i8nscritas y en el 3o. año el 70 % obtuvieron se diploma de 6o. Grado.</li> </ul>

<b>Resultado esperado 2:</b> Generadas alternativas productivas y comerciales para el sostenimiento económico de los grupos de mujeres y sus familias.		
IOV.2.1. Instaladas y funcionando 300 parcelas Hortícolas comerciales al finalizar el proyecto.	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el primer año se sembraron 328 parcelas que beneficiaron a igual número de familias. En el segundo año se sembraron 247 cuerdas que hacen 315 parcelas de hortalizas para un total de 315 beneficiarias. En el tercer año, con las ganancias obtenidas en los años anteriores se sembraron 263 parcelas que beneficiaron a igual número de familias.</li> </ul>
IOV.2.2. 40 Mujeres capacitadas en aspectos de comercialización durante el primer año del proyecto.	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el primer año se realizaron 5 talleres de capacitación sobre comercialización a 40 personas por taller. En el segundo año se realizaron 5 talleres de capacitación sobre comercialización a un promedio de 43 mujeres por taller.</li> </ul>
IOV.2.3. Tres intercambios de experiencias relacionadas con el conocimiento de parcelas hortícolas comerciales que han logrado la sostenibilidad a nivel local, comunitario y nacional, durante el segundo año del proyecto	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el segundo año se realizó un intercambio de experiencia a nivel regional, con la Asociación de Comités de Desarrollo Integral Mames Tacanecos (ACDINT), en el municipio de Tacaná, del departamento de San Marcos.</li> <li>➤ En el tercer año se realizaron 2 intercambios a nivel regional, uno con los grupos de la Asociación para el Desarrollo sostenible de la Mancomunidad Huista, ADSOSMHU en Huehuetenango y uno con grupos de la Costa Sur que trabajan apoyadas por la Organización Servicios de Capacitación Técnica y Educativa, SERCATE.</li> </ul>
IOV.2.4. Una comisión de comercialización conformada durante el segundo año del proyecto.	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Comisión de Comercialización fue creada en el primer año del proyecto compuesta por 8 mujeres y reestructurada en el segundo año, para tener mayor representación quedó compuesta de 19 mujeres de los distintos grupos.</li> </ul>
IOV.2.5. Destinado el 30% de la producción para autoconsumo y 60% destinada a la comercialización durante el 1er y 2do. año	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el primer año se destinó a la comercialización el 50,67% y para consumo familiar el 8,57%".</li> <li>➤ En el segundo año de la producción se destinó un 30 % para el consumo familiar.</li> <li>➤ El 60 % de la producción se destinó para la comercialización.</li> <li>➤ En el tercer año se destinó el 22 % al consumo familiar que equivale a 89170.5 unidades de hortalizas y a la comercialización el 78% equivalente a 312,294.5 unidades de hortalizas.</li> </ul>
IOV.2.6. Las beneficiarias destinan el 10% de las utilidades obtenidas a la creación de un fondo que servirá para la implementación de 100 parcelas hortícolas más para beneficiar al resto de los grupos.	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el primer y segundo años fue creado un fondo de la utilidades o ingresos de la comercialización para la siembra de 100 parcelas hortícolas para después de haber concluido el apoyo del proyecto: en el primer año fue del 10 % de los ingresos que equivale a Q53,917.00; en el segundo el 10 % equivalente a Q71,855.00.</li> </ul>

<b>Resultado esperado 3:</b> Fortalecido el liderazgo de las mujeres que participan en las Comisiones de la Mujer integradas en los Consejos Municipales de Desarrollo y a los Consejos Comunitarios de Desarrollo de Totonicapán para la construcción de las agendas de desarrollo de la mujer.		
IOV.3.1. Presentación de la agenda de desarrollo de las mujeres K'iché, durante el segundo año	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La presentación de la Agenda de Desarrollo de las Mujeres k'ichés se realizó el 23 de octubre de 2009, en el teatro municipal de San Cristóbal Totonicapán.</li> <li>➤ En el 2010 se hizo la impresión de 500 ejemplares de la Agenda y se hizo de nuevo una presentación el 16 de junio a autoridades de los municipios</li> <li>➤ También en el mes de septiembre se socializó la agenda con todas las integrantes de los grupos de alfabetización.</li> </ul>
IOV.3.2. 50 mujeres integran las estructuras de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y los Consejos Municipales de Desarrollo, durante el segundo año del proyecto	<b>60%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 28 mujeres integran COCODES y COMUDES ejerciendo incidencia en estos espacios de toma de decisión. No se alcanzó el número esperado de mujeres que integren estos espacios puesto que no en todas las comunidades se tiene la apertura y aceptación de participación de las mujeres.</li> </ul>
IOV.3.3. 50 mujeres mejoran su participación política al concluir el proceso de alfabetización	<b>70%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 39 mujeres participantes del proceso de alfabetización, han fortalecido su liderazgo participando activamente en comités, patronatos, asociaciones, autoridades comunitarias.</li> </ul>
IOV.3.4. 50 mujeres integrantes de los grupos y asociaciones de segundo nivel participan activamente en las diferentes expresiones comunitarias.	<b>70%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 39 mujeres integrantes de los grupos y de las asociaciones de segundo nivel han fortalecido su participación integrándose comités, patronatos, juntas directivas de sus grupos así como escolares, y religiosas.</li> </ul>
<b>Fuente:</b> informes anuales y corroboración de verificadores.		

**4.3 EFICACIA:** medida del grado o nivel de alcance de los objetivos y resultados del proyecto sobre la población beneficiaria y en un período temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

El objetivo específico que habla sobre la promoción de la participación de las mujeres K'ichés en los procesos de desarrollo local, se logró en una medida bastante aceptable. Aunque como dijimos anteriormente, este tipo de logros o resultados, nunca pueden atribuirse en un cien por ciento a solamente un proyecto, es importante señalar que el haber ejecutado los tres componentes: productivo, educativo y de liderazgo hizo que se abordara de manera integral la exclusión de las mujeres y por ende, potenciar su participación en la vida política comunitaria. En la ejecución del proyecto, se trata del mismo segmento de población.

Es importante señalar que los objetivos previstos y resultados, fueron rebasados en tanto se pudo, mediante la adecuación y extensión de las actividades, ampliar el nivel de participación y apropiación en el componente educativo.

En el componente productivo se desarrollaron satisfactoriamente cada una de las acciones contempladas, los cuales llegaron en un 100% a la población beneficiaria. El nivel de satisfacción que dieron los resultados productivos según lo expresaron las entrevistadas en cuanto sus cultivos se lograron mantener entre un año y otro, no

obstante el segundo año solo recibió aperos. Sirvió para diversificar la economía familiar en el sentido de añadir otra fuente de ingresos al núcleo familiar o de generarla cuando no se tenía. Sumado a ello, se pudo complementar la dieta alimenticia y generar mínimos excedentes por la venta de los productos que permitió en la mayoría de los casos, darle sostenibilidad a las actividades productivas. Se hicieron intercambios de experiencias entre productoras, pudiéndose realizar por lo menos cuatro giras a otras regiones como la Costa Sur. En la búsqueda de mercado, se identificaron sectores de mercado para la venta de sus productos. Se trabajaron planes en el tema de comercialización

En el componente educativo, el nivel de logros fue satisfactorio. Se consolidaron herramientas metodológicas para impulsar procesos de educación bilingüe. Por ejemplo, el texto complementario, los manuales de CONALFA fueron mejorados, se incorporaron al proceso componentes del método cubano del “Yo sí puedo”. Se corroboraron técnicas participativas para el proceso de alfabetización y en el ámbito de la apropiación de la enseñanza se tradujo que la mayoría de mujeres aprendieron en un primer nivel a leer y escribir utilizando los idiomas locales (castellano-K’iché); y de igual forma en los grados primarios cursados hasta 6to.

En el ámbito del acompañamiento al liderazgo comunitario, el nivel de participación de las mujeres que se tuvo como resultado de las acciones desarrolladas fue altamente propositivo. En la actualidad existe presencia de las lideresas en los COCODES, COMUDES, en las secretarías municipales de la mujer en los municipios de trabajo; y hay un seguimiento activo a diversos mecanismos de diálogo local que se han generado en el marco del desarrollo de las agendas políticas de las mujeres. También es importante señalar que un número importante de lideresas (San Andrés Xécul, Totonicapán y San Francisco el Alto) han sido convocadas para participar en algún cargo de elección popular en las elecciones generales del 2011.

Hay factores de análisis crítico que debe hacerse para buscar identificar debilidades que deben ser tomados en cuenta de manera más objetiva en próximas iniciativas. Entre estos desafíos se tiene: evitar una movilidad innecesaria del personal que acompaña los proyectos, por ejemplo, cambio de coordinadores y facilitadores; acompañar paralelamente a los procesos técnicos-operativos una permanente estrategia de acompañamiento y asesoría técnica para reforzar los conocimientos; se debe generar procesos más exigentes de sistematización de la información, para que todos los insumos que se generen estén debidamente ordenados y disponibles para su análisis y reflexión permanente. Por ejemplo, existen o se pueden crear para los proyectos, instrumentos, machotes y fichas técnicas que los operadores del proyecto a todo nivel pueden completar periódicamente y no necesariamente una vez por año o cuando hay evaluaciones: hojas de informe de visitas; bitácoras de campo; registro de actividades específicas; datos provenientes de la administración educativa que pueden brindar información valiosa en cuanto al nivel de promoción de los educandos, etc.

Es importante generar un proceso permanente de inducción al personal y beneficiarias de proyectos de este tipo. Esta inducción permitirá procesos más ágiles y evitará vacíos de información o seguimiento de las acciones.

Se deben generar estructuras adecuadas y de funcionamiento ágil de estos proyectos para descentralizar y eficientar el buen desarrollo de las acciones.

Por ejemplo: Formar un comité de conducción de proyecto (o equipo de conducción), y que no sea sólo el coordinador del proyecto entendiéndose sólo con el director de las organizaciones del consorcio nacional. Aunque pareciera más burocrático en realidad, ayuda a descongestionar, en el entendido que por lo general, los directores de las

organizaciones casi siempre tienen muy ocupada su agenda y que el coordinador del proyecto tiene necesidades o asuntos muy puntuales que resolver. Se genera en el caso mencionado como ejemplo un cuello de botella en la toma de decisiones prácticas, operativas y administrativas.

La comunicación interna y externa necesaria para el buen funcionamiento de proyecto debe ser efectivo y definir claramente los niveles de participación y toma de decisiones. En el ámbito de la participación de las personas beneficiarias se motiva para continuar en la lógica de promover organización sectorial y promover el fortalecimiento organizativo de las asociaciones sectoriales y de los grupos sociales que se transforman en el foco referencial de las acciones. En este contexto, la necesidad de tener un conocimiento amplio de la realidad sociocomunitaria, sus lógicas de funcionamiento, los intereses sectoriales y políticos de las poblaciones que se acompañarán; y buscar conjuntar intereses y temas priorizados de manera conjunta entre CEDEPEM/PLSM y las comunidades.

4.4 **IMPACTO:** *análisis de todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional. Debe tenerse en cuenta que no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos y deseados y tampoco se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población beneficiaria.*

Hay en general, un balance positivo de los impactos del proyecto. Esto lo expresaron las beneficiarias entrevistadas en cuanto ha: motivación para una mayor participación en las organizaciones así como para continuar sus estudios. Expresaron las entrevistadas además que se fortaleció su autoestima.

Otro impacto importante y positivo fue el cambio expresado por las beneficiarias en relación con su entorno familiar. Hay en general satisfacción por impactos positivos en tres aspectos:

- Posibilidad de generación de ingresos, lo cual les da independencia económica y mayor asertividad en sus relaciones de poder en el ámbito familiar.
- Hay mujeres que quieren seguir estudiando. Del total de las 25 mujeres entrevistadas (representantes de grupos), beneficiarias del proyecto, 4 manifestaron abiertamente que su intención era continuar estudiando hasta alcanzar una carrera técnica; en la mayoría existió la intención de afianzar sus conocimientos y mejorar su capacidad de lectura y redacción; con respecto a la pregunta realizada si las mujeres continuarían estudiando si existiera el apoyo para hacerlo: ninguna se manifestó en contra, hubo una respuesta positiva. Lo anterior nos manifiesta, partiendo que la muestra de personas entrevistadas es representativa, que:
  - *Las mujeres más jóvenes si encontraron en el proceso educativo impulsado una oportunidad que quieren aprovechar y si existe la posibilidad continuar estudiando hasta alcanzar alguna carrera técnica.*
  - *En la mayoría de la población existiría el interés de mejorar y afianzar su conocimiento en el nivel de primaria.*
  - *En un menor porcentaje, sobre todo de las mujeres con hijos/as, la posibilidad de continuar estudiando años posteriores al 6to grado.*

- Mejoró la relación con sus propios hijos a través de la posibilidad de compartir la actividad educativa con ellos. En algunos casos, esto motivó a poner más atención a la educación de las niñas.
- Se generó una mayor conciencia en el ámbito familiar y comunitario sobre las posibilidades que abre la educación de las mujeres así como su participación en la producción. Por ejemplo, las mujeres son en algunos casos ahora reconocidas como generadoras de ingresos. Esto es particularmente cierto para mujeres que son cabezas de hogar.

En cuanto a la relación con sus parejas sentimentales, en general, las beneficiarias expresaron que había comprensión y apoyo. Sin embargo, es importante señalar que en la mayoría de los casos aún constituye para las mujeres una doble y triple carga su involucramiento en este tipo de proyectos. Hay aceptación y apoyo moral para que las mujeres participen pero no hay descarga de sus responsabilidades cotidianas tradicionales. Sigue siendo necesario para las mujeres, el resolver el cuidado de los hijos, y la atención de tareas domésticas, para poder participar.

En este sentido, consideramos que el proyecto, vino por lo menos a tener un impacto en tanto abre posibilidades al crear capacidades y a generar autoestima en las mujeres. Quizá otro tipo de proyecto pueda prever acciones que contengan la generación de condiciones para facilitar de otras formas la participación de las mujeres.

<b>Datos estadísticos de los alcances finales del proyecto</b>
<b>Proceso de educación bilingüe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se alcanzó el 100% del proceso de alfabetización bilingüe en el primer año: De 518 inscritas, 343 (66.22%) obtuvieron su certificado de etapa inicial, equivalente al 1o. Grado de primaria.</li> <li>➤ Se alcanzó el 100% del proceso de post alfabetización para optar el tercer año: De 395 mujeres inscritas oficialmente en CONALFA, de estas obtuvieron el 3er grado 318 mujeres, equivalente al 80 %.</li> <li>➤ Se alcanzó el 100% del proceso de la segunda etapa de post alfabetización hasta llegar al sexto año: De 299 inscritas 210 (70.23%) obtuvieron su certificado y diploma de la segunda etapa de post alfabetización equivalente al 6o. Grado de primaria, con lo cual culminaron el Nivel de Educación Primaria.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> informe final del proyecto; corroboración de verificadores y registros técnicos existentes.</p>

Contemplar de manera más rigurosa, los horarios para facilitar su participación no en horarios en que ellas tienen otros compromisos en sus casas. La designación de recursos específicos para la contratación de una persona que apoye en el cuidado de los niños/as pequeños mientras ellas reciben las clases; implementar talleres o sesiones de educación junto con los esposos en donde se analice el papel y el valor del trabajo de reproducción social que hacen las mujeres, con miras a ir rompiendo los esquemas. Trabajar con los hombres también no sólo con las mujeres. No se puede esperar cambios en las condiciones de las mujeres si sólo participan las mujeres en los procesos de concientización que tocan temas de equidad de género. Así como se trabajan temas vinculados al racismo con personas ladinas para concientizar, lo mismo aplica para las mujeres y hombres.

Con relación al tema productivo, todas las mujeres, sin excepción, manifestaron su satisfacción por el acompañamiento otorgado. En dos intervenciones, se planteó la necesidad de diversificar en nuevas propuestas otros temas productivos, como las artesanías y manualidades. En más de 5 intervenciones, las mujeres manifestaron su interés para que Cedepem/Plsm continuaran con la asesoría y acompañamiento, partiendo que el proyecto había concluido. Sobre la pregunta realizada en términos si

los procesos productivos generados iban a mantenerse en el tiempo: de manera general se manifestó que sí. Que había condiciones reales para continuar. En tres casos, existió el planteamiento para que se les continuara apoyando. En dos intervenciones, se planteó la posibilidad de llevar productos a otros mercados fuera del Altiplano Occidental, para buscar un mejor precio a los mismos. Sobre la pregunta, si los productos recolectados venían a mejorar la dieta alimentaria de sus familias, sin excepción, todas se manifestaron positivamente. Existió una intervención en el sentido de la posibilidad de darles algún curso de cocina, para diversificar con los productos existentes, otras formas de hacer comidas. Entre las preocupaciones manifestadas en términos de la sostenibilidad de los procesos productivos están: los efectos del invierno que estaba provocando muchas lluvias y que podía ser contraproducente para buenas cosechas; y el otro aspecto reiterado y compartido por las mujeres entrevistadas, los bajos precios de los productos en los mercados locales.

<b>Datos estadísticos de los alcances finales del proyecto</b>
<b>Proceso productivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se han implementado 328 parcelas hortícolas en 184 cuerdas de terreno (la mayoría de las parcelas son de ½ cuerda, las hay por debajo de esa cantidad y unas pocas de una cuerda.</li> <li>➤ Las beneficiarias son de los 24 grupos que se están alfabetizando. Se ha implementado parcelas con los alfabetizadores y con la Comisión de Comercialización.</li> <li>➤ De las 395 mujeres inscritas en la segunda etapa (post- alfabetización), 315 (80%) fueron beneficiarias de parcelas hortícolas y han generado alternativas económicas que mejoran su economía familiar.</li> <li>➤ 263 familias, el 79 % de las inscritas en la segunda etapa de post alfabetización, implementaron 263 parcelas de hortalizas. El promedio es de 1/2 cuerda por parcela.</li> <li>➤ En este año (final del proyecto) los insumos y pilones para la siembra corrieron a cuenta de las beneficiarias, que dejaron un porcentaje de las ganancias de la cosecha anterior para esta siembra.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> informe final del proyecto; corroboración de verificadores y registros técnicos existentes.</p>

En el ámbito del proceso de acompañamiento al liderazgo. De las 25 mujeres entrevistadas, 15 habían tenido algún tipo de actividad política en sus comunidades-municipios. Sobre la pregunta de la importancia de participar en los espacios de diálogo y concertación (COCODES, COMUDES, Secretarías de la Mujer), todas coincidían que era un gran logro el poder tener espacios en estas entidades. En cuatro ocasiones se manifestó la necesidad de provocar mayores intercambios de experiencias entre las beneficiarias de los municipios en donde Cedepem/PLSM están trabajando, incluso más allá de los municipios que el proyecto contempló, por la importancia y riqueza que existe en cada lugar. Dos mujeres plantearon lo difícil que es participar en espacios políticos por la cultura machista que existe en las comunidades, la falta de voluntad política de los gobiernos locales, y en un gran porcentaje, el poco convencimiento de los mismos esposos para que las mujeres participen. En una intervención se planteó la necesidad de dar un acompañamiento paralelo a los esposos, para hacerlos más sensibles y que entiendan la importancia de la participación de las mujeres en los procesos socio-comunitarios. En cada sesión grupal de trabajo con las beneficiarias, salió el interés de conocer más a fondo lo que estaba aconteciendo en el proceso electoral. Tres mujeres manifestaron que representantes de sus grupos estaban en más de una lista de participación con algún partido político (no se precisó de qué partido político). En general se puede deducir,



que existe gran aceptación y apropiación de parte de las mujeres lideresas por continuar trabajando en temas relacionados a las agendas políticas de las mujeres a nivel municipal y comunitario.

<b>Datos estadísticos de los alcances finales del proyecto</b> <b>Acompañamiento al liderazgo comunitario</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El proceso de capacitación fue dirigido a 70 lideresas.</li> <li>➤ Se coordinó con 5 municipalidades para la participación de las mujeres en los diferentes espacios de diálogo y concertación.</li> <li>➤ De 332 mujeres (318 del proceso de alfabetización y 15 del proceso de liderazgo de AGRICARS/ ODIMCARS) que están participando en los espacios de incidencia política comunitaria: 49 mujeres (15%) están activas en espacios de participación política local.</li> <li>➤ 59 mujeres (17%) participan activamente en los COCODES, COMUDES, Comisiones de la Mujer y directivas de organizaciones comunitarias, mismas que estuvieron en el proceso de alfabetización y formadas como lideresas.</li> <li>➤ En total, al finalizar el proyecto, 68 mujeres lideresas están activas y participando políticamente en espacios locales, municipales y de diálogo con el Estado.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> informe final del proyecto; corroboración de verificadores y registros técnicos existentes.</p>

Es importante también toma en cuenta algunos otros impactos no previstos pero que inciden en el entorno: participaron en el proceso alrededor de 70 personas entre técnicos, facilitadores y apoyos. Estas personas son parte de la comunidad. Al finalizar el proyecto, se genera un vacío al quedar estas personas desempleadas o con dificultad para reubicarse en las instancias en donde participaron anteriormente. Tal el caso de los facilitadores de CONALFA, por ejemplo. Aunque este aspecto no estaba previsto en el proyecto, consideramos que es importante poner atención para futuras iniciativas. Entre los compromisos adquiridos por Cedepem/PLSM, de acuerdo a sus directores, era el de propiciar condiciones para que las personas técnicas que participaron en el proceso pudieran encontrar un nuevo espacio de trabajo, ya sea en el propio Conalfa, en las organizaciones mismas, o en otras entidades. De igual forma se manifestó que este tipo de realidades siempre iban a sucederse, sobre todo en iniciativas como las que se impulsan por medio de proyectos, para lo cual las personas que participan están claramente conscientes de esta realidad.

4.5 **VIABILIDAD:** *es el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención se mantienen y continúan una vez retirada la ayuda externa. Preguntas base referidas a la sostenibilidad futura de la intervención.*

Al tratarse de un proyecto con componentes educativos, productivos y de acompañamiento al liderazgo comunitario, se debe valorar la viabilidad de manera diferenciada:

Lo productivo: en general es la percepción de los evaluadores que aunque el proyecto vino a crear capacidades y posibilidades para la generación de ingresos de las beneficiarias, aún el desafío sigue siendo que este tipo de iniciativas sean sostenibles y de crecimiento progresivo en un corto plazo. Las personas beneficiarias expresaron que están generando capacidades locales para darle vida a cada uno de los procesos iniciados: mantener la organización grupal para el acompañamiento a los procesos productivos; generar procesos de intercambio entre grupos de su producción; ampliar

las redes de comercialización a nivel local; iniciar procesos de agricultura con enfoque orgánico (dos grupos). Por ejemplo en lo relativo a los procesos productivos, opinan que esperan que CEDEPEM/PLSM continúe dándoles el apoyo técnico y en la medida de las posibilidades diversificar las actividades productivas. Por los mismos cambios climáticos que han existido los resultados no fueron homogéneos en todas las personas beneficiarias. En algunos casos ya existen procesos sostenibles y esto se percibe en el hecho que por lo menos después del primer año, se mantuvieron los cultivos sin otro apoyo en insumos más que algunos aperos. De hecho, esa era la intención al cambiar el tipo de apoyo para el segundo año.

En términos generales, este tipo de iniciativas si son viables partiendo de una realidad dada en donde la población demanda y necesita incentivos económicos para generar autosuficiencia alimentaria y promover procesos de autosostenibilidad. La experiencia dicta que nunca serán suficientes los recursos que se puedan canalizar para resolver los profundos problemas de carestía que tiene la población, pero lo que se puede impulsar, sirve para resolver en cierta medida, necesidades inmediatas. Esto no quiere decir, que este tipo de iniciativas no sean viables en el marco de la lógica de un proyecto de apoyo al desarrollo. Lo que significa es que el hecho de plantear y desarrollar proyectos productivos (que son viables en sí mismos) generan otros beneficios importantes aunque no resuelvan en el tiempo, el problema estructural de fondo que es la desigualdad social y económica del país. En este sentido, los beneficios generados son un aporte para aliviar las condiciones extremas de pobreza y exclusión que viven estas familias. Otro resultado, que queda ampliamente comprobado en este proyecto, es que al generar ingresos y mejorar condiciones de vida de las mujeres, estas logran empoderarse y tener el espacio político y social para demandar y dedicarse a la incidencia en busca de los cambios necesarios.

De acuerdo al equipo técnico que acompañó el proceso productivo, y de las mismas beneficiarias, el proyecto alcanzo sus metas, pero existen desafíos grandes en términos de continuar promocionando y diversificando los procesos productivos para hacerlos efectivamente sostenibles en el tiempo.

<b>Datos estadísticos de los alcances finales del proyecto</b>
<b>Proceso productivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se han implementado 328 parcelas hortícola en 184 cuerdas de terreno (las mayoría de las parcelas son de ½ cuerda, las hay por debajo de esa cantidad y unas pocas de una cuerda.</li> <li>➤ Las beneficiarias son de los 24 grupos que se están alfabetizando. Se ha implementado parcelas con los alfabetizadores y con la Comisión de Comercialización.</li> <li>➤ De las 395 mujeres inscritas en la segunda etapa (post- alfabetización), 315 (80%) fueron beneficiarias de parcelas hortícolas y han generado alternativas económicas que mejoran su economía familiar.</li> <li>➤ 263 familias, el 79 % de las inscritas en la segunda etapa de post alfabetización, implementaron 263 parcelas de hortalizas. El promedio es de 1/2 cuerda por parcela.</li> <li>➤ En este año (final del proyecto) los insumos y pilones para la siembra corrieron a cuenta de las beneficiarias, que dejaron un porcentaje de las ganancias de la cosecha anterior para esta siembra.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> informe final del proyecto; corroboración de verificadores y registros técnicos existentes.</p>

Lo educativo: Siempre que exista un esfuerzo educativo orientado a generar conocimiento y más aún en el ámbito de la educación bilingüe, el resultado será en

primera instancia positivo. Es importante la continuidad del esfuerzo ya que en este tipo de acciones el resultado se ve más a largo plazo, partiendo que un proceso educativo siempre demanda de mayor atención y va en progreso permanente. Consideramos que en general, están sentadas las bases para la sostenibilidad en la medida en que se pudo comprobar mediante la revisión documental y las entrevistas que en un alto porcentaje (por lo menos lo expresaron el 100% de las entrevistadas aunque no todas hayan tenido las posibilidades para realizarlo), de las beneficiarias se motivaron para seguir estudiando y para poner en práctica los conocimientos adquiridos (en su casa, en las organizaciones e instituciones comunitarias y sociales).

Se considera que lo sostenible de este componente está en los cambios de actitud y en las prácticas de las organizaciones y las beneficiarias en búsqueda de soluciones al problema de analfabetismo creciente que hay en las áreas rurales y sobre todo en las mujeres indígenas. Se puede asegurar que en relación a prácticas institucionales, ambos miembros del consorcio siguen desarrollando actividades de este tipo, mantienen la educación bilingüe como uno de sus prioridades (PLSM). En cuanto a las organizaciones de mujeres, han buscado contactos con otras ONGs locales para seguir su proceso de formación.

Y por el otro lado, la viabilidad del proceso educativo es que se está promoviendo una de las demandas y reivindicaciones más promovidas y poca atendidas desde el Estado: la educación en los propios idiomas y con materiales mediados partiendo de la realidad de las poblaciones y rescatando las prácticas y conocimientos propios de las comunidades indígenas en lo amplio de la palabra.

El tema de la educación bilingüe alcanzará su máxima viabilidad en el momento que el Estado y sus instituciones generen mayor atención y acompañamiento a las organizaciones como CEDEPEM/PLSM que están promoviendo nuevas prácticas y materiales pedagógicos en los propios idiomas maternos mayas.

**Liderazgo comunitario:** En Totonicapán existen diversas ONG que dan acompañamiento político a grupos y asociaciones de mujeres, fundamentalmente en el ámbito de los COCODES y COMUDES. En más de un tema (capacitaciones y asesorías), hay procesos compartidos, como fue el caso del proyecto con organizaciones como la asociación CDRO. Según lo expresado por las mismas beneficiarias, lo diferente y atribuible al proyecto en cuanto a su propio liderazgo tiene que ver con el rompimiento de temores, elevación de la autoestima y la seguridad para su participación en comisiones en donde se toman decisiones. Debido a que no existe un registro específico último sobre la participación activa de las beneficiarias en COCODES, COMUDES y Secretarías de la Mujer, no se pudo establecer exactamente, cuántas de las beneficiarias están hoy ubicadas en cargos de dirección, pero, según lo expresaron ellas y algunas autoridades locales, se reconoció que su calidad de participación ha cambiado sustancialmente y ha ido en aumento.

Algunas mujeres líderes estaban buscando que se les tomará en cuenta en los partidos políticos para ser candidatas a algún puesto de elección popular en las elecciones 2011, como es el caso expresado por mujeres de San Cristóbal Totonicapán y San Francisco el Alto. De igual forma, se han promovido más COCODES en donde el papel protagónico está bajo la orientación y coordinación de mujeres lideresas (esta dinámica se da prácticamente en todos los municipios de trabajo con el proyecto). Esto constituye un avance y se considera que es sostenible en el tiempo en tanto el cambio se da en las personas y en los grupos y no depende exclusivamente de los recursos económicos que se puedan generar para garantizar y mantener su participación. Lo que sí se demanda es el acompañamiento y la asesoría permanente en sus labores de liderazgo así como buscar ampliar su capacidad propositiva hacia los gobiernos locales.

En la matriz de planificación se planteaba que el 19% de las 350 mujeres alfabetizadas participaran en espacios de incidencia en políticas comunitarias. De este total, de acuerdo a los informes técnicos, 49 mujeres (15%) están activas en espacios de participación política local y el 17% (59 mujeres) participando en espacios de incidencia, diálogo y concertación (COCODES, COMEDES, Secretarías de la Mujer).

4.6 **PARTICIPACIÓN:** *análisis de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas del proyecto. Preguntas base referidas al papel asignado a los agentes y beneficiarios.*

En términos de la participación de cada uno de los actores involucrados directamente en la ejecución o beneficios del proyecto se hace la siguiente caracterización:

- La población meta identificada en el proyecto de acuerdo a los registros establecidos y revisados fue la acompañada durante todo el proceso. En términos generales, tanto en cantidad como en calidad, la participación superó las expectativas esperadas.

En el componente educativo: De 518 inscritas, 343 (66.22%) obtuvieron su certificado de etapa inicial, equivalente al 1o. Grado de primaria. De 395 mujeres inscritas oficialmente en CONALFA, de estas obtuvieron el 3er grado 318 mujeres, equivalente al 80%. De 299 inscritas 210 (70.23%) obtuvieron su certificado y diploma de la segunda etapa de post alfabetización equivalente al 6o. Grado de primaria, con lo cual culminaron el Nivel de Educación Primaria.

En el componente productivo: Se implementaron 328 parcelas hortícolas en 184 cuerdas de terreno. Las beneficiarias son de los 24 grupos que se están alfabetizando. De las 395 mujeres inscritas en la segunda etapa (post-alfabetización), 315 (80%) fueron beneficiarias de parcelas hortícolas y han generado alternativas económicas. 263 familias, el 79 % de las inscritas en la segunda etapa de post alfabetización, implementaron 263 parcelas de hortalizas.

En el componente del acompañamiento al liderazgo: El curso de capacitación fue dirigido a 70 lideresas. Al término del proyecto, 39 mujeres participan promoviendo actividades organizativas locales; y 28 mujeres participan activamente en los COCODES, COMUDES, Comisiones de la Mujer y directivas de organizaciones comunitarias.

En resumen, la participación de las mujeres en cada uno de los componentes alcanzó las expectativas generadas de manera satisfactoria.

- Existe el sentimiento generalizado de los equipos técnicos del consorcio nacional, que faltó mayor concreción en términos de la corresponsabilidad que cada organización tenía que dar en el marco de su especialidad y acompañamiento directo.

No se establecieron los mecanismos suficientes para generar diversos niveles de participación de acuerdo a los criterios establecidos al inicio del desarrollo del proyecto. Esta situación generó confusiones en términos de quienes tenían que tomar las últimas decisiones con relación a temas estratégicos o administrativos. Ante la indefinición el mayor peso de trabajo lo llevo CEDEPEM. Aunque se había establecido que la líder del consorcio sería CEDEPEM, también es cierto que se pudo haber establecido mecanismos de toma de decisiones conjuntas con PLSM.

Una vez establecidos y superados los vacíos internos del consorcio nacional, la organización, planificación y desarrollo de las actividades se fueron implementando de acuerdo a los planes establecidos.

- A pesar de haber existido movilidad de personal de coordinación del proyecto, el equipo técnico se mantuvo con un buen nivel de apropiación e identificación con los objetivos y resultados del proyecto. Se mantuvo una actitud vigilante y crítica por buscar siempre efficientar y cumplir con los plazos establecidos.
- También es importante indicar que los niveles de comunicación interna tuvieron sus altibajos. Las mismas limitaciones que presentaron los coordinadores iniciales, provocaron cierta centralización de la información, situación que también se reflejó en la misma dirección del consorcio nacional. Esta situación se resuelve al momento que llega la persona coordinadora que tuvo su responsabilidad de estar al frente del proyecto hasta al final del mismo.
- En el marco de la población beneficiaria, inferimos de las entrevistas realizadas, que tanto en el componente educativo, productivo y del liderazgo comunitario, se llega a una conclusión positiva de la experiencia, por haber logrado importantes avances en términos de los resultados, y la necesidad de buscar un mayor involucramiento en relación al rol que cada persona beneficiaria debería desempeñar, fundamentalmente en aspectos de tiempo, dedicación y multiplicación de sus conocimientos hacia otras mujeres. Este marco de reflexión establece que la población hacia donde van dirigidos las iniciativas de proyectos, están buscando ser más corresponsables de las acciones. Existe la preocupación que una vez concluido el proceso ya no se le dé continuidad, sobre todo en el marco educativo. Ante esta incertidumbre el consorcio nacional ha venido trabajando para crear las condiciones organizativas y técnicas, para mantener activo el acompañamiento y la asesoría permanente. En este ámbito del seguimiento, las Asociaciones Sectoriales de Mujeres será una pieza clave y estratégica para garantizar continuidad y acompañamiento directo.
- La participación de actores claves como Conalfa, las Municipalidades y las comisiones municipales de la mujer. Estas manifestaron su complacencia y la importancia de buscar sumar los esfuerzos en este tipo de iniciativas. Motivaron en sus recomendaciones, a continuar con los esfuerzos, fundamentalmente en el campo de la educación bilingüe, y el compromiso que tienen sus instituciones por involucrarse de manera más directa y propositiva en estas acciones. Entre sus comentarios sobre el proyecto, el siguiente nos parece que refleja claramente el nivel de aceptación alcanzado: “existen otros proyectos –expresaron- que vienen a irrumpir en la armonía y coordinación en las comunidades y este no fue uno de ellos”. En relación con la forma en que se dio esta participación, la comunicación y coordinación con CONALFA a nivel institucional, fue buena y no se reportaron deficiencias o ineficiencias. En relación con las municipalidades, fue menor el nivel de involucramiento pero también se coincide en que no hubo tropiezos o limitaciones por lo menos deliberadas.
- En el marco del consorcio español (AIETI/CDHHG), existe el sentimiento que a pesar de las limitaciones que pudieron haber existido y algunos vacíos en la comunicación y coordinación, los resultados finales fueron satisfactorios. El tipo de iniciativa era de vital importancia y existían las condiciones para poder asumir el reto de trabajarlos. Se plantean desafíos para colaboraciones futuras, tales como: generar un mayor nivel de confianza inter-institucional; mejorar los mecanismos de comunicación y coordinación, para que sean más permanentes; un mayor nivel de involucramiento en todo el proceso de desarrollo y ejecución; y buscar de manera conjunta con las organizaciones nacionales, la solución oportuna a cualquier vacío o debilidad que el proceso pudiera presentar.

- 4.7 **TRANSFERIBILIDAD:** aplicación de una práctica a un contexto distinto del entorno para el que fue creada. Preguntas base referidas a la adaptabilidad de un proyecto en otros contextos

Los componentes sectoriales del proyecto, queda identificado que pueden ser fácilmente adaptados y transferidos a la realidad del Altiplano Occidental del país. El aspecto productivo puede sufrir modificaciones en términos de la efectividad de cada práctica agrícola en su relación directa con aspectos climatológicos o técnicos. La parte educativa, sobre todo en el ámbito de la educación bilingüe, la metodología se puede replicar en otras comunidades lingüísticas, tomando en cuenta las particularidades de cada una de ellas. En otros casos, los contenidos tendrían que adaptarse al idioma materno maya correspondiente. En el ámbito del acompañamiento al liderazgo comunitario, la experiencia es transferible a la lógica de organización y participación de las lideresas indígenas a nivel del Altiplano e incluso a nivel nacional.

- 4.8 **APROPIACIÓN:** *valora hasta qué punto las organizaciones de los países socios ejercen liderazgo ejecutivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.*

#### **A nivel general:**

La función que desde hace años vienen ejerciendo las ONG de desarrollo, son resultado de la ineficacia y ausencia de políticas públicas viables y sostenibles, que ayuden a dar respuestas a los problemas estructurales y multicarentales que tiene más del 80% de la población. Tanto los aspectos económicos como educativos se caracterizan por estar ausentes en los sectores más marginados y excluidos de la sociedad, en este caso, los pueblos indígenas y las mujeres.

Desde CEDEPEM/PLSM se han promovido propuestas hacia el Estado para buscar trabajare de manera más coordinada y complementaria en los temas en donde se coincide territorial y sectorialmente. Los procesos han sido complejos y las experiencias no han sido las más propositivas.

Ante la ausencia de planes nacionales de desarrollo, buscar puntos de encuentro entre las ONG y el Estado, hasta la fecha, ha sido prácticamente un gran desafío que no termina de concluir.

Las estrategias de incidencia generadas para lograr efectivas políticas públicas, y hacia las instituciones de gobierno (desde lo local hasta la nacional), han estado caracterizadas por sus limitados logros. Se puede decir que la ausencia de voluntad política por parte del Estado, los nulos mecanismos de diálogo y concertación, ha provocado poca efectividad en lograr sumar esfuerzos, mejor coordinados y articulados en el marco de los programas y temas que las ONG desarrollan.

Existe apropiación en términos objetivos de las necesidades y prioridades que el país necesita para salir de sus problemas socioeconómicos, políticos, culturales y ambientales. El Estado, los gobiernos, la sociedad civil, todas coinciden en cuál puede ser la ruta a transitar; pero en la práctica, cada instancia trabaja en lo que le corresponde y no necesariamente respetando o aplicando las mejores prácticas teniendo como fin el bien común del país. Aquí hay mucho camino que recorrer hasta lograr objetivos y prácticas comunes en bien de un desarrollo sostenible, culturalmente sustentable y orientado a dar respuestas a las causas que generan subdesarrollo, pobreza y marginación social y económica.

### **A nivel del proyecto:**

En términos del proyecto, la población beneficiaria estuvo acompañando al proceso de identificación de los componentes centrales de la propuesta. Por medio de actividades de consulta, se propusieron y motivaron los temas de trabajo. Una vez iniciado el proceso de gestión, los grupos apoyaron a CEDEPM/PLSM para obtener cartas avales de las Municipalidades y de sus mismas agrupaciones, para que pudieran tener más respaldo la propuesta. Hubo interés y participación permanente en todo el proceso de apoyar las convocatorias, las dinámicas de reflexión para medir el nivel de efectividad de los instrumentos y procesos de trabajo, sobre todo en el componente educativo; y fueron cooperantes con las acciones orientadas a evaluar cada actividad, siempre con una visión optimista y propositiva del trabajo. Si ubicamos la apropiación a nivel más local entre los consorcios español y guatemalteco, se concluye que existe una total coincidencia y priorización de temas, que van acordes a las más sentidas necesidades de la población. De igual forma, existió el interés y la preocupación por colaborar directamente en la buena consecución del proyecto y la solución a las dificultades o debilidades que el proceso mismo demandaba.

- 4.9 **ALINEAMIENTO:** *análisis que refleja el compromiso de los donantes para prestar la ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, sistemas de gestión y procedimientos de los países receptores. Preguntas base referidas a la asimilación de estrategias y procedimientos locales.*

### **A nivel general:**

Desde el Movimiento Tzuk Kim-pop (del cual son miembros CEDEPEM Y PLSM) se han venido realizando estudios analíticos sobre el comportamiento de la cooperación internacional en Guatemala. Queda evidenciado que durante los últimos 15 años, la cooperación ha sido un vital soporte para el desarrollo y promoción de la inversión social y la atención a temas altamente sensibles como son los derechos humanos, la gobernabilidad y la paz en el país.

Ante la falta de políticas públicas sólidas, planes nacionales de desarrollo, debilidad del propio Estado, y una dinámica casi clientelar de la cooperación, los niveles de impacto de la cooperación en los temas sensibles del país no han sido los más satisfactorios.

En este marco, la responsabilidad del Estado de Guatemala en su incapacidad para orientar de manera estratégica la ayuda internacional es más que una realidad. Se suma la existencia de un sistema fiscal regresivo y la poca voluntad de los sectores de poder económico para apostarle de manera responsable y solidaria a contribuir a resolver los profundos problemas que el país padece.

Existen marcos y convenios de cooperación entre una suma importante de donantes y el Estado de Guatemala. AECID es uno de los donantes más dinámicos y con aumentos progresivos de su ayuda en el país, y tiene establecido una estrategia de cooperación con Guatemala que está debidamente trabajada en su estrategia país y su plan director. Los temas priorizados en estos convenios y acuerdos, responden a los temas sustantivos que el mismo Estado identifica como prioridad estratégica a trabajar. Es decir, en términos de alineamiento si hay coincidencias entre los donantes y el país. El punto a revisar es porque no ha sido funcional esta colaboración conjunta. Sin dudas hay muchas interrogantes y causas, pero sobresalen: la falta de capacidad institucional del Estado para impulsar procesos de largo plazo (el fracaso de la agenda de la paz es una muestra); la falta de voluntad política para impulsar verdaderos procesos de transformación; diversos intereses políticos y económicos propios de los

donantes; la falta de políticas públicas sólidas; la falta de planes nacionales de desarrollo; y la visión de corto plazo y coyuntural que existe en los procesos que se impulsan.

#### **A nivel del proyecto:**

Si identificamos el alineamiento en el ámbito de los objetivos y estrategias que las ONG del consorcio español (AIETI/CDHHG) impulsan en el país, su colaboración fue directamente dirigida a acompañar y dar respuesta a las iniciativas y demandas que el consorcio guatemalteco (CEDEPEM/PLSM) por medio del proyecto presento para su gestión. Es decir, que el proyecto dio respuesta a prioridades estratégicas de las organizaciones.

Se buscó efficientar de manera permanente el sistema administrativo del consorcio local, para garantizar que los procedimientos fueron acordes a lo requerido por la instancia financiadora (AECID). El equipo administrativo del consorcio local expresa que fue necesario un proceso de inducción porque el nivel de rigurosidad de AECID era alto. Se concluye que el proceso fue desarrollado sin contratiempos y siempre buscando resolver dudas de procedimientos directamente con el consorcio español.

De parte de CEDEPEM/PLSM se manifiesta que el proyecto logro propiciar mejorar la calidad técnica de las intervenciones. Fue necesario fortalecer las capacidades del personal, así como revisar y mejorar el nivel técnico de sus acciones. En términos generales, el proyecto dio pautas para que las organizaciones pudieran fortalecerse internamente, sobre todo, en el uso y seguimiento de los instrumentos administrativos y de seguimiento (monitoreo y evaluación).

Según lo expresado por los coordinadores de las organizaciones miembros del consorcio nacional, el proyecto contempló diversos medios para garantizar transparencia y efectividad de sus acciones en general, pero sobre todo en la parte financiera. La planificación financiera se desarrolló conjuntamente entre los dos consorcios; existió una planificación financiera anual con registros mensuales; cada acción que se necesitará replantear siempre se realizó por medio de solicitudes formales entre los consorcios. La parte financiera estará acompañada de una auditoría final externa que es realizada paralelamente a este proceso de evaluación.

- 4.10 **ARMONIZACIÓN:** *valoración de la coordinación de los donantes para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno, construir un programa de ayuda estable e integral para el país socio y armonización y simplificación de procedimientos. Preguntas base referidas a la coordinación entre actores donantes.*

#### **A nivel general:**

La dinámica de los países donantes en Guatemala ha estado orientada a canalizar su ayuda financiera en más del 70% como ayuda bilateral. El 30% restante, aproximadamente, ha sido canalizado por la vía multilateral y por medio de ONG de desarrollo. Han existido esfuerzos por buscar armonizar la ayuda a programas o planes en específico. A partir de la firma de la paz, la ayuda ha tenido un comportamiento irregular en términos de prioridades estratégicas. Se puede decir que los países donantes no tienen una definición homogénea establecida. Se ha actuado sobre la base de intereses o prioridades en lo individual. En el caso de la Unión Europea, han intentado mantener líneas compartidas de ayuda entre sus estados miembros y la CE, pero no necesariamente ha sido regular. En efecto, la ayuda a estado determinada por los momentos coyunturales o de prioridad de acuerdo a



circunstancias que el país ha tenido: es el caso de la agenda de la paz (prioridad para toda la comunidad de donantes hasta el año 1999); a raíz de huracán Mitch, la ayuda se volcó a la reconstrucción del país hasta el año 2002, aproximadamente; entra la estrategia de reducción de pobreza en el 2002 y muchos donantes se concentran en su implementación; los ODM comienzan a ser la referencia a partir del 2003-2004 aproximadamente y muchos donantes participan activamente hasta la actualidad; luego la tormenta Stan vuelve a generar situación de emergencia y nueva ayuda llegada de manera concertada para apoyar a la atención de la emergencia; y en estos lapsos, nuevas prioridades estratégicas van surgiendo por cada país.

La intención de hacer este recorrido va con la idea de ubicar que la armonización de la ayuda no ha sido una constante. A partir de la Declaración de París, se presentan esfuerzos unitarios de los donantes por acompañar ciertos programas en específico. Se generan mesas de debate por temas y a partir de ahí han intentado unificar esfuerzos.

La inexistencia de un plan nacional de desarrollo con carácter estratégico y de país ha limitado la posibilidad de un mejor aprovechamiento de la ayuda. Hay cuestionamientos sobre el nivel de impacto de la misma y en cierto modo, sobre el desaprovechamiento que los mismos gobiernos han hecho de esta fuente importante de financiamiento.

A pesar que es una determinación política buscar eficientar la ayuda implementando los criterios y mecanismos establecidos desde los AA&A, poco se ha avanzado.

En el marco de las crisis últimas (energética y financiera), la ayuda ha disminuido considerablemente hacia el país, y el rango de prioridad ya no es el de país de renta baja. En la misma lógica, la ayuda canalizada vía ONG ha venido decreciendo y las incertidumbres sobre el futuro también esta incierto.

#### **En el ámbito del proyecto:**

En la región del Altiplano Occidental existe una diversidad de iniciativas que en lo sectorial, son semejantes a los tres componentes del proyecto. Por ejemplo, CDRO en Totonicapán, ASECSA, Pies de Occidente, Adsosmhu, como ejemplo de organizaciones nacionales. En el ámbito de ONG internacionales hay participación de Oxfam, Diakonia de Suecia, Acsur, Manos Unidas, Cooperació, entre otras. En términos de proceso, pocos proyectos tienen la perspectiva de integrar los tres componentes: educación-producción-liderazgo comunitario. En la parte sectorial, fundamentalmente en el componente educativo, se logró una adecuada y permanente colaboración y coordinación con las entidades del Estado de Guatemala que tienen la responsabilidad de la Educación Bilingüe. Existió un intercambio permanente de información, se compartieron metodologías y se logró de manera efectiva, que en este caso CONALFA, diera el soporte legal al reconocer la formalidad del proceso del proyecto, y por el cual cada persona alfabetizada y las que cursaron grados de primaria, obtuvieran un certificado vinculante al sistema educativo legal. Como resultado del proyecto, ha quedado la responsabilidad compartida entre el consorcio local y CONALFA, de continuar colaborando en iniciativas de este tipo. De igual forma, de trabajar para que las cartillas aplicadas en el marco del proyecto, puedan utilizarse en otros municipios de habla castellano-K'iché, lo cual es un importante avance para lograr incidir en las instituciones del Estado.

#### 4.11 Tabla de valores de la evaluación

Se presenta en esta tabla, un ejercicio de puntaje que el equipo evaluador ha generado para darle un valor estimativo a cada uno de los tópicos de evaluación. Esta tabla se basa en la información aquí procesada, pero fundamentalmente en la apreciación y valor que las personas entrevistadas le dan al desarrollo del proyecto. Se han considerado solo los criterios evaluativos directamente relacionados al proyecto. El valor del criterio se da de acuerdo al peso de cada tópico evaluativo en donde 0 es menor.

CRITERIOS	VALOR DEL CRITERIO	DESCRIPCIÓN		VALOR ESTABLECIDO
		CRITERIOS	VALOR 0 menor	
<b>PERTINENCIA</b>	15	Adecuación resultados Metas establecidas Medios utilizado	5-4 5-3 5-5	12
<b>EFICIENCIA</b>	10	Costo-beneficio Recursos humanos Maximización recursos	3-3 4-2 3-3	8
<b>EFICACIA</b>	15	Satisfacción de necesidades Involucramiento beneficiarias Efectividad de las acciones Resolución de conflictos	4-3 4-3 4-3 3-3	12
<b>IMPACTO</b>	15	Mejoramiento de condiciones Utilidad del aprendizaje Fortalecimiento organizativo	5-3 5-5 5-5	13
<b>VIABILIDAD</b>	10	Continuidad de las acciones Involucramiento actores/as	5-4 5-4	8
<b>PARTICIPACIÓN</b>	10	Consortio nacional Beneficiarias Otros actores Consortio español	3-2 3-3 2-2 2.2	9
<b>TRANSFERIBILIDAD</b>	10	Metodologías apropiadas Necesidades reales	5-4 5-4	8
<b>APROPIACION ONG</b>	5	Capacidades instaladas Calidad propuestas	3-3 2-2	5
<b>ALINEAMIENTO ONG</b>	5	Prioridades establecidas país Demandas sociales	2-2 3-3	5
<b>ARMONIZACION ONG</b>	5	Coordinación entre ONG Complementariedad	3-2 2-2	4
<b>TOTAL</b>	100			84

**Nota: Se adjunta en el apartado de los anexos, una tabla de valores otorgado a cada una de las actividades contempladas en el proyecto.**

## 5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTABLECIDOS.

- El equipo evaluador, una vez realizada la revisión de documentos institucionales generados por el proyecto (revisión anual de verificadores e indicadores de cumplimiento), las entrevistas con las actoras beneficiarias y otras instituciones y personas claves que durante todo el proceso estuvieron directa o indirectamente relacionados, llega a la conclusión que a nivel general, los resultados fueron positivos, que se alcanzaron las metas establecidas y que el impacto del mismo está generando cambios perceptibles en la vida de las beneficiarias, a nivel personal, comunitario y organizativo.
- Los objetivos, resultados y actividades establecidas en el proyecto tuvieron un satisfactorio alcance en términos cualitativos y se refleja en los informes de seguimiento, en las apreciaciones de las beneficiarias y en la proyección de continuidad que se está impulsando, aun cuando el proyecto ha concluido.
- Durante el proceso de ejecución del proyecto se presentaron dificultades técnicas y organizativas, que obligaron a los consorcios responsables del proyecto, a tomar las medidas pertinentes para garantizar el buen desarrollo del mismo. Se puede concluir que los vacíos y debilidades presentados fueron satisfactoriamente atendidos y al final, los logros alcanzados reflejan una oportuna toma de decisiones.
- Quedan desafíos para nuevas experiencias en este tipo de proyectos. Los más importantes están relacionados con fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones para garantizar efectividad y eficacia organizativa y operativa así: Establecer vínculos directos y de participación permanente con todos los actores involucrados; establecer mecanismos permanentes de coordinación, comunicación, seguimiento, monitoreo, evaluación y sistematización de la experiencia; ampliar las capacidades de negociación y coordinación con el Estado y sus instituciones; y promover una mayor participación política de las beneficiarias en los círculos donde se toman las decisiones (municipal, departamental y nacional) relacionadas a los multicarenciales problemas que viven las comunidades.
- Existe la responsabilidad y voluntad del consorcio nacional (CEDEPEM/PLSM) de dar continuidad a cada uno de los procesos desarrollados, y mantener el vínculo directo con los grupos y asociaciones de mujeres, así como dar apoyo técnico y organizativo de acuerdo a sus capacidades institucionales.
- La continuidad de este tipo de proyectos contribuye a un desarrollo sostenible con pertinencia cultural en el país, y sobre todo, da herramientas a las mujeres indígenas para que sigan trabajando en pro de sus reivindicaciones sociales, económicas, políticas y culturales y sus derechos como pueblos indígenas.

### A continuación conclusiones en cada uno de los criterios de evaluación:

- **Pertinencia:** si existió pertinencia en el planteamiento del proyecto con relación a los problemas del país, y en términos de priorización de temas. Las acciones corresponden a demandas propias que desde las comunidades y poblaciones beneficiarias plantean; y va acorde con los planteamientos y prioridades que desde otros actores como el gobierno y la cooperación internacional tienen dentro de sus prioridades estratégicas.
- **Eficiencia:** el nivel de alcance de los resultados al final del proyecto fueron los esperados, y en algunos casos fueron superados. Si bien es cierto que existieron

factores objetivos que dieron pauta a debilidades y vacíos del proceso, estos fueron rectificadas y reorientados a tiempo, lo que permitió un alcance óptimo y eficiente de los resultados.

- **Eficacia:** el proyecto representó durante todo el período de ejecución del proyecto un nivel adecuado y satisfactorio en términos de eficacia. Los logros alcanzados tangiblemente por parte de la población beneficiaria se pueden identificar y medir en términos de cambios sustantivos en su calidad de vida. Son iniciativas en donde los alcances se miden en el nivel de efectividad de sus acciones que puedan ser replicadas o incentivadas para que otras instancias puedan retomarlos, en este caso en el ámbito educativo al Estado y sus instituciones. De igual forma indicar que si bien existieron factores que generaron debilidad o impase en temas técnicos, no representaron un riesgo para el buen cumplimiento de las acciones, y se tomaron las medidas correctivas de manera satisfactoria y al final los logros fueron alcanzados.
- **Impacto:** el proyecto generó efectos positivos en la vida cotidiana de las personas beneficiarias. Hay resultados tangibles, medibles, que marcan un antes y un después. En el ámbito de la educación bilingüe se marcan tres grandes alcances: primero, el efecto de aprendizaje que las beneficiarias tuvieron durante su proceso de formación-capacitación en donde hubo un aprendizaje de lecto-escritura bilingüe (es decir, aprender a leer y escribir en dos idiomas) y que estos mismos alcances generaron mayor autoestima y participación política comunitaria; el segundo, marca la pauta que existen métodos adecuados y apropiados para impulsar la educación bilingüe intercultural, en donde el Estado y las municipalidades deberían estar más involucradas y retomar estas iniciativas para su multiplicación; y tercero, el consorcio (CEDEPEM/PLSM) mejoraron sus capacidades técnicas-metodológicas y existe una mejor apropiación y capacidades instaladas para impulsar este tipo de iniciativas.
- **Viabilidad:** los tres componentes básicos del proyecto lograron niveles aceptables de ejecución, se logró la complementariedad entre sus componentes. Es importante señalar que a pesar de alcanzar un nivel de viabilidad y sostenibilidad, los procesos aún son incipientes y en la medida de las posibilidades se debe continuar apoyando a estos grupos de mujeres indígenas, que por medio de la producción, la educación bilingüe y su participación ciudadana, están buscando que se les escuche, que se les tome en cuenta, y sobre todo, en transformarse en sujetos políticos activas que tienen propuestas y capacidades para demandar e incidir hacia el Estado, en mejores políticas públicas, y en la resolución de sus multicausales problemas.
- **Participación:** el proyecto, por el tipo de componentes establecidos, generó una diversa gama de actores/as involucrados/as. Existe el reconocimiento crítico, que cada institución o actor/ra pudo haber desempeñado mejor su papel en la responsabilidad que le correspondía. De igual forma, está la satisfacción de los logros alcanzados y la motivación para continuar trabajando en este tipo de iniciativas a futuro. Y determinadamente, buscar ser más eficientes y proactivos en nuevas experiencias.
- **Transferibilidad:** es un proyecto que por el tipo de componentes, metodologías y procesos participativos, puede ser transferible a la realidad del país. Es lógico, que se debe aprender permanentemente de las lecciones generadas y buscar eficientar cada debilidad o vacío en el proceso encontrado.

– **Apropiación:** los componentes planteados en el proyecto, sin duda son parte de las grandes demandas y necesidades que el país necesita, como medio de contribución a buscar soluciones de los problemas enfrentados en los pueblos y territorios indígenas y rurales. Existe apropiación en términos del “qué hacer” y del “cómo hacerlo”. La capacidad de influir desde las ONG en los órganos del Estado donde se toman las decisiones en el marco de las políticas públicas son deficitarias. Aquí la necesidad de continuar trabajando para que en el país se generen sólidas políticas públicas que trasciendan intereses políticos o electorales, y que se retome la visión de nación, de procesos de largo plazo, y sobre todo, que se actúe en las causas que generan desigualdad social y económica, y la exclusión y marginación política hacia los sectores más vulnerables de la sociedad guatemalteca.

– **Alineamiento:** los países donantes deberían orientar sus esfuerzos a fortalecer las capacidades del Estado para que retome su papel orientador y rector de la inversión social y la gobernabilidad. Enfocar esfuerzos decididos a crear políticas públicas sólidas. Es necesario contar con un plan nacional de desarrollo que guíe y oriente la inversión social (incluyendo la cooperación internacional). Y en todo este proceso, generar institucionalidad para un verdadero sistema de evaluación que dé seguimiento a todos los procesos de cooperación en el marco de planes nacionales, que ayude a efficientar y orientar la inversión social hacia mejores resultados.

El proyecto permitió desarrollar capacidades locales (CEDEPEM/PLSM) que les permitió consolidar su sistema administrativo, adaptar instrumentos y procedimientos que en la práctica, viene a mejorar no solo los resultados del proyecto en común, sino de todo el trabajo en general que desarrollan donde median iniciativas de proyectos. Se reconoce que existió capacidad y voluntad para resolver cualquier demanda o necesidad de información que fuera requerida durante todo el proceso de desarrollo del proyecto.

– **Armonización:** la ayuda al desarrollo no ha tenido un comportamiento homogéneo de parte de la comunidad de donantes. No ha existido una sola línea estratégica de colaboración; y ha persistido con más determinación, el interés o prioridad temática que cada donante ha establecido. El Estado de Guatemala no ha tenido la capacidad de orientar estratégicamente esta colaboración y esto ha originado una amplia dispersión que no necesariamente ha generado efectividad e impacto en los resultados esperados.

Y en el marco local, el proyecto logró generar las sinergias necesarias con las entidades del Estado, que permitió que el componente educativo, fundamentalmente, alcanzara un nivel de legitimidad y legalidad requerido y necesario para darle certeza al proceso educativo emprendido. En las otras áreas, se avanzó en términos de compartir información y lograr coordinación entre organizaciones afines. En lo productivo se logró generar procesos de coordinación con organizaciones que impulsan la perspectiva de la soberanía alimentaria.

## 6. LECCIONES APRENDIDAS EN EL MARCO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

- La existencia de instrumentos y medios técnicos-científicos de interpretación de la realidad del Altiplano Occidental, es una base imprescindible para generar iniciativas innovadoras e integrales de desarrollo. De aquí la necesidad de generar líneas basales o diagnósticos previos al diseño de proyectos con una visión sectorial y territorial. Se recomienda a CEDEPEM/PLSM trabajar de manera permanente este tipo de instrumentos que les facilitará la identificación y diseño de propuestas de proyectos.
- Es estratégico mantener mecanismos de consulta y participación activa de los diferentes actores/as que participaran como beneficiarios/as directos e indirectos de un proyecto. Esta participación genera apropiación y corresponsabilidad para el buen desarrollo del trabajo.
- La generación de consorcios locales de organizaciones, que suman voluntades y esfuerzos para emprender de manera conjunta iniciativas de desarrollo son viables y necesarias. Es preciso generar, previo al inicio de una propuesta conjunta, las condiciones institucionales, organizativas y cognitivas necesarias que faciliten una apropiada coordinación, operativización y administración de las acciones. Se deben generar mecanismos permanentes de análisis, reflexión, monitoreo y evaluación de los procesos en cada aspecto relacionado al desarrollo de un proyecto (organización, dirección, recursos humanos, funcionamiento, administración, seguimiento, cumplimiento y efectividad).
- La visión integral de un proyecto debe generar procesos complementarios entre sus componentes. La experiencia de éste proyecto, demostró que son funcionales y efectivos, procesos que permitan dar respuesta a las necesidades y demandas económicas de subsistencia de las mujeres indígenas; lo cual permite que se puedan desarrollar otros temas de vital importancia para el desarrollo y la vida política de las mujeres como es la educación bilingüe intercultural; y que concluye con la promoción de mayores capacidades de organización, formación-capacitación, incidencia y acción del liderazgo de las mujeres desde una perspectiva local-municipal. Este tipo de enfoques en los proyectos son altamente propositivos y efectivos para la realidad que viven las comunidades rurales del país.
- Enfoque productivo integral sostenible: las propuestas fueron desarrolladas contemplando de manera lógica las diversas etapas de un proceso productivo sostenible: capacitación técnica; incentivos productivos (insumos); asesoría y acompañamiento técnico; cuidado y uso apropiado de insumos; recolección productiva; aseguramiento de la dieta alimenticia; venta de excedentes productivos; generación de mercados locales y regionales para la comercialización; nuevo inicio de proceso productivo. La experiencia fue satisfactoria y se alcanzaron los resultados esperados.
- Educación bilingüe intercultural: se reconoce y valora la aplicación de métodos, contenidos y guías mediadas a la realidad del Altiplano Occidental, utilizando contenidos en los idiomas maternos (K'iché) y el castellano, y orientado a generar procesos de alfabetización de mujeres indígenas. El proceso de alfabetización K'iché-Castellano que se han desarrollado en Totonicapán, ha generado: mayor experiencia en las organizaciones facilitadoras; mejorado la calidad técnica-metodológica de los métodos, contenidos y guías; promovido la participación de diversos actores especializados en la temática (Conalfa, Ministerio de Educación); generado participación de las autoridades municipales; y el involucramiento de otros actores claves. Se suma a lo anterior que como resultado de estos procesos de experiencia se han alfabetizado más de 350 personas en la primera etapa inicial (equivalencia a primer grado); 318 mujeres obtuvieron su tercer grado; y 299

concluyeron la segunda etapa de post-alfabetización llegando al 6to grado. Sin duda, es un importante logro que debe valorarse y que sirve para promover que la educación bilingüe intercultural si es posible desarrollarla con voluntad, determinación y cooperación de todos los entes involucrados. Aquí es imprescindible la participación protagónica de las instituciones del Estado, para darle una mayor capacidad de cobertura a los procesos de alfabetización y post-alfabetización bilingüe. Sin duda son muchos los desafíos que existen en este ámbito, pero hay avances concretos que facilitarán su continuidad.

- Una de las lecciones aprendidas, es el interés, apropiación y participación que existe en las lideresas indígenas por aprovechar todas las oportunidades de formación-capacitación que tienen para ampliar sus conocimientos y capacidades de participaron en espacios de toma de decisión comunitaria. Una vez concluido el proyecto, continúan activas, con presencia en espacios de diálogo y concertación (COCOCES, COMUDES, Secretarías de la Mujer Municipal), y con una alta calidad en su participación y generación de propuestas reivindicativas.

## **7. RECOMENDACIONES POR CRITERIOS DE VALOR**

### **7.1. PERTINENCIA**

- Es necesario profundizar previamente a la formulación de iniciativas de este tipo, estudios basales básicos que permita una mejor identificación de prioridades y la adecuada aplicación de métodos, sobre todo en temas como la educación bilingüe intercultural. Por ejemplo fue de especial valor los materiales aportados a CONALFA. Se validaron a través de procesos participativos y se pusieron al servicio de la institución.
- Existen diversos métodos de Educación Bilingüe Intercultural que en la actualidad se están aplicando en el país, siendo los más reconocidos los de Conalfa, el “yo sí puedo” cubano, y otras propuestas generadas desde organizaciones no gubernamentales. Cada uno de los métodos ha tenido experiencias diferenciadas y de acuerdo Obispo Rosales, Director del PLSM, ha faltado un proceso de reflexión e intercambio de experiencias para facilitar la retroalimentación y aprendizaje recíproco. Se recomienda que desde Cedepem/PLSM se pueda motivar espacios de encuentro, para que estos métodos puedan ser utilizados y mejorados sobre la base de buenas prácticas adquiridas en la implementación de los mismos.
- Se debe buscar una mayor coordinación técnica con los espacios públicos responsables de llevar adelante la educación bilingüe, como es el caso del Ministerio de Educación y en especial las ventanillas “oficiales” expertas en el tema; así como continuar trabajando con CONALFA. Esto es vital en este tipo de proyectos.
- Ante la demanda de la población en participar más activamente en la formulación, diseño y acompañamiento de iniciativas, buscar los mejores mecanismos para consultas permanentes y medios para que los grupos y liderazgo participante se apropien al 100% de las acciones a desarrollar. Un ejemplo puede ser: Planificación participativa, sesiones de trabajo conjunto con las asociaciones involucradas.
- A nivel técnico, la necesidad de utilizar indicadores más concretos para poder lograr medir los alcances e impactos con más objetividad y precisión, que en este tipo de iniciativas ya de por sí son complejas y difíciles.
- Continuar impulsando este tipo de proyectos integrales en donde se relacionen aspectos económicos-productivos y educativos. Partiendo de la realidad socioeconómica de las mujeres indígenas rurales, éste tipo de iniciativas facilitan su participación en otros campos que no sea únicamente la lucha por la subsistencia económica de sus familias.

### **7.2. EFICIENCIA**

- Es preciso generar procedimientos óptimos para la contratación de recursos humanos que garanticen experiencia, conocimiento, disponibilidad y responsabilidad al momento de asumir un cargo de trabajo.
- Se demanda que los órganos de dirección de las organizaciones contratantes que mejoren y eficienten los procesos permanentes de atención: identificación, planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación del trabajo del personal de los proyectos. Es imprescindible que existan procedimientos institucionalizados para aplicar todos los instrumentos técnicos de seguimiento y al mismo tiempo, medios para evaluar la calidad y eficacia de estos instrumentos por parte de las unidades de dirección de cada organización



- Para el caso donde existan consorcios de organizaciones ejecutantes, la necesidad de buscar siempre la complementariedad y la corresponsabilidad. Es necesario procedimientos permanentes de consulta y coordinación. El diálogo será siempre el mejor instrumento para alcanzar consensos y acuerdos en términos del “como” en cada una de las acciones.
- Cuando existen consorcios, como lo fue en esta experiencia, es necesario generar las condiciones instrumentales óptimas para garantizar un seguimiento permanente y en plena coordinación de las acciones. Alcanzar un nivel de entendimiento es crucial, sobre todo cuando hay necesidades de replantear o reprogramar acciones. Se deben generar las condiciones subjetivas de confianza y apertura al diálogo para buscar solución consensuada de cualquier desafío o debilidad que durante el proceso de ejecución se presente.
- Se recomienda continuar con los procesos evaluativos internos permanentes, como los desarrollados durante todo el proceso de ejecución del proyecto. Esta práctica permite identificar debilidades a tiempo y buscar soluciones pertinentes. Mejorar en el sentido de incorporar lo hallado en estas sesiones a los planes de seguimiento y a la ejecución del proyecto.
- Se reitera la necesidad de realizar balances financieros en su relación a las planificaciones operativas permanentes, para garantizar una ejecución plena en tiempos y recursos.

### 7.3. EFICACIA

- En nuevas iniciativas, generar y promover una mayor participación de la población beneficiaria, tanto en el diseño, como en el seguimiento y evaluación de los procesos. Hay demanda de las personas beneficiarias en aportar de manera activa al desarrollo de estos proyectos.
- Las organizaciones responsables (consorcios), deben generar las capacidades institucionales necesarias para garantizar el buen desempeño del personal y sus roles de facilitación y acompañamiento.
- Se ve necesario hacer una revisión exhaustiva sobre los niveles de resultados de los procesos productivos. Por las mismas características climáticas, los productos esperados no siempre son los más apropiados; y aquí la importancia de poder replantear actividades que son pertinentes, pero por factores externos puedan tener un riesgo en términos de su éxito o de la obtención de satisfactores esperados.
- En el ámbito de la educación bilingüe, se ve preciso mantener un seguimiento y monitoreo permanente, para lograr garantizar que las metodologías y técnicas de inducción y capacitación estén siendo asimiladas y apropiadas de manera efectiva.
- Según el documento de sistematización consultado para esta evaluación algunas de las sugerencias:
  - *“Los textos de CONALFA para las etapas de postalfabetización tienen contenidos muy extensos y dadas las dificultades de tiempo de las participantes es muy difícil desarrollarlos en su totalidad.*
  - *Asimismo se indicó que es importante revisar la redacción de estos textos para mejorarla. Así como revisar y corregir errores de edición.*
  - *También se menciona que los textos integrados en idioma K'iche' de CONALFA no están actualizados conforme a algunos acuerdos de la Academia de Lenguas Mayas (vocales relajadas, 2008) lo que probablemente se debe a que fueron elaborados con anterioridad a dichos acuerdos.*

- Aunque no es el caso en este proyecto, una metodología poca comprendida o contextualizada al medio, puede ser no asimilable por las personas participantes. De igual forma, dar seguimiento la calidad de los materiales de apoyo.
- El contar con recursos humanos bilingües, propios de la región de trabajo y sensibilizados de la problemática y entorno cultural de la población es una garantía de eficacia de un proyecto. En el caso de este proyecto, se recomienda continuar trabajando en esta lógica y en la medida de las posibilidades, actualizar a los recursos humanos en técnicas metodológicas renovadas y en donde se aprovechen los avances tecnológicos que la informática proporciona en la actualidad.
- Se debe proceder a generar instrumentos permanentes de sistematización de la experiencia. Es decir, sistemas internos en las instituciones ejecutoras para el seguimiento, monitoreo y evaluación que se apliquen de manera más rigurosa a todos los proyectos.
- Es viable generar consorcios de organizaciones cuando las iniciativas sean integrales y que estas organizaciones logren desarrollar sus capacidades y buscar siempre la complementariedad. Aquí la necesidad de fortalecer sus procesos de coordinación y apropiación de las acciones.
- Sería conveniente que el consorcio local continúe acompañando el proceso de participación de las mujeres en los COCODES y COMUDES. Esto permitiría evaluar y dar seguimiento a este proceso, y sistematizar de mejor forma la experiencia desarrollada, que sin duda, servirá para nuevas iniciativas.

#### 7.4. IMPACTO

- La medición de impacto siempre genera complejidades sobre todo en temas tan sensibles como es la educación bilingüe intercultural y sus logros. En este orden de ideas ayudará a medir el impacto en la medida que los proyectos mismos presenten objetividad y alcances más medibles en su postulados. De igual forma, los indicadores y verificadores deben ser más medibles y objetivamente alcanzables. Por ejemplo: incluir algún tipo de técnica para poder medir si las mujeres alfabetizada tienen el mismo nivel de apropiación y aprendizaje, y así poder generar algún tipo de acción de nivelación; la capacidad que tiene cada mujer en su acción de liderazgo y definir qué tipo de apoyo individual necesitaría; un control normado para saber si todas o cuántas siguen realizando las actividades productivas aprendidas y que dificultades enfrentan en lo individual (hasta ahora los procesos son más grupales). En todo caso, la medición de impacto conlleva otras herramientas que implican necesariamente otro esquema de valoración que no sea una matriz de planificación como la utilizada en este proyecto. No se quiere con esto decir, que la matriz no sea útil o necesaria, más bien las herramientas de evaluación de impacto e impacto social, contemplan herramientas complementarias, como el sistema de *cambios significativos*. Este sistema o método está ya siendo aplicado por otras organizaciones en algunos contextos.
- Se deben continuar generando procesos permanentes de sistematización de las experiencias, pero lo más importante, darles un efectivo uso a estos ejercicios en términos de aprender siempre de las lecciones generadas. Esto no significa que el proceso de sistematización generado en el proyecto no haya sido útil, pero si se considera que debió utilizarse más, como parte del proceso de reflexión con las beneficiarias. Este análisis permanente permite dar pautas para encontrar un antes y un después en cada una de las acciones que se desarrollen.

- Es necesario hacer más visible los alcances desarrollados. Aquí la importancia de mejorar los mecanismos de generar información-comunicación hacia la población en general. El poder promover iniciativas tan viables y necesarias como las impulsadas en este proyecto genera sensibilidades en los órganos de toma de decisiones para darle la importancia requerida. Sobre todo en el ámbito de la educación bilingüe, que continua siendo una de las grandes reivindicaciones que desde los pueblos indígenas se han venido demandando y que el Estado le ha dado tan poca importancia.
- Hay que continuar impulsando este tipo de iniciativas y poder ampliar su cobertura territorial y población.

## **7.5. VIABILIDAD**

- Los procesos desarrollados en el marco del proyecto, demandan de mayor fortalecimiento a las capacidades locales de las mujeres para su continuidad. De aquí la importante de continuar la asesoría y el seguimiento técnico, aun cuando el proyecto ha concluido.
- En la parte productiva se ve necesario el apoyo técnico hacia los grupos, para garantizar buenas prácticas productivas y lograr resultados de mayor beneficio alimentario y económico para las mujeres. Ante los efectos de los fenómenos naturales (sequias y lluvias), se demanda mayor orientación de prevención y cuidado de sus procesos de siembra y producción. Aquí también la necesidad de apoyarles para consolidar sus estrategias de comercialización utilizando los nichos de mercados locales o fuera del Altiplano, en donde puedan comercializar o generar intercambios de productos. Aunque se ejecutaron las actividades del proyecto, vinculadas a esta necesidad, lo que ayudaría sería, ampliar los espacios de comercialización mediante convenios con cooperativas y organizaciones que se dedican a la comercialización de productos, siempre y cuando exista una lógica de comercialización reconociendo precios justos a las productoras.
- Se recomienda generar orientaciones técnicas para que los procesos productivos vayan en la lógica de prácticas agrícolas con pleno respeto a los recursos naturales y en la perspectiva de la soberanía alimentaria.
- En el ámbito de la educación bilingüe, es necesario continuar trabajando una línea de incidencia ante el Estado y sus instituciones, para que exista mayor responsabilidad y capacidades institucionales y humanas para ampliar la cobertura de alfabetización y educación primaria hacia las mujeres que por su misma condición de vida están dentro del rango de población analfabeta. Las propuestas metodológicas y en los idiomas maternos que CEDEPEM/PLSM han generado, como los textos complementarios, son una valiosa contribución para rescatar la lecto-escritura de los idiomas maternos, en este caso, el K'iché. Y en específico, la importancia de darle continuidad y acompañamiento permanente a las mujeres que en el marco del proyecto fueron alfabetizadas y a las que lograron alcanzar grados superiores (6to primaria). Es importante motivar y generar la autoestima, que es básico para promover y garantizar el interés y la continuidad del proceso educativo.

## **7.6. PARTICIPACIÓN**

- En nuevas experiencias, es viable y necesario generar procesos de mayor involucramiento en cada una de las etapas de vida de un proyecto: su identificación, formulación, acompañamiento y evaluación. Esta participación genera mayor corresponsabilidad y apropiación. Esto puede lograrse a través de

- generar los mecanismos de acompañamiento más adecuados, desde la formulación del proyecto y que puedan ser aplicados durante toda la vida del proyecto con responsabilidades o roles establecidos.
- En la conformación de consorcios, la necesidad de definir los criterios de asociación, los niveles de responsabilidad de cada organización, y sobre todo, identificar claramente los mecanismos de comunicación, coordinación y seguimiento de las acciones.
  - Se deben trabajar procesos de permanente inducción al personal que estará al frente de las acciones.
  - Todo proceso de trabajo presenta en el desarrollo del mismo, desafíos permanentes en términos de la efectividad y viabilidad de cada acción. Se debe trabajar de manera permanente espacios de reflexión con todos los actores, para de manera conjunta afrontar cualquier problema que el proceso planteé. Esto debería ser una prioridad transformada en acción institucionalizada.
  - La participación, involucramiento y decisión política de las Municipalidades y Conalfa en el acompañamiento al proceso educativo es vital, sobre todo en la perspectiva futura de continuar con la alfabetización. Aquí será necesario continuar trabajando para sensibilizar y comprometer a las autoridades en un mayor nivel de compromiso (técnico e institucional). En el caso de los gobiernos municipales en donde exista cambio de Alcalde, la determinación por motivar e involucrar a las nuevas autoridades.
  - No está demás reiterar la necesidad permanente de mejorar los instrumentos de monitoreo, seguimiento, evaluación y sistematización. Cada vez la tecnología permite simplificar y eficientar estos procedimientos.

## **7.7. TRANSFERIBILIDAD**

- Se recomienda el seguimiento a este tipo de iniciativas. La existencia de cartillas de alfabetización, los contenidos de los textos complementarios y la guía metodológica en Mam y K'iché, sin duda es un importante aporte a la recuperación de la lecto-escritura de los pueblos indígenas. Queda el reto de poder trabajar estos materiales en los otros idiomas maternos del Altiplano, como lo es el Kakchiquel y el Tzutuhil en un segundo momento.
- Queda planteada la necesidad de hacer una revisión metodológica, de contenidos y aplicabilidad de cada uno de los materiales utilizados en el proceso de alfabetización. Este proceso implicaría una participación activa de CEDEPEM/PLSM, Conalfa y otras organizaciones que están promoviendo y trabajando procesos de educación bilingüe. Queda la disponibilidad del equipo evaluador para acompañar este proceso en el momento que se considere oportuno y si el consorcio nacional lo considera pertinente.
- Es necesario que estas experiencias puedan socializarse e intercambiarse con otras entidades e instituciones, sobre todo con las instancias oficiales que llevan la educación bilingüe intercultural en el país.
- Se debe trabajar por involucrar de manera más directa a las municipalidades. Se puede abrir una línea de acción para instalar en cada Municipalidad comisiones de educación bilingüe. Si bien es cierto que en algunas municipalidades ya existe, en otras se transforma en un importante desafío.

## **7.8. APROPIACION**

- Es necesario y urgente continuar trabajando por lograr que el Estado y sus instituciones generen sólidas políticas públicas. En este sentido, el trabajo de liderazgo es relevante para incidir dentro de los espacios de toma de decisiones. Por lo tanto, la recomendación es seguir apoyando iniciativas que fortalezcan la

participación política. Se debe continuar trabajando con estrategias de incidencia para promover cambios estructurales y de fortalecimiento de las capacidades del Estado.

- Se debe fortalecer la capacidad de alianzas con los gobiernos locales, para emprender de manera conjunta (ONG, organizaciones sociales y Autoridades Municipales) procesos de coordinación y conjunción de voluntades. La existencia de planes de desarrollo municipal, tanto creadas por las instituciones públicas como de las propias ONG, pueden ser un buen punto de partida para alcanzar las sinergias necesarias.
- Se deben generar mecanismos de diálogo y concertación entre todos los actores para abordar desde lo local, los problemas y sus posibles soluciones. Aquí la participación de la sociedad en general es imprescindible.
- Por medio de la sensibilización y concientización sobre los problemas estructurales del país, hay que continuar promoviendo una visión de corresponsabilidad, solidaridad y apoyo mutuo, entre cada actor involucrado en los proyectos. Aquí la participación activa de la población es estratégica.
- Para nuevas iniciativas, se recomienda continuar generando procesos amplios de participación de cada sector beneficiario. Es viable el concepto que se tiene desde CEDEPEM/PLSM sobre mantener un diálogo directo, y sobre todo, que sea la misma población beneficiaria la que pueda orientar el tipo de prioridades a trabajar. Estos procesos de apropiación se deben mantener y continuar promoviendo.

## **7.9. ALINEAMIENTO**

- Las ONG de desarrollo y otras expresiones sociales, son un importante instrumento de presión política, para incidir en la cooperación internacional en términos de la efectiva orientación de su ayuda en el país.
- Se debe contribuir a generar las condiciones objetivas para elaborar sólidas políticas públicas.
- Es urgente un plan nacional de desarrollo, que sirva de referente y orientación a toda la inversión social, la ayuda internacional e incluso, focalizar el trabajo mismo de la cooperación descentralizada y orientada vía ONG.
- Es importante incidir para que la ayuda vía ONG se mantenga, pero se reoriente a generar capacidades locales que sirva de medio para acompañar, promover, generar ciudadanía activa y sobre todo, impulsar nuevos procesos innovadores para erradicar los profundos problemas estructurales que mantienen al país en uno de los más desiguales y con los índices de pobreza y subdesarrollo más grandes de América Latina.
- Es necesario que exista procesos permanentes de actualización de toda la normativa legal que existe hacia las ONG en Guatemala, Permanentemente salen nuevas orientaciones legales que deben aplicarse y mejorarse.
- Los sistemas administrativos deben cada vez más fortalecerse y sobre todo, aprovechar el avance de paquetes contables que en la actualidad existen, que viene a mejorar la calidad de los reportes, disminuir tiempos para el buen desempeño administrativo, y sobre todo, permite garantizar transparencia y generar información en tiempo real.
- Se recomienda a CEDEPEM/PLSM, lograr utilizar sistemas contables en línea y compartir información en tiempo real con los donantes-financiadores. Esto conlleva un proceso de inducción y aprendizaje que una vez desarrollado y aplicado, logra alcances óptimos de funcionamiento, transparencia y efectividad en todos los niveles.

## 7.9. ARMONIZACIÓN

- Existen compromisos internacionales que deberían utilizarse como medio de presión para incidir en la comunidad de donantes en la necesidad de armonizar sosteniblemente su colaboración en el país. Por ejemplo, la Declaración de París, el acuerdo de Accra, los instrumentos internacionales en el sistema de Naciones Unidas (Convenio 169 de la OIT; Declaración de los Pueblos Indígenas; el Foro Permanente de los Pueblos Indígenas; las recomendaciones de los relatores temáticos y otros). En el sistema de la Unión Europea incidir en el Parlamento Europeo.
- Urge que el Estado de Guatemala genere las condiciones necesarias para orientar el tipo de ayuda y las prioridades estratégicas a las que pueda ser priorizada. De aquí la necesidad de un plan nacional de desarrollo sustentable que pueda dar estas pautas de ordenamiento y armonización. Si bien es cierto que los ODM se pueden transformar en una posibilidad real de unificación de criterios, éstos no están debidamente establecidos y definidos en el “como” abordarlos en la actual situación de crisis internacional y del país mismo.
- Deberían establecerse mecanismos de diálogo, consulta y concertación entre todos los actores participantes en el desarrollo del país, y de manera conjunta e institucionalizada, debatir y concluir en estrategias de consenso y buscando la suma de sinergias en el “qué hacer” de la ayuda al desarrollo. El rol que debe jugar la sociedad civil en este contexto es trascendental.
- Las ONG internacional, conjuntamente con las organizaciones guatemaltecas y de los países receptores, deberán consolidar sus lazos de colaboración y alianzas para impulsar estrategias de incidencia a nivel de los países receptores de ayuda, como de los países donantes. Esto es uno de los desafíos más grandes en el ámbito de la participación de la sociedad civil.
- A nivel del altiplano, se requerirá ampliar las condiciones organizativas, para que las ONG de desarrollo, las organizaciones comunitarias y los gobiernos locales, logren mejores niveles de coordinación y complementariedad en sus acciones. Son procesos que requerirán más allá de un proyecto o iniciativa; tiene que ver con la capacidad de ver cada comunidad y cada municipio, con posibilidades reales de afrontar sus problemas de manera planificada, y con sólidos instrumentos y medios para lograr consensos y corresponsabilidad de acción. Aquí hay mucho trabajo por hacer, pero debe ser la orientación política de estos procesos, uno de los principales desafíos del trabajo de las ONG.

## **8. RELACION DE ANEXOS I**

- a. Tabla con nivel de cumplimiento de las actividades del proyecto**
- b. Fichas técnicas para las entrevistas**
- c. Guía de entrevistas**
- d. Listado de personas**
- e. Listado de documentos revisados**
- f. Términos de referencia de la evaluación (Resumen)**
- g. Ficha técnica del CAD (se adjunta en anexo 2)**

## 8.1. ANEXO A: Tabla con nivel de cumplimiento (donde 10 es la máxima calificación) de las actividades del proyecto

ACTIVIDADES POR RESULTADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (1-10)
<b>Resultado 1: Se habrá desarrollado un programa de educación hasta el 6to grado de primaria bilingüe (K'iche-castellano) aplicado a alternativas de desarrollo socio-económico de las beneficiarias. Valor 8.54</b>	
A.1. 1. Elaboración del Plan Programa educativo de Alfabetización, 1era y 2da de Post-alfabetización	<b>9.3</b>
A.1.1.1 Elaboración del plan anual de alfabetización. Planificar cada una de las acciones según presupuesto que contempla el proyecto	9.5
A.1.1.2. Reuniones de diseño metodológico, revisión documental. Participarán el asesor metodológico y el equipo responsable de la alfabetización para definir el diseño metodológico, la revisión de cartillas y la elaboración de la guía temática de los textos complementarios.	8.9
A.1.1.3. Impresión de cartillas de alfabetización de CONALFA. Revisados y consensuados los textos entre CONALFA y CEDEPEM se imprimirán los textos complementarios.	10
A.1.1.4. Elaboración e impresión del material didáctico para las alfabetizadoras. Para complementar el proceso de capacitación de las alfabetizadoras se crearán las guías metodológicas, elaboradas en relación con los textos complementarios y cartillas de alfabetización para beneficiarias.	10
A.1.1.5. Elaboración de textos complementarios para la alfabetización. El asesor metodológico y el equipo de alfabetización realizarán el diseño de los textos para alfabetización y para organización, Liderazgo, género, participación política, salud reproductiva y otros de interés para las mujeres, que serán definidos en las reuniones de trabajo.	9.2
A.1.1.6. Elaboración de instrumentos de monitoreo general. Utilizados para conocer el grado de avance en la ejecución del proyecto, recogerán logros y limitantes.	8.2
A.1.1.7. Establecimiento de convenios de colaboración entre CONALFA, CEDEPEM-PLSM.; CEDEPEM-PLSM y MINEDUC. Determinará intervención tanto del Ministerio de Educación como de CONALFA en la ejecución del proyecto y normar la relación con CEDEPEM/PLSM.	9.5
A 1.2 Formación de Promotoras	<b>8.3</b>
A.1.2.1 Convocatoria y selección de promotoras de alfabetización, con la participación de las lideresas de la comunidad e informar sobre el proyecto.	9.1
A. 1.2.2. Contratación de las promotoras alfabetizadoras.	8.9
A.1.2.3. Capacitación de las Promotora. Serán capacitadas en aspectos metodológicos para conducir el proceso educativo hasta el 6to grado de primaria y con base en las guías metodológicas de la cartilla de alfabetización y los textos complementarios, se realizarán 7 talleres para ello.	8.2
A.1.2.4. Reuniones de asesoría Pedagógica y evaluación de desempeño. El asesor metodológico realizará monitoreo cada 15 días a los grupos de beneficiarias y alfabetizadoras para conocer el desarrollo de la metodología de alfabetización.	8.1
A.1.2.5. Realización de reunión mensual de monitoreo de desempeño e intercambio de experiencias entre promotoras alfabetizadoras (21 promotoras, 3 monitor/as y coordinadora del proyecto)	7.5
1.3. Implementación del Proceso educativo:	<b>8.1</b>
A.1.3.1. Realización de cinco campañas de alfabetización en 5 municipios, cinco de Totonicapán Microrregión I.	7.9
A.1.3.2. Convocatoria e inscripción de las beneficiarias del proyecto. Se procederá a seleccionar a:	8.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de 50 mujeres participantes en las Comisiones de la Mujer, en los municipios Totonicapán. Dentro de los Consejos Municipales de Desarrollo se encuentran integradas 5 comisiones de la mujer que fueron creadas para incidir en las estructuras de poder local, la mayor debilidad de las integrantes es no saber leer ni escribir. Por ello serán seleccionadas para participar en el proceso de alfabetización que fortalecerá su incidencia política.</li> <li>• 300 mujeres integrantes de 20 grupos establecidos en Totonicapán.</li> </ul>	
A.1.3.3. Conformación de los grupos de alfabetización, 1era de Post y 2da de Post-alfabetización por las promotoras. Se agrupará a las mujeres por comunidades y se formarán grupos de 12 destinatarias. Se definirán los días y horas idóneas.	8.1
A.1.3.4. Realización de diagnósticos para conocer el nivel educativo-socioeconómico de las mujeres beneficiarias antes del proyecto y al concluir la Primera Etapa de Post alfabetización (Diagnóstico final)	8.1
A.1.3.5. Socialización de los resultados de los diagnósticos: Se socializarán los resultados de los diagnósticos con los representantes de los grupos de alfabetización, CONALFA, Autoridades municipales y personal de las contrapartes locales, CEDPEM/PLSM (100 personas).	8.1
A. 1.4. Sesiones presenciales	<b>8.4</b>
A.1.4.1. Compra y distribución de insumos y equipos para centros de alfabetización necesarios en el proceso	8.2



educativo de alfabetización, 1era y 2da Post-alfabetización (hasta 6to grado de primaria). Se efectuará compra de equipos e insumos para adecuar los espacios.	
A.1.4.2. Realización del aprendizaje de lecto escritura K'iché-español del proceso educativo de alfabetización, 1era y 2da Post-alfabetización (hasta 6to grado de primaria). 350 mujeres beneficiarias seleccionadas del área K'iché.	8.3
Se desarrollará la guía curricular, con la participación e involucramiento de 350 mujeres del área K'iché, Totonicapán.	8.9
A.1.4.3. Visitas quincenales a los grupos. Se elaborarán instrumentos de monitoreo que deberán ser llenados por el personal, tanto técnico como directivo del proyecto, al momento de realizar las visitas a los grupos, para conocer el grado de avance del proceso.	8.2
A.1.4.4. Sesiones específicas para el desarrollo de los Textos complementarios: Liderazgo y Organización de Mujeres; Higiene y plantas medicinales; Agricultura y cosmovisión Maya; a partir del mes de enero 2010, en el proceso de la 2ª. Etapa de Post alfabetización. Serán dos sesiones por texto, facilitados por las promotoras con el apoyo de sus respectivas monitor/as. Los horarios serán distintos a los de la alfabetización, para que no interfiera en el desarrollo de las sesiones ordinarias del proceso. Para ello se usaran los documentos que contienen los tres textos integrados en uno y el documento que contiene las guías metodológicas de cada texto.	8.5
A.1.5. Evaluación final de aprendizaje	<b>8.6</b>
A.1.5.1. Realización de pruebas escritas y orales.	9
Efectuadas por la alfabetizadora y un representante de CONALFA para conocer el grado de asimilación de las beneficiarias.	9
A.1. 5.2. Elaboración de cuadros que se presentarán a CONALFA.	9
CEDEPEM deberá llenar una serie de cuadros o formatos exigidos por CONALFA, contendrán la siguiente información:	9
a. Inscripción	
b. Síntesis de cada municipio y departamento	
c. Cuadro de evaluación	
d. Cuadros de evaluación de la etapa de post-alfabetización	
A. 1. 5.3. Cierre y clausura del ciclo de aprendizaje de lecto-escritura.	8
Participarán representantes del MINEDUC, CONALFA, CEDEPEM/PLSM alfabetizadoras y grupos de mujeres, a quienes será entregada la certificación correspondiente.	
A. 1. 5.4. Evaluación del proceso de alfabetización:	8
Participarán CONALFA, CEDEPEM-PLSM, MINEDUC y grupos de beneficiarias, se realizará de manera semestral y anual.	
A. 1.5.5. Sistematización de proyecto integrando los tres componentes. Se trata de documentar y socializar la experiencia del proyecto; así como conocer las enseñanzas aprendidas que resulten de la implementación del mismo, y recomendaciones para futuras experiencias o proyectos similares. Para ello se desarrollarán 2 talleres con grupos focales con beneficiarias de los componentes de alfabetización y económico productivo, con una muestra por cada municipio participante. Un taller con un grupo focal de lideresas (las que participaron en el curso de liderazgo, Comisiones Municipales de la Mujer) y entrevistas a personas de las comunidades y del municipio que integran los COCODES y COMUDES, respectivamente (personas externas, no de nuestras lideresas, de preferencia a los presidentes de los COCODES Y COMUDES)	8.5
<b>Resultado 2: Generadas alternativas productivas y comerciales para el sostenimiento económico de los grupos de mujeres y sus familias.</b>	
<b>Valor: 8.3</b>	
2.1. Implementación de Parcelas Hortícolas:	<b>8.6</b>
A.2.1.1. Elaboración del plan operativo productivo.	9
A.2.1.2. Elaboración del plan de manejo agrícola. Elaboración de pasos para la implementación, atención y mantenimiento de las parcelas comerciales hortícolas.	8.9
A.2.1. 3. Ubicación de terreno para la implementación de 300 parcelas hortícolas: Identificar las áreas para establecer las parcelas hortícolas.	8.5
A.2.1.4. Compra de insumos necesarios para la implementación de 300 parcelas hortícolas..	8.9
A.2.1.5. Distribución de insumos, Será desarrollada en las cabeceras municipales de las comunidades.	8.7
A.2.1.6. Implementación de 300 parcelas hortícolas. A cargo de los grupos de beneficiarias, albañiles y el técnico avícola, durante una semana.	8.1
A.2.1.7. Implementación de 200 parcelas hortícola con las participantes en el proceso educativo, con el fondo del 10 % que dejaron de la venta de las hortalizas del ciclo agrícola del 2009.	8
A.2.1.8. Compra y distribución de bombas para fumigación agrícola. Se han distribuido 318 bombas a igual número de familias beneficiarias del proyecto productivo en el segundo año del proyecto, como un incentivo por su participación y como un apoyo para que den continuidad a la siembra de hortalizas.	9
2.2. Producción	<b>8</b>
A.2.2.1. Realización de 5 talleres, aspectos técnicos agrícolas. Facilitar a las beneficiarias plan de manejo de la producción hortícola.	8.4
A.2.2.2. Realización de visitas quincenales de monitoreo. A través de instrumentos de monitoreo rellenará el personal técnico y directivo del proyecto, durante las visitas cada 15 días	7.6

2.3. Comercialización	7.4
A.2.3.1. Conformación de la comisión de comercialización.	7.1
Vital para la sostenibilidad del proyecto. Comisión integrada por representantes de los grupos beneficiarios. La función principal es la búsqueda y posicionamiento de la producción agrícola, que debe generar un 10% sobre los excedentes que serán destinados a la implementación de 100 parcelas hortícolas más.	
A.2.3.2. Capacitación de la comisión de la comercialización. Destinada a elevar el nivel cognitivo de las mujeres que conformarán la comisión de comercialización, desarrollará según el pensum de capacitación en comercialización.	8
A.2.3.3. Realización de giras para búsqueda de mercados. Después de la capacitación sobre comercialización, se realizarán giras a nivel local, municipal y departamental para conocer el mercado y compradores.	7.5
A.2.3.4. Establecimiento de contactos comerciales. Identificados los mercados se elaborarán escritos para establecer las relaciones comerciales.	7.1
A.2.3.5. Intercambios de experiencias, nacional, municipal y local. Se pretende motivar a las mujeres para lograr la sostenibilidad del proyecto, según la experiencia de otros grupos.	7.1
A.2.3.6. Evaluación general del proyecto. Participarán grupos de beneficiarias y CEDEPEM/PLSM, se valorarán las acciones de los actores las limitantes y logros obtenidos con la ejecución del proyecto. Se realizará a semestral y anualmente.	8
<b>Resultado 3: Se han fortalecido los mecanismos y acciones para la incidencia política en la cual participan activamente los grupos de mujeres. Valor 8.3</b>	
.3.1. Programa de Capacitación	
A.3.1.1. Selección de 50 mujeres participantes en las Comisiones de la Mujer, en los municipios Totonicapán. Dentro de los Consejos Municipales de Desarrollo se encuentran integradas 5 comisiones de la mujer que fueron creadas para incidir en las estructuras de poder local, la mayor debilidad de las integrantes es no saber leer ni escribir. Por ello serán seleccionadas para participar en el proceso de alfabetización que fortalecerá su incidencia política.	8.9
A.3.1.2. Contratación del personal técnico. Se contará con un técnico especializado en liderazgo comunitario.	9
A.3.1.3. Elaboración del material didáctico del plan de formación. Para cada taller se elaborará el material correspondiente a cada tema, será elaborado por el técnico en liderazgo comunitario.	9
A.3.1.4. Desarrollo del plan de formación de liderazgo, que incide en formar a mujeres líderes jóvenes. Se discutirá y elaborará la agenda mujer. Dirigido a capacitar y formar a las lideresas de los grupos, participarán mujeres:	8.5
47 de los grupos de beneficiarias	
14 de ODIMCARS-AAGRICARS	
9 de las Comisiones de la Mujer	
A.3.1. 5. Relación con los alcaldes municipales (5 municipios). El técnico en liderazgo comunitario deberá tener experiencia en municipalismo, para facilitar la aceptación de la mujer en los COCODES y COMUDES y asesorarlas en la construcción de la agenda de desarrollo de la mujer.	8.5
A.3.1. 6. Participación de las mujeres en las reuniones de los COMUDES y COCODES. Las formadas en liderazgo serán potenciales representantes ante los Consejos Comunitarios de Desarrollo. Durante el segundo año el proyecto brindará recursos para que las mujeres realicen las actividades de representación.	8.5
Actividad 3.2. Proceso de Operativización de la Agenda Política de las Mujeres Maya k'iche del departamento de Totonicapán., se detallan las siguientes sub-actividades:	8
A.3.2.1.- Socialización de la Agenda con todos los grupos de mujeres que participaron en su elaboración; así como información del proceso que se va a impulsar. Se realizará un taller/jornada con la participación de 90 mujeres: 60 mujeres del Programa de Liderazgo y mujeres que integran las Comisiones de la Mujer y 30 mujeres participantes de los grupos de alfabetización y post-alfabetización. Se editará y reproducirá una agenda mejorada.	8
A.3.2.2.- Estrategias para la operativización de la Agenda. Se realizará un taller con la participación de 90 mujeres: 60 mujeres del Programa de Liderazgo y que están en Comisiones de la Mujer, y 30 mujeres (de los grupos de alfabetización y post-alfabetización).	7.5
A.3.2.3.- Elaboración, edición y reproducción de los Planes Operativos para cada uno de los municipios (con las 90 mujeres), se realizarán 3 talleres: ¿Que es un Plan Operativo? ¿Qué temas de la Agenda vamos a priorizar en nuestro municipio?, “elaborando nuestro Plan Operativo Municipal”. Edición y reproducción Documento final de 5 planes operativos.	8
A.3.2.4.- Implementación de los 5 planes operativos en alianzas con comisiones de la mujer, Comités de Desarrollo Local -COCODES-, Comisión Municipal de Desarrollo -COMUDES-. Como un eje transversal se promoverá alianzas políticas con las Comisiones de la Mujer existente en cada Municipio, en coordinación con mujeres que participan de los COCODES y autoridades municipales para lograr que la agenda sea considerada en sus planificaciones e incidir en su implementación.	7.5
Actividad 3.3. Elaboración e impresión documento con los contenidos del curso de Liderazgo con todos los temas que fueron desarrollados en el transcurso del curso de liderazgo. Esto lo hará la técnica en liderazgo.	9
<b>Fuente:</b> elaborado con información de informes de seguimiento, fichas técnicas; y corroboración de verificadores.	

## **8.2. ANEXO B: Ficha técnica**

### **8.2. FICHA TÉCNICA**

Consultor/ra: \_\_\_\_\_

NOMBRE

INSTITUCIÓN / ORGANIZACIÓN

RELACIÓN CON EL PROYECTO

IDIOMA

SEXO

EDAD

FECHA DE LA ENTREVISTA

PRINCIPALES PUNTOS DE INTERÉS

## 8.3. ANEXO C: Guía de entrevistas

### 8.3. GUÍA DE ENTREVISTA A MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PROYECTO

- Presentación personal, saludo inicial, explicación de los objetivos de la entrevista, presentación de los objetivos de la evaluación y de la entrevista.
- Aclaración de dudas.

#### 1. PERTINENCIA

- ¿Por qué se seleccionó a esta población beneficiaria?
- ¿Cómo valoran ustedes la pertinencia de las acciones del proyecto en relación con los aspectos cultural, equidad de género y las necesidades reales de la población?
- ¿Creen que se lograron los objetivos del proyecto? ¿En qué grado? ¿En qué aspectos?
- ¿Creen que han cambiado las prioridades de la población beneficiaria?
- ¿Algún comentario adicional?

#### 2. EFICIENCIA

- ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
- ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
- ¿Se han producido retrasos en la ejecución de las actividades y sub-actividades del proyecto?
- ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?
- ¿En qué medida la colaboración entre las organizaciones comprometidas en el proyecto y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?.

#### 3. EFICACIA

- ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?
- ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?
- ¿El proyecto ha contribuido a alcanzar el objetivo general?
- ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
- ¿El trabajo conjunto del consorcio ha propiciado el cumplimiento del objetivo y resultados del proyecto según lo programado?.

#### 4. IMPACTO

- ¿Cuál es el mayor impacto que se ha producido según su criterio?
- ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto?
- ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios?
- ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios?

#### 5. VIABILIDAD

- ¿Se ha fortalecido las capacidades locales?

- ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género? ¿Cómo?
- ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?
- ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?
- ¿La estructura creada por el consorcio podrá seguir apoyando, a modo de asesoría, el proyecto?

#### **6. ALIENEAMIENTO**

- ¿Cómo han funcionado los mecanismos de comunicación y relacionamiento entre Uds. Y la organización cooperante?
- ¿Se han dado fricciones?
- ¿Cómo se han resuelto las dificultades o incidentes?.

#### **7. ARMONIZACIÓN**

- La existencia de otros donantes en el terreno y en relación con las organizaciones participantes, ¿ha generado sinergias, apoyos o dificultades?
- ¿Cuál ha sido la experiencia de su organización en este sentido?.

#### **8. PARTICIPACIÓN**

- ¿Cómo se ha dado la participación de las organizaciones socias y beneficiarias del proyecto?
- ¿Consideran que pudo haberse dado una mejor y mayor participación? ¿Por qué?
- ¿Qué limitaciones tuvo la participación de las organizaciones?
- ¿Qué fortalezas o resultados positivos ha dado el involucramiento de las organizaciones?.

#### **9. TRANSFERIBILIDAD**

- ¿Las características del proyecto lo hacen replicable en contextos, lugares o situaciones distintos de aquél?
- ¿Qué garantías de éxito tiene el traslado de esta intervención en otro contexto?

#### **10. ¿Algún comentario o información adicional?**

## 8.4. ANEXO D: Guía de entrevistas a instituciones

### 8.4. Guía de entrevista a instituciones

- Presentación personal, saludo inicial, explicación de los objetivos de la entrevista, presentación de los objetivos de la evaluación y de la entrevista.
- Breve presentación del proyecto (para quienes no lo conozcan bien)

#### 1. PREGUNTAS INICIALES

- ¿Conoce usted el proyecto?
- ¿Qué relación tuvo usted con el proyecto y en qué medida?
- ¿Conoce usted a las organizaciones involucradas en el proyecto?

#### 2. SOBRE EL PROYECTO Y SUS EFECTOS

- ¿Cree usted que un proyecto de este tipo beneficia a la población a que va dirigida? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que el proyecto ha logrado encajar bien desde lo socio-cultural en lo que la gente realmente necesita?
- ¿Cree usted que el proyecto ha unido a la población beneficiaria o que la ha dividido? ¿por qué?
- ¿Cuáles son los cambios más significativos que usted ha notado en la población beneficiaria?
- ¿Su institución se ha visto impactada de manera positiva de forma directa o indirecta como resultado de las actividades del proyecto? ¿Cómo?
- ¿Cree usted que las mujeres jugarán un papel diferente en los espacios de toma de decisiones como resultado del proyecto?
- Si usted pudiera enumerar los tres principales logros del proyecto, ¿cuáles serían?
- ¿Qué aspectos del proyecto mejoraría usted o cambiaría?
- ¿Cree que un proyecto de esta naturaleza puede y deber multiplicarse en otros lugares?

#### 3. ¿Algún comentario o información adicional?

## 8.5. ANEXO E: Listado de personas entrevistadas

### 8.5. Listado de personas entrevistadas

1. Obispo Rosales, PLSM
2. Gabriela Bulux, Primera Coordinadora del Proyecto
3. Ligia Rodríguez, Tercera Coordinadora del Proyecto
4. Consorcio Europeo: Cdhhg y Aieti
5. Alcalde y Comisión de la Mujer, Municipalidad de Momostenango
6. Alcalde y Comisión de la Mujer, Municipalidad de San Cristóbal Totonicapán
7. Alcalde y Comisión de la Mujer, Municipalidad de San Francisco El Alto
8. Lauriano Rosales Ángel, CONALFA, Totonicapán
9. Técnico Pedagógico Bilingüe de Totonicapán
10. Personas Representantes del Grupo Paxola de Momostenango.
11. Personas Representantes del Grupo de María Auxiliadora,
12. Personas Representantes del Grupo Estrellas de Chuisuc, Totonicapán.
13. Personas Representantes del Grupo Ixbalanque de San Andrés Xécul.
14. Personas Representantes del Grupo de Paxixil de San Francisco el Alto.
15. Asociación ODIMCARS (junta directiva).
16. Asociación AAGRICARS (junta directiva).
17. Comisión de Comercialización (Gerónimo, Marta Pacheco): Andrea Morales.
18. Juan Gabriel Ixcamparij, Movimiento Tzuk Kim-pop.
19. Henry Morales, Coordinador Movimiento Tzuk Kim-pop.
20. Flora Jiménez, Movimiento Tzuk Kim-pop.
21. Rubén López, Adsosmhu
22. Auri Pisquiy, Pies de Occidente.
23. Representantes de AECID en Guatemala (Agustín de la Varga Gonzales y Gretel Guerra).

## 8.6. ANEXO F: Listado de documentos revisados

### 8.6. Listado de documentos revisados

- Agenda Política de la Mujer Maya del Altiplano Occidental de Guatemala, Quetzaltenango, 2009.
- Azmitia, Oscar, La Educación Bilingüe Intercultural en Guatemala, [www.aulaintercultural.org](http://www.aulaintercultural.org).
- Ba Tiul, Máximo, condiciones políticas para una educación desde los pueblos hacia la construcción de autonomías en estados nacionales, Prodesa, 2011.
- Batelaan, Pieter y Dr. Fons Coomans (Compiladores), Bases Internacionales para la Educación Intercultural incluyendo la Educación antirracista y sobre los Derechos Humanos, Universidad de Limburg, 1995.
- CEDEPEM: Documentos internos del proyecto:
  - Diagnóstico 2008 AECID K`iché
  - Análisis del diagnóstico 2009.
  - Informes Anuales: 2008, 2009 y 2010
  - Informe financieros: 2008, 2009, 2010, 2011
  - Matriz de Planificación
  - Módulos de Capacitaciones, del primero a décimo modulo.
  - Memorias de actividades.
  - Verificadores por cada informe anual.
  - Informes de auditorías: 2008, 2009, 2010, 2011
  - Documentos elaborados: cartillas, métodos, guías.
  - Fichas técnicas de asesorías y acompañamiento por cada año operativo.
  - Convenios y contratos entre CEDEPEM/PLSM.
  - Sistematización de proceso a proyecto.
  - Convenios y contratos entre consorcios: CEDEPEM/PLSM Y AIETI/CDHHG.
- Otros documentos relevantes:
  - Cooperación internacional en Centro América, Tzuk Kim-pop.
  - PUEBLOS Indígenas, cooperación internacional y desarrollo en Guatemala, Tzk Kim-pop.
  - Estrategia de reducción de la pobreza en Totonicapán, Tzuk Kim-pop.
  - Documentos sobre la EBI en Guatemala, varios.
  - Términos de referencia de AIETI/CDHHG.
  - Propuesta técnica de CONSOC para hacer la evaluación.
- Movimiento Tzuk Kim Pop, Agenda Política de Desarrollo Local y Regional de la Juventud del Altiplano Occidental de Guatemala.
- PNUD, Informe de Desarrollo Humano, Diversidad Étnico Cultural, 2005.
- Rubio Fernando, Educación Bilingüe Intercultural en Guatemala: Situación y Desafíos, Documento preparado para el Seminario-taller "Balance y Perspectivas de la Educación Intercultural Bilingüe" (Banco Mundial-PROEIB Andes, 14-15 junio, 2004).
- Tröbele-Gregor et al (compiladores) Construyendo Interculturalidad: Pueblos Indígenas, Educación y Políticas de Identidad en América Latina, GTZ. 2010.



## 8.7. ANEXO G: Términos de referencia para la evaluación (resumen)

### 8.7. Términos de referencia para la evaluación

#### ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN Y ACTORES IMPLICADOS

El objeto a evaluar es un proyecto de 35 meses de duración, llevado a cabo en Guatemala (país prioritario para la cooperación española) y España. La prioridad sectorial a la que responde, en el marco del Plan Director 2005-2008, en los objetivos estratégicos de los sectores de actuación:

1. Gobernanza democrática y participación ciudadana y desarrollo Institucional
2. Cobertura de las necesidades sociales.
3. Cultura y Desarrollo.
- 4.- Género y Desarrollo

Las organizaciones locales que han intervenido en el proyecto son CEDEPEM/PLSM con años de experiencia en campo de la educación y Desarrollo Rural Comunitario.

Documentos y fuentes de información: se detallan los más relevantes, sin perjuicio que el comité de seguimiento incorpore otros/as que aporten más información.

#### Listado de actores implicados/as en la evaluación

##### Comité de seguimiento

De los/as actores implicados en la evaluación, integrarán el comité de seguimiento del proceso de evaluación el/a coordinador/a local, la responsable en la sede, la responsable del área de evaluación de AIETI y una persona designada de la OTC.

##### Unidad gestora

Área de evaluación de AIETI que impulsará el proceso de evaluación en coordinación permanente con los demás implicados.

#### PREGUNTAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

La evaluación se constituye como herramienta para dar respuesta a preguntas concretas sobre el proyecto, estas preguntas tienen diferentes fuentes, la principal son los agentes relacionados con la intervención.

Para dar respuesta efectiva a estas preguntas hay que elaborar herramientas que nos ayuden a contestarlas, para ello es necesario contar con criterios, indicadores y fuentes de verificación.

Esta etapa se desarrolla como un proceso deductivo cuyo punto de partida son los criterios de valor que luego se desglosan en preguntas que servirán dar respuesta a lo que se desea saber de la intervención.

El producto final en esta etapa es una matriz de diseño de evaluación que contenga cada uno de los criterios de valor con sus consiguientes preguntas de evaluación, los indicadores para responder a esas preguntas y por último las fuentes de verificación donde se busca la información pertinente a cada indicador.

**Pertinencia:** adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en donde se realiza.

Preguntas base están referidas a la adecuación de la intervención al contexto.

- ¿El proyecto se corresponde con prioridades y necesidades de la población beneficiaria?
- ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición del proyecto? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios?
- ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?
- ¿Han cambiado las prioridades de la Cooperación Española para el desarrollo?
- ¿Existe correspondencia entre el objetivo del proyecto y sus resultados con las normas, principios, estrategias y prioridades que rigen la cooperación española?
- ¿Existe correspondencia entre el objetivo específico del proyecto y sus resultados con las normas que rigen la cooperación de España con Guatemala?
- ¿Las soluciones propuestas por el proyecto son las que más se acercan a la resolución de los problemas identificados en el estudio inicial?
- ¿Las organizaciones escogidas para conformar el consorcio han sido las idóneas para trabajar en la intervención, teniendo en cuenta su experiencia en la zona, con los beneficiarios/as y con los componentes del proyecto?

**Eficiencia:** medida del logro de los resultados en relación con los recursos empleados. Se busca la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar resultados.

Preguntas base referidas a la asignación óptima de los recursos del proyecto.

- ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
- ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
- ¿Se han producido retrasos en la ejecución de las actividades y sub-actividades del proyecto?
- ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?

- ¿En qué medida la colaboración entre las organizaciones comprometidas en el proyecto y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?

**Eficacia:** medida del grado o nivel de alcance de los objetivos y resultados del proyecto sobre la población beneficiaria y en un período temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

Preguntas base referidas al grado de consecución de los objetivos.

- ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?
- ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?
- ¿El proyecto ha contribuido a alcanzar el objetivo general?
- ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
- ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?
- ¿El trabajo conjunto del consorcio ha propiciado el cumplimiento del objetivo y resultados del proyecto según lo programado?

**Impacto:** análisis de todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional. Debe tenerse en cuenta que no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos y deseados y tampoco se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población beneficiaria.

Preguntas base referidas a los efectos globales de la intervención.

- ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto?
- ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios directos considerados?
- ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios?
- ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios?
- ¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización sobre el objeto de intervención en España y en el país receptor?

**Viabilidad:** es el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención se mantienen y continúan una vez retirada la ayuda externa.

Preguntas base referidas a la sostenibilidad futura de la intervención.

- ¿Se mantienen los beneficios del proyecto una vez retirada la ayuda externa?
- ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?
- ¿Se ha fortalecido las capacidades locales?
- ¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?
- ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?
- ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?
- ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?

- ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?
- ¿La estructura creada por el consorcio podrá seguir apoyando, a modo de asesoría, el proyecto?

**Apropiación:** valora hasta qué punto las organizaciones de los países socios ejercen liderazgo ejecutivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.

Preguntas base referidas al liderazgo de los socios locales.

- ¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?
- ¿En qué medida han participado los beneficiarios en todo el proceso?

**Alineamiento:** análisis que refleja el compromiso de los donantes para prestar la ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, sistemas de gestión y procedimientos de los países receptores.

Preguntas base referidas a la asimilación de estrategias y procedimientos locales.

- ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las instituciones locales?
- ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo del país socio?
- ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado?
- ¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales?

**Armonización:** valoración de la coordinación de los donantes para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno, construir un programa de ayuda estable e integral para el país socio y armonización y simplificación de procedimientos

Preguntas base referidas a la coordinación entre actores donantes.

- ¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo?
- ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan?
- ¿Qué resultados ha tenido esta coordinación?

**Participación:** análisis de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas del proyecto

Preguntas base referidas al papel asignado a los agentes y beneficiarios.

- ¿Se ha delimitado claramente quiénes van a participar en el proyecto, y cómo?
- ¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?
- ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?
- ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?
- ¿Se ha logrado este empoderamiento?
- ¿Ha habido una experiencia previa de trabajo entre la ONGD y la contraparte local que permita un conocimiento mutuo de sus valores, estilo de trabajo y demás?
- ¿Se ha establecido previamente, a través de un documento interno, el reparto de responsabilidades, la forma de trabajo y las personas o áreas implicadas en cada una de las tareas?
- ¿La red, creada a través de este proyecto, ha funcionado como tal o cada contraparte ha trabajado sus acciones aisladamente?

**Transferibilidad:** aplicación de una práctica a un contexto distinto del entorno para el que fue creada.

Preguntas base referidas a la adaptabilidad de un proyecto en otros contextos

- ¿Las características del proyecto lo hacen replicable en contextos, lugares o situaciones distintos de aquél?
- ¿Qué garantías de éxito tiene el traslado de esta intervención en otro contexto?

## **ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN INFORMES DE EVALUACIÓN**

El equipo evaluador debe entregar al comité de seguimiento el borrador del informe final para ser revisado, discutido y complementado por el comité de seguimiento en los plazos previstos en el punto 10.

La estructura del informe será la que figura en el Anexo 1, con posibilidad de incorporar más puntos según lo crea conveniente el comité de seguimiento y equipo evaluador.

El documento final conteniendo el informe se entregará en papel (5 copias) a la unidad gestora para su distribución a la AECID, la OTC (Guatemala), las contrapartes locales y la ONGD; y en soporte digital para, en virtud del principio de transparencia, ser puesto a disposición del público en las páginas Web de las organizaciones involucradas.

Además, cuando se disponga del documento final, la contraparte local realizará una presentación del mismo en Guatemala con los/as actores involucrados y otras organizaciones que tengan interés en el tema.

## **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA Y CRITERIOS DE BAREMACIÓN**

La propuesta técnica debe contener, como mínimo, lo siguiente:

- Objetivo de la evaluación
- Operacionalización (preguntas y criterios de evaluación)
- Actores que intervienen
- Metodología propuesta
- Fases del trabajo
- Presupuesto ajustado a cada una de las fases

### **8.8. ANEXO II (dos) Ficha técnica para el CAD**

**8.8. *Se adjunta en archivo separado.***