



Informe Final de Evaluación

Septiembre 2020

Proyecto: “Promoviendo los Derechos Económicos y Políticos de comunidades indígenas, especialmente de mujeres Q´eqchi´ y Mam sobrevivientes de violencia en Guatemala”

PRO-2017K1-0144

Zindy Susel García Mérida

Bessy García Mérida

Ramon Cucurull Cañellas

Telf. +502 5872 5001

Email: zindy_g@yahoo.com / rcucurull1977@gmail.com

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Antecedentes y Objetivo de la evaluación.....	4
1.2 Principales preguntas y criterios de evaluación.....	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	8
2.1 El Proyecto: Concepción inicial	8
2.2 Lógica de intervención	9
3. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA EVALUACIÓN	12
3.1 Metodología y técnica utilizada (ver anexo 2 Propuesta Metodológica).....	12
3.1.1 Fases de la evaluación.....	12
3.1.2 Principales herramientas y técnicas utilizadas.....	13
3.2 Condicionantes y limitaciones en el momento de realizar la evaluación.	16
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	17
4.1 Análisis a nivel de diseño.....	17
4.1.1 Coherencia interna. Lógica de planificación.....	17
4.1.2 Pertinencia.....	19
4.1.3 Apropiación	22
4.2 Análisis a nivel de Proceso	23
4.2.1 Eficiencia	23
4.2.2 Grado de comunicación y coordinación entre actores.....	27
4.3 Análisis de los Resultados	27
4.3.1 Eficacia	27
4.3.2 Impacto.....	31
4.3.3 Sostenibilidad	34
5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	36
5.1 Conclusiones sobre el diseño.....	36
5.2 Conclusiones a nivel de Proceso	37
5.3 Conclusiones a nivel de Resultados	38

6. LECCIONES APRENDIDAS	40
7. RECOMENDACIONES	41
7.1 A nivel de Diseño.....	41
7.2 A nivel de Proceso.....	41
7.3 A nivel de Resultados	41
8. ANEXOS	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 *Antecedentes y Objetivo de la evaluación*

El presente Informe recoge la evaluación externa del proyecto “**Promoviendo los Derechos Económicos y Políticos de comunidades indígenas, especialmente de mujeres Q’eqchi y Mam sobrevivientes de violencia en Guatemala**” financiado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD) y ejecutado por OXFAM, la Asociación Consejo de Unidad Campesina de Guatemala (CUCG) y la Asociación Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas (UNAMG).

El objetivo del Proyecto es contribuir a que comunidades indígenas, especialmente mujeres, ejercen sus Derechos y se empoderan para mejorar su calidad de vidas en tres departamentos de Guatemala.

Para lograrlo, se ha propuesto aumentar las capacidades de las mujeres indígenas Mam y Q’eqchi para ejercer sus Derechos Económicos, Políticos y a una vida libre de violencia, establecer redes de intercambio solidario de producción campesina agroecológica y crear y fortalecer estas redes de intercambio con una agenda común de influencia e incidencia política.

El proyecto inició el 31 de diciembre de 2017 y finalizó el 30 de septiembre de 2020, después de solicitar dos ampliaciones del periodo de ejecución de 6 y 3 meses respectivamente, teniendo al final un periodo de ejecución de 33 meses. El presupuesto total del proyecto es de 708.890,97€, de los cuales 531.771,71 € los ha aportado la AVCD y 145.119,26 € Oxfam Intermón.

El Objetivo de la Evaluación es analizar el proceso de implementación del proyecto y el alcance de los objetivos y resultados esperados, que nos permita recoger, mejorar y aportar elementos de reflexión sobre las acciones realizadas focalizando sobre propuestas de mejora para lograr el objetivo general de promover los Derechos Económicos y Políticos de comunidades indígenas, especialmente de mujeres Q’eqchi y Mam sobrevivientes de violencia

De forma específica:

1. Establecer el nivel de alcance de los resultados propuestos (a través de los indicadores) por el proyecto.
2. Identificar los Efectos producidos en la población participante y las organizaciones socias del proyecto en relación a empoderamiento, el involucramiento en la articulación para la incidencia a favor de los derechos económicos, políticos y una vida libre de violencia.
3. Evaluar la eficacia y eficiencia de las organizaciones socias en la implementación del proyecto.
4. Analizar la integración, alcance, comunicación, coordinación e impacto del consorcio.

1.2 Principales preguntas y criterios de evaluación

Los criterios de evaluación utilizados fueron los definidos en los Términos de Referencia, y acordados previamente con Oxfam Intermon, CUC y UNAMG para generar las preguntas de evaluación pertinentes para cada criterio.

La evaluación se realizó en base a 5 criterios en tres niveles de análisis:

Nivel de Análisis	Criterio de evaluación	Subcriterio	Descripción
DISEÑO	PERTINENCIA	Pertinencia	Analiza si el proyecto aborda una problemática relevante y si la estrategia seleccionada es la más adecuada
		Apropiación	Analiza el grado de participación de los actores implicados en la definición de las prioridades del proyecto y sus modificaciones, así como las expectativas que estos tienen sobre el proyecto
PROCESO	EFICIENCIA	Eficiencia	Se analiza el uso de los recursos (financieros, humanos y de tiempos) para el logro de los productos del proyecto.
		Modelo de Gestión	Se valora el modelo de gestión del proyecto y de la gestión de los cambios en este
RESULTADOS	EFICACIA	Eficacia	Analiza el nivel de realización / cumplimiento de los productos
	IMPACTO	Resultado 1	Analiza el impacto del R1
		Resultado 2	Analiza el impacto del R2
		Resultado 2	Analiza el impacto del R3
	SOSTENIBILIDAD	Sostenibilidad	Analiza el grado en que los resultados conseguidos se mantendrán en el tiempo.

Los criterios y las preguntas más destacadas de evaluación se detallan a continuación.

CRITERIOS	PREGUNTAS
PERTINENCIA Y DISEÑO	<p><i>Valoración de la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el cual se realiza.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) ¿El proyecto responde a la realidad y las expectativas de las mujeres y sus organizaciones? b) ¿Hay coherencia entre las estrategias y mecanismos de intervención y las demandas por el apoderamiento integral de las mujeres? c) ¿Las organizaciones participantes se identifican con los planteamientos del proyecto? d) ¿El diseño de la intervención es lógico, coherente y relevante?

	<ul style="list-style-type: none">e) ¿Son adecuadas y con la suficiente calidad las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación para el logro de los resultados del proyecto y los objetivos del donante?f) ¿Las organizaciones participantes disponen de las capacidades estructurales, económicas, medios de gestión, recursos humanos y materiales para la correcta ejecución y supervisión del proyecto?g) ¿Es pertinente el modelo de intervención del proyecto para el apoderamiento de las mujeres participantes y el actual contexto del país?
EFICACIA	<p><i>Grado de consecución de los objetivos, metas y productos establecidos para la consecución de los Resultados del proyecto</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) ¿Cuáles son los motivos por los que se han alcanzado (o no) los objetivos fijados? ¿Esto acarrea consecuencias inesperadas tanto positivas como negativas?b) ¿Los objetivos contribuyen (o no) a la misión de Oxfam y a la misión de CUC y UNAMG como organizaciones socias involucradas en el proyecto?c) ¿Cuál es la contribución y el valor añadido que Oxfam aporta?d) ¿Las mujeres están avanzando hacia el empoderamiento económico?e) ¿Se han alcanzado los resultados previstos medidos a través de los indicadores, en la intervención hasta el momento?f) ¿Se han seguido los indicadores establecidos y su relevancia para verificar el logro de los resultados y el objetivo?g) ¿Existe contraste entre el logro de las metas en los diferentes componentes del proyecto respecto a los datos ofrecidos por las organizaciones participantes en sus informes, así como en relación a los objetivos previstos?h) ¿Están integrados de forma adecuada el enfoque medioambiental en la implementación del proyecto?i) ¿Existen procesos modelos o ejemplares que han facilitado el alcance de las metas previstas para futuras replicas?
EFICIENCIA	<p><i>Hasta qué punto los recursos utilizados son adecuados para realizar las acciones más significativas.</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) ¿Los recursos económicos asignados al proyecto o programa han sido empleados de forma rentable y eficiente?b) ¿Se están utilizando de manera correcta los diferentes recursos del proyecto para avanzar hacia el empoderamiento económico integral de las mujeres?c) ¿La distribución temática y territorial del equipo contribuye al alcance de los objetivos del proyecto?d) ¿Se han respetado los presupuestos y el cronograma previsto inicialmente en el documento?e) ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?f) ¿Existen alternativas para conseguir los mismos resultados con menos gastos/recursos?g) ¿Son apropiados los instrumentos de planeación, monitoreo y evaluación utilizados en el proyecto?h) ¿Existen alternativas para conseguir los mismos resultados con menos gastos/recursos?

	<ul style="list-style-type: none"> i) ¿La estructura formada para la ejecución del proyecto ha funcionado adecuadamente y si dispone de las capacidades adecuadas? j) ¿Las estrategias y procedimientos utilizados por las organizaciones participantes, son las adecuadas para alcanzar los efectos e impactos deseados?
<p style="text-align: center;">IMPACTO</p>	<p><i>Efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos, sobre los diferentes actores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) ¿Cuál es el nivel de progreso hacia y alcance de los resultados o el impacto del proyecto? b) ¿Las relaciones entre mujeres y hombres son ahora más justas y equitativas? c) ¿El proyecto contribuye a crear un entorno más favorable para el empoderamiento económico de las mujeres? d) ¿Las mujeres disponen de tiempo libre y lo dedican a actividades personales, productivas y organizativas- comunitarias? e) ¿Se han producido impactos no previstos sobre la población meta? ¿Positivos o negativos? f) ¿Las mujeres implicadas en el proyecto, han realizado algún cambio dentro de su comunidad? ¿Se han modificado roles familiares, incrementado su participación en espacios de poder, etc.? g) ¿Qué impacto ha tenido el proyecto frente a los hombres y su situación con las mujeres? h) ¿Cómo valoran las mujeres su participación en el proyecto? ¿Consideran que ha sido una participación efectiva? ¿Qué dificultades han encontrado? i) ¿Cuáles son los otros efectos sociales y económicos del proyecto (positivos y negativos) sobre los distintos actores?
<p style="text-align: center;">SOSTENIBILIDAD</p>	<p><i>Valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) ¿Se ha contemplado una estrategia de salida responsable? ¿Cuáles son las condiciones y opciones de salida, traspaso u otros tipos de transición? b) ¿Se han introducido cambios equitativos y se han abordado las causas de vulnerabilidad de las y los jóvenes para contribuir a la sostenibilidad de las acciones? c) ¿Se han implicado y han asumido responsabilidades los actores involucrados en el proyecto para el mantenimiento o gestión de los logros? d) ¿Se han incrementado las capacidades técnicas o de gestión de los grupos meta para mantener los impactos del proyecto? e) ¿Los efectos positivos que se están alcanzando pueden ser sostenibles en el tiempo, a nivel local y desde las mujeres? f) ¿En qué medida las mujeres han mejorado su empoderamiento colectivo? ¿Dónde se refleja? g) ¿En qué medida la población meta estarán en condición de replicar las actividades del proyecto después de su finalización? Consideraciones para su continuidad h) ¿Hasta qué punto los grupos meta se apropiaron de las iniciativas del proyecto?

APROPIACIÓN	<p><i>El grado de participación de los actores implicados a la definición de las prioridades del proyecto y en sus modificaciones, así como las expectativas que estos tienen sobre él.</i></p> <ul style="list-style-type: none">a) ¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención? ¿Y en la aplicación y gestión de la intervención?b) ¿En qué medida ha participado la población beneficiaria en todo el proceso del proyecto?c) ¿Cómo ha sido la participación de las mujeres? ¿Se han contemplado medidas específicas para facilitar su participación?d) ¿En qué medida el nivel de participación, implicación y apropiación del proyecto ha sido el adecuado en relación a los objetivos planteados por el proyecto?
-------------	---

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

2.1. El Proyecto: Concepción inicial

Las 3 organizaciones participantes, Oxfam Intermón, CUC y UNAMG, que comparten una visión y enfoque similar en las acciones que se llevan a cabo en Guatemala en materia de Derechos colectivos de los pueblos indígenas, vieron en este proyecto la posibilidad de dar continuidad y complementar los procesos iniciados, en años anteriores.

El Comité de Unidad Campesina (CUC), constituido en 1978 para luchar por mejores salarios agrícolas y contra la militarización y la discriminación hacia los pueblos indígenas, en la actualidad trabaja por el desarrollo rural integral, promoviendo la equidad de género y la diversidad étnica, cultural y lingüística. Y todo ello a través de la formación política y movilización de las bases, generando propuestas políticas y técnicas, y desarrollando trabajo en espacios políticos y públicos de toma de decisiones.

Por su parte UNAMG desde el momento de su reconstrucción y posteriormente durante la etapa de la consolidación, su objetivo prioritario ha sido contribuir al fortalecimiento del sujeto político colectivo como mujeres, el movimiento de mujeres. Actualmente trabaja en el fortalecimiento del pensamiento crítico de las mujeres, su organización y accionar político como sujetas sociales para la transformación integral de la realidad, de forma articulada con otros movimientos sociales a nivel nacional e internacional.

Desde sus inicios Oxfam Intermón ha desarrollado diversas estrategias para la exigibilidad de los Derechos económicos y políticos de las comunidades indígenas y especialmente de las mujeres, en un marco libre de violencia. Actualmente Oxfam tiene un programa único de Ciudadanía Activa contra las Desigualdades cuyo objetivo es: Un país con menores desigualdades socioeconómicas, políticas, étnicas y de género a través del ejercicio de Derechos individuales y colectivos de la ciudadanía activa de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas. Para ello cuenta con un eje de influencia y tres ejes

programáticos: Justicia de Género; Respuesta Humanitaria y Resiliencia; Economías Inclusivas y Gestión de Recursos Naturales.

Las tres organizaciones, des de hace años han ido desarrollado acciones de formación, de fortalecimiento organizacional, de acompañamiento político y jurídico, de desarrollo de litigios estratégicos, de incidencia política y campañas nacionales e internacionales. Los antecedentes del proyecto se encuentran en este tipo de acciones, específicamente en 1) Acompañamiento de UNAMG a mujeres indígenas sobrevivientes de violencia sexual en Huehuetenango y de esclavitud sexual y doméstica en Sepur Zarco; 2) Acompañamiento de CUC a comunidades sobrevivientes de desalojos violentos en el Valle del Polochic y 3) Acompañamiento de CUC en la defensa del territorio y producción agroecológica a comunidades indígenas y campesinas en Huehuetenango

Tomando en cuenta todo lo anterior, las tres organizaciones presentaron el actual proyecto con el fin de promover el empoderamiento económico y político de comunidades indígenas Q'eqchi' y Mam, especialmente de mujeres, sobrevivientes de violencia en defensa del territorio en ocho municipios de Guatemala.

2.2 Lógica de intervención

El Proyecto busca contribuir al "Ejercicio Efectivo de los Derechos individuales y Colectivos, especialmente de las comunidades y Mujeres Indígenas."

Guatemala contiene los niveles de desigualdad más grandes de América Latina. Los índices de pobreza del cual, especialmente en zonas rurales y de población indígena, presentan las tasas de desnutrición crónica y de mortalidad materno-infantil más altas en la región. Desde 2006 la pobreza crece desde el 51% hasta el 59% de la población; más grave todavía en 2011 un 13.3% de la población se encontraba en situación de pobreza extrema mientras que, en 2016, el porcentaje llegaba casi al 24%.

El contexto socio cultural del área rural de Guatemala no facilita a las mujeres la posibilidad de poder participar en la vida política y económica y cuando lo hace, no tienen la capacidad de poder participar en los procesos de toma de decisiones a nivel municipal ni comunitario ni incluso en su propio hogar. Todo esto implica que, entre la población de escasos recursos y más vulnerable del área rural, las mujeres siempre son las que más sufren estos efectos negativos.

Por otro lado, en Guatemala la causa principal de vulneración de Derechos Colectivos es la usurpación de territorios indígenas en su mayoría por megaproyectos y concesiones estatales de recursos minerales, forestales o hídricos y la falta de acceso a la tierra por parte de la población más vulnerable. En el caso de las mujeres, las dificultades y desigualdades se acentúan. Pocas son las mujeres propietarias de tierra en el país, a pesar que los Acuerdos de Paz incorporaron compromisos específicos en temáticas de tierra, trabajo, salud, educación y vivienda, que el Estado de Guatemala ratificó, entre ellos está: "reconocer la igualdad de derechos de la mujer y el hombre en el hogar, trabajo, en la producción y en la vida social y política, y asegurarle las mismas posibilidades que al hombre, la tierra y otros recursos productivos y tecnológicos.

Por último, existe desinformación y una continua criminalización de los movimientos sociales por parte de la opinión pública. El Estado incluso utiliza la Ley "Para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo" contra la movilización indígena y la difamación y desprecio hacia los defensores/as para deslegitimar la defensa de Derechos. Todo ello limita y debilita a la capacidad y organización colectiva para la defensa efectiva de sus derechos atemorizando a la población más vulnerable. La carencia de espacios de diálogo reales eficientes y permanentes destaca en Guatemala.

Son por lo tanto tres niveles de problemas que se quieren mejorar con el proyecto:

- La falta de liderazgos en mujeres Indígenas y la carencia de conocimientos en derechos individuales (sociales, económicos y políticos) y colectivos territoriales.
- Las mujeres indígenas y las comunidades indígenas en general no disponen de las capacidades técnicas ni tiene acceso a los recursos productivos.
- No existe un movimiento social organizado fuerte que actúe como agente de cambio, exija sus derechos y refuerce la exigencia de responsabilidades.

Si a todo ello le añadimos el sistema patriarcal y racista en el que está inmerso Guatemala, se acentúa la vulneración de derechos hacia las mujeres y hacia los pueblos indígenas, profundizando la exclusión social.

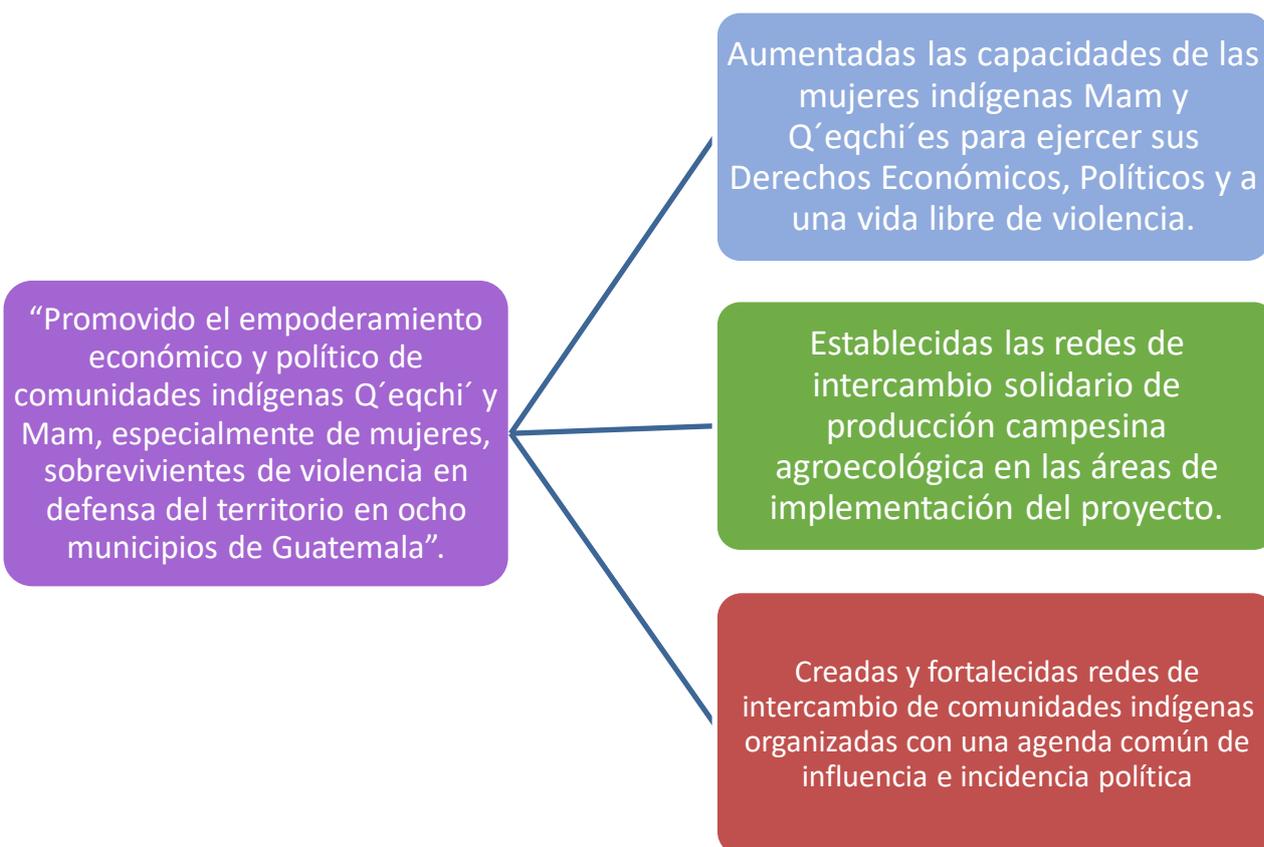


El proyecto se planteó con el Objetivo Específico:

"Promovido el empoderamiento económico y político de comunidades indígenas Q'eqchi' y Mam, especialmente de mujeres, sobrevivientes de violencia en defensa del territorio en ocho municipios de Guatemala".

Y con tres Resultados

- Resultado 1: Aumentadas las capacidades de las mujeres indígenas Mam y Q'eqchi' para ejercer sus Derechos Económicos, Políticos y a una vida libre de violencia.
- Resultado 2: Establecidas las redes de intercambio solidario de producción campesina agroecológica en las áreas de implementación del proyecto
- Resultado 3: Creadas y fortalecidas redes de intercambio de comunidades indígenas organizadas con una agenda común de influencia e incidencia política.



3. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA EVALUACIÓN

3.1 Metodología y técnica utilizada (ver anexo 2 Propuesta Metodológica)

La evaluación intermedia se llevó a cabo entre el 24 de agosto y al 30 de septiembre de 2020.

Para realizarla se presentó la Propuesta Metodológica construida para dar respuesta a los objetivos planteados en los TdR, la cual fue explicativa y participativa enfocada bajo la óptica social y basada en los modelos de evaluación establecidos por Oxfam Intermón y las organizaciones socias basadas en la Matriz de Evaluación que incluyeron las preguntas de evaluación y criterios establecidos y aprobados por las mismas.

En la elaboración del informe y en la difusión de los hallazgos, se mantuvieron los elementos de análisis (indicadores) contemplados en el marco lógico. Sin embargo, consideramos que la evaluación debía incluir también un análisis de los procesos generados por las acciones que se evaluaron y aunque los límites de la misma no posibilitaban un estudio profundo de tales procesos, el equipo evaluador aplicó herramientas de trabajo y un enfoque que permitiera identificar factores de lecturas que complementaran la evaluación por resultados.

Como se detalló anteriormente se observaron y estudiaron estas dimensiones básicas:

- **El diseño del Proyecto**, centrándose en el marco de planificación y la estrategia de intervención en su ámbito de actuación.
- **El proceso de implementación y gestión del Proyecto** en una perspectiva global.
- Los resultados de la intervención en todos sus componentes específicos y en su interrelación hacia los impactos conseguidos.
- **Elaboración de conclusiones y recomendaciones** sobre la orientación y gestión de futuras actuaciones.

3.1.1 Fases de la evaluación

Para la aplicación precisa de los criterios de evaluación a examinar, la presente actuación definió un plan de acciones estructurado en fases, que se ha realizado durante los meses de agosto y septiembre. Estas diferentes fases han permitido racionalizar los componentes administrativos y de gestión, con el objetivo de aplicar desde un primer momento un sistema de análisis de la evaluabilidad del proyecto en el ámbito de actuación.

De tal manera que el evaluador ha podido concentrarse, desde la primera fase en el examen de los siguientes factores:

- Existencia de elementos críticos.
- Relaciones causa-efectos.
- Aplicación de un principio pluralista y participativo.
- Lecciones.
- Utilidad efectiva de la intervención

En una **primera fase (Fase de Gabinete)**, el evaluador estudió la documentación relativa en el contexto en el cual se ha desarrollado la intervención y la metodología utilizada en evaluaciones similares; Para entender los procesos de implementación y la racionalidad de las acciones, se estudiaron los documentos de formulación y los informes de seguimiento generados por el proyecto. Finalmente se plasmaron las preguntas de evaluación y se diseñaron las herramientas el levantamiento de información y para su sistematización.

Después del primer estudio, se realizó el **levantamiento de la información (fase de campo virtual)** en este caso online, donde a través de la aplicación de diferentes herramientas, se procedió a la recopilación de la información necesaria.

En la **última fase (Análisis y Síntesis)**, se procedió a sistematizar la información y a elaborar el primer borrador del informe, que servirá para contextualizar la intervención y validar la información recogida durante el trabajo del campo. Sucesivamente los resultados preliminares del estudio se han presentado a Oxfam Intermón, CUC y UNAMG para ser debatidos. En este debate se validaron los datos recogidos y se contrastó la interpretación de los resultados con los grupos informantes. Después de esta revisión se ha elaborado la versión final del informe para su entrega.

A continuación, se describen las principales herramientas utilizadas y un resumen del **plan de trabajo**, para un mejor entendimiento de las acciones que se realizaron.

3.1.2 Principales herramientas y técnicas utilizadas

Revisión Documental.

Se realizó principalmente durante las etapas de **Planificación y Estudio de Gabinete**, y sucesivamente en la fase de redacción del Informe preliminar, donde se estudió toda la documentación complementaria obtenida durante la visita de campo.

También se revisó toda la documentación administrativa, los documentos de formulación y los informes generados por CUC, UNAMG y Oxfam Intermón sobre la implementación de las actividades.

Reuniones exploratorias.

Se mantuvieron con el equipo de Oxfam Intermón, CUC y UNAMG durante la fase de **Planificación**, para obtener marcos de referencia para la conducción de la evaluación. También se realizaron durante la recogida de información con los responsables CUC y UNAMG, para complementar la exploración llevada a cabo. Durante estas reuniones se procedió a coordinar desde el punto de vista logístico la "fase de campo" (recogida de información), y desde el punto de vista funcional, todos los componentes

que conformaron la estructura de la evaluación.

Las entrevistas semi-estructuradas.

Fue la técnica principal aplicada durante la "fase de Campo". Toda entrevista se construyó a partir de un marco analítico constituido por los criterios de evaluación, plasmados en las preguntas de evaluación, y conducido por la Matriz de Evaluación. Las entrevistas se distribuyeron durante el mes de septiembre con los y las beneficiarías, representantes locales y los responsables en terreno y del proyecto.

Herramientas por el análisis cualitativo.

En la **fase de Gabinete** se definieron las herramientas necesarias para el propio análisis de las intervenciones a partir de su real evaluabilidad y la información disponible. Según la metodología interna de trabajo, estas herramientas se diseñaron en esta primera fase y se utilizaron durante la fase del Informe Preliminar, donde el nivel de información obtenida en terreno permitió evitar sesgos analíticos.

Análisis cuantitativo.

El análisis estadístico y numérico del proyecto dado las características de este, se vio circunscrito a la verificación de los indicadores durante la "**fase de Campo**", y sucesivamente durante la fase de **Informe Preliminar**, donde se contrastaron las fuentes de verificación obtenida con la información observada.

A continuación, se presenta el Plan de Trabajo ejecutado por la recopilación de información:

Fecha	Hora	Organización	Nombre completo de las y los participantes	Medio de la entrevista	Comunidad	Departamento	Entrevista a realizar
07/09/2020	09:00	OXFAM	José Fernando Alonzo y Fabiola Ochoa.	Zoom			Entrevista con el Equipo técnico OXFAM responsable del Seguimiento del Proyecto
08/09/2020	12:00	CUC	Carlos Paz y Julio Velasco	Zoom			Entrevista con el Equipo técnico y administrativo del Proyecto por parte de CUC
08/09/2020	09:00	UNAMG	Alejandrina Cano Romero	Zoom			Entrevista con el Equipo técnico y administrativo del Proyecto por parte de UNAMG
18/09/2020	08:00	UNAMG	Aura Marina Ac Abrocio	Teléfono	Aldea San Marcos, Polochic	Alta Verapaz	Entrevista a mujer de El Estor y una de Colotenango con el Diplomado en Derechos Humanos de las mujeres (1 de cada localidad)
24/09/2020	14:30	CUC	Ofelia Coy	Teléfono	El Recuerdo, Panzos	Alta Verapaz	
23/09/2020	11:00	CUC	Irma Choc	Teléfono	Santa Ana Candelaria, Senahú	Alta Verapaz	Entrevista con 1 mujer del Polochic que haya recibido teóricos-prácticos para la instalación, mejoramiento y manejo de parcelas agroecológicas.
16/09/2020	08:15	UNAMG	María Eleodora Martín / Leocadia Aguilar Martín /	Teléfono	Santiago Chimaltenango	Huehuetenango	Reunión con mujeres que participaron en el Diplomado con Derechos

			Hilda Aguilar Hernández / Micaela Aguilar Bernardo				Humanos de las mujeres (4 personas)
16/09/2020	09:15	UNAMG	Cristina Méndez Ortiz / Cruz Méndez Ortiz / Pascuala Méndez Gerónimo / Gabina Méndez Ortiz	Teléfono	Caserío Checruz, Aldea Tojlate, Colotenango	Huehuetenango	
18/09/2020	15:00	UNAMG	Francisca Morales Jiménez / Herlinda Aguilar / Catalina Morales Sánchez / Candelaria Pérez Sánchez	Teléfono	Aldea Tixel, Colotenango	Huehuetenango	
29/09/2020	20:00	CUC	Lily Ramírez Ramírez	Teléfono	Comunidad Boqueron, San Pedro Necta	Huehuetenango	Grupo focal con hombres de Izabal que participaron en el Diplomado en DDHH de la Mujeres con énfasis en nuevas masculinidades (4 personas)
30/09/2020	09:00	CUC	Wendy Berenice Aguilar Godínez	Teléfono	Comunidad: Huixoc, San Pedro Necta.	Huehuetenango	
30/09/2020	17:00	CUC	Benjamin Sandoval Caal	Teléfono	Barrio La Nueva Santa María, Panzos	Alta Verapaz	Grupo focal con hombres de Alta Verapaz que participaron en el Diplomado en DDHH de la Mujeres con énfasis en nuevas masculinidades (4 personas)
01/10/2020	14:00	CUC	Roberto Sacul Coc	Teléfono	Comunidad Parcelamiento Ajalchoc / Río Polochic 2, Polochic.	Alta Verapaz	
01/10/2020	10:00	CUC	Sebastián Chuc Pop	Teléfono	Santa Rosita, Panzos.	Alta Verapaz	
23/09/2020	11:00	CUC	Irma Choc	Teléfono	Santa Ana Candelaria , Senahú	Alta Verapaz	Grupo focal con participantes Q'eqchi de la formación política para fortalecimiento organizacional con perspectiva de género (4 personas)
27/09/2020	08:00	CUC	Everilda Sales Sales	Teléfono	Caserío Buena Vista Mixicoy, San Pedro Necta	Huehuetenango	Reunión con participantes Mam de la formación política para fortalecimiento organizacional con perspectiva de género (4 personas)
27/09/2020	10:00	CUC	Julio Mendoza	Teléfono	Yulwith, San Matero Ixtatán.	Huehuetenango	
23/09/2020	09:00	CUC	Esperanza Coc Coc	Teléfono	La Nueva Esperanza, Panzos, Alta Verapaz.	Alta Verapaz	Entrevista con mujeres sobrevivientes de violencia que hayan recibido formación en auto cuidado con uso de plantas medicinales (4 personas)
23/09/2020	11:00	CUC	Irma Choc	Teléfono	Santa Ana Candelaria , Senahú	Alta Verapaz	Grupo forcal con hombres y mujeres del Polochic que hayan recibido formación teóricos-prácticos para la instalación, mejoramiento y manejo de parcelas agroecológicas (4 personas)
25/09/2020	10:00	CUC	Andrés Felipe Gabriel	Teléfono	Caserío Xetón Santiago Chimaltenago.	Huehuetenango	Grupo focal con hombres y mujeres de Huehuetenango que hayan recibido formación teóricos-prácticos para la instalación, mejoramiento y manejo de parcelas agroecológicas (4 personas)
25/09/2020	15:00	CUC	Natividad Sales	Teléfono	Aldea Tojlate, Colotenango	Huehuetenango	
29/09/2020	09:00	CUC	José Sánchez	Teléfono	Aldea Ical, Colotenango	Huehuetenango	

16/09/2020	08:15	UNAMG	María Eleodora Martín / Leocadia Aguilar Martín / Hilda Aguilar Hernández / Micaela Aguilar Bernardo	Teléfono	Santiago Chimaltenango	Huehuetenango	Grupo focal con hombres y mujeres de Huehuetenango con formación en manejo, procesamiento y transformación de cultivos priorizados y de plantas medicinales para el auto cuidado (4 personas). Si son los mismos que los del punto 12 no es necesario
16/09/2020	09:15	UNAMG	Cristina Méndez Ortiz / Cruz Méndez Ortiz / Pascuala Méndez Gerónimo / Gabina Méndez Ortíz	Teléfono	Caserío Checruz, Aldea Tojlate, Colotenango	Huehuetenango	
18/09/2020	15:00	UNAMG	Francisca Morales Jiménez / Herlinda Aguilar / Catalina Morales Sánchez / Candelaria Pérez Sánchez	Teléfono	Aldea Tixel, Colotenango	Huehuetenango	
23/09/2020	08:00	CUC	Esperanza Coc Coc	Teléfono	Barrio La Nueva Esperanza, Panzos	Alta Verapaz	Grupo focal con hombres y mujeres del Polochic con formación en manejo, procesamiento y transformación de cultivos priorizados y de plantas medicinales para el auto cuidado (4 personas). Si son los mismos que los del punto 11 no es necesario
03/10/2020	15:00	CUC	Julio Velasco	Teléfono		Coordinador del proyecto para la organización CUC	Grupo focal con hombres y mujeres de Huehuetenango Formación en análisis de viabilidad económico y comercialización cultivos e iniciativas priorizadas. Si son los mismos que los del punto 12 no es necesario
							Grupo focal con hombres y mujeres del Polochic con formación en análisis de viabilidad económico y comercialización cultivos e iniciativas priorizadas. Si son los mismos que los del punto 11 no es necesario

3.2 *Condicionantes y limitaciones en el momento de realizar la evaluación.*

La evaluación, a pesar de ser eminentemente cualitativa, parte de una revisión cuantitativa tanto de los procesos de ejecución como de los resultados conseguidos. En este sentido han existido algunas limitaciones a las cuales se le han propuesto las siguientes medidas de mitigación:

- 1) **Limitante:** Muchas de las acciones realizadas en el proyecto parten de anterioridad, fruto de un proceso mucho más amplio e integral. Esto puede provocar cierta confusión entre los

participantes (especialmente las titulares de derechos) que no identifican las actividades dentro del proyecto ni limitan ni especifican sus explicaciones en el periodo de ejecución.

Mitigación: Se han extraído los datos y la información de la forma más precisa y limitando el análisis de los resultados en el periodo de ejecución del proyecto

- 2) **Limitante:** Debido a las medidas excepcionales por el COVID19 que ha tomado los gobiernos y que afecta a toda la población de Guatemala, así como al resto del mundo, no ha estado posible realizar visitas in situ, ni grupos focales más numerosos vía telemática. La falta de movilidad de las beneficiarías y de conexión de internet en ciertas comunidades no lo ha permitido.

Mitigación: La recopilación de información y el análisis de los resultados obtenidos se basa en los datos obtenidos a través de entrevistas con profundidad, vía telemática, con los diferentes actores participantes del proyecto y con la revisión de los documentos proporcionados por OXFAM, UNAMG y CUC.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

4.1 *Análisis a nivel de diseño.*

4.1.1 *Coherencia interna. Lógica de planificación.*

Coherencia Interna					
Buena	Aceptable	Regular	Baja	Insuficiente	Inexistente

La Matriz de Planificación del Proyecto es completa: **Existe el Objetivo General (OG), el Objetivo Específico (OE), los resultados y las actividades.**

Los indicadores fueron formulados a todos los niveles: A nivel de Objetivo y a nivel de Resultados. El logro de cada resultado se midió por una serie de indicadores que se deducen de las actividades. El periodo de alcance fue de 33 meses (teniendo en cuenta la prórroga) indicado por los indicadores de Resultados y el cronograma. Las Fuentes de Verificación y los Factores externos fueron definidos. Se realizó una integración de Indicadores con perspectiva de género en los 3 Resultados del proyecto.

A pesar del cumplimiento de la formalidad en el diseño de la matriz de intervención, la concepción del proyecto en ciertos aspectos tiene algunas limitantes.

Los indicadores, en algunos casos, ponen especial énfasis en la participación numérica en espacios organizativos o en procesos de formación, sin precisar cómo estos logros contribuirán a transformar realmente las relaciones de poder de los hombres hacia las mujeres. Es decir, algunos de ellos,

especialmente en el Resultado 1, podemos considerarlos como indicadores de producto pero no de proceso; hecho que no nos permiten evaluar el impacto real sobre las participantes.

Se analiza y valora mediante cuatro criterios globalmente la planificación del Objetivo Específico y de cada uno de los resultados:

- **Vinculación Lógica** = si las actividades previstas llevan al Resultado planificado; o los Resultados previstos llevan al OE.
- **Indicadores Relevantes** = si los Indicadores registran aspectos esenciales de las metas respectivas (OE).
- **Indicadores Precisos** = si los indicadores aportan datos sobre el grupo destinatario, lugar, calidad, tiempo, cantidad.
- **Indicadores Realistas** = si la consecución de los indicadores es altamente probable.

VINCULACIONES	OE	R1	R2	R3
Vinculación lógica	+	+	+	+
Indicadores relevantes	+	+	+	+
Indicadores precisos	0	+	+	+
Indicadores realistas	+	+	+	+
Valoración:	+ bien	0 regular	- deficiente	

VINCULACIONES	OE	R1	R2	R3
Factores externos	+	+	+	+
Valoración:	+ bien	0 regular	- deficiente	

Si realizamos un análisis detallado, nos encontramos que:

- En el **Objetivo Específico el Indicador 1**. "Al finalizar la ejecución del proyecto el 80% de las mujeres en las comunidades participantes en el proyecto muestran mayor apropiación sobre sus derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia." nos detalla el % de mujeres, sin embargo no especifica el impacto en que se traduce esta mayor apropiación de conocimientos adquiridos. Un caso similar se refleja en el **indicador 2**, donde menciona la cantidad de 100.000 personas beneficiarias (difícil de calcular y alcanzar) con información disponible, pero no en cambio que implica este acceso a información calificada sobre derechos de las mujeres. Por último, el **indicador 3**, se considera pertinente aunque poco preciso ya que no especifica el tipo de compromiso establecido con las instituciones públicas locales.

- En el **Resultado 1, los indicadores 1 y 2** detallan la cantidad de titulares de derechos (mujeres y jóvenes) que incrementan sus conocimientos pero no en que repercute o que impacto tiene sobre ellos. Carecen de precisión, pero se consideran relevantes y realistas. Lo mismo sucede con el **Indicador 4**, que si bien menciona el incremento de mujeres en puestos de toma de decisiones, no los cargos que ocupan. Es diferente la relevancia e impacto de ocupar un cargo como secretaria o presidenta en una Junta Directiva que por ejemplo ejercer de vocal. En el caso del indicador 3 se considera muy pertinente, preciso y realista.
- En el caso del **Resultado 2, los indicadores** se consideran muy precisos y relevantes. Hacen referencia al número de grupos comunitarios titulares de derechos, al número de nuevas las tecnologías que aplican y al impacto de estas prácticas. También señalan que las familias incrementarían la producción de excedentes. En el **Indicador 4**, se menciona el % de mujeres y su percepción. Si bien no es cuantitativa si se considera cualitativa y medible con los diagnósticos contemplados.
- Por último, en el **Resultado 3, el indicador 1**, igual que el indicador 1 del objetivo específico menciona que la información sobre Derechos Económicos ha alcanzado a 100.000 personas pero no en que repercute esta gran difusión. Se considera un indicador de producto no de proceso. De la misma manera el **indicador 2 y 3** en el que solo se especifica el número de mesas interinstitucionales que se realizaran o en número de encuentros de lideresas sobrevivientes de violencia. El indicador 4 se considera muy relevante y significativo en el Resultado.

En general los indicadores de los Resultados se consideran acertados y realistas, no obstante también se consideran que algunos de ellos se focalizan en aspectos cuantitativos y no cualitativos.

4.1.2 Pertinencia

Se entiende por Pertinencia "la adecuación de los resultados y los objetivos al contexto en el cual se realiza".

Pertinencia					
Buena	Aceptable	Regular	baja	Insuficiente	Inexistente

En este sentido se ha analizado en primer lugar la problemática que se quería abordar con el proyecto y se contextualiza para determinar si esta problemática era significativa en general para la población beneficiaria.

Los tres Resultados planteados en el proyecto, destinados al empoderamiento de Mujeres indígenas Mam y Q'eqchi'es en Derechos Económicos y políticos y a una vida libre sin violencia (RE1), al desarrollo de redes solidarias de intercambio de producción campesina agroecológica (R2) y a la creación y fortalecimiento de las redes de intercambio y a la planificación e implementación de una agenda de

incidencia política (RE3) responden a las 3 dimensiones de las problemáticas en la defensa de los derechos Económicos y políticos de comunidades indígenas, especialmente las Mam y Q'eqchi'; En los tres resultados también se aborda la problemática generalizada de la discriminación en los pueblos indígenas con acciones muy concretas.

Guatemala es un país con enormes desigualdades. El Índice de Desarrollo Humano ajustado por la desigualdad coloca a Guatemala en el lugar 128 de los 188 países analizados y en el 119 de los 155 analizados según la desigualdad de género. Con un índice de pobreza en torno al 59,3% en 2014 según el Banco Mundial, 8 de cada 10 personas viven en condiciones de pobreza y mayoritariamente son mujeres y el pueblo indígena. Estas desigualdades afectan el ejercicio de los derechos sociales, económicos y políticos de las mujeres y los pueblos indígenas (tanto individuales como colectivos), impidiendo el ejercicio pleno y efectivo de sus derechos fundamentales.

La carencia de derechos sociales, económicos y políticos se intenta cambiar (y por tanto, logrando el Objetivo Específico del proyecto "Promover el empoderamiento económico y político de comunidades indígenas Q'eqchi' y Mam, especialmente de mujeres, sobrevivientes de violencia en defensa del territorio en ocho municipios de Guatemala") actuando sobre las 3 principales causas identificadas

La problemática abordada por el proyecto es altamente pertinente. La carencia de ejercer plena y efectivamente los derechos sociales, económicos y políticos por parte de la población y en especial de las mujeres y los pueblos indígenas, tiene una causas bien definidas, de las cuales se seleccionaron 4 sobre las que incidir a través del proyecto: 1) Las mujeres indígenas no poseen las capacidades técnicas ni tienen acceso al conocimiento y a la información que les permita tomar decisiones fundamentadas y exigir sus derechos. 2) Las mujeres indígenas no disponen de capacidades técnicas ni recursos materiales para mejorar sus medios de vida (producción agrícola) que les permita aumentar sus ingresos de forma directa e indirectamente (Si existe mayor autoconsumo de productos propios se dispondrá de más dinero para cubrir el resto de sus necesidades básicas). 3) Poca capacidad de organización colectiva para que exista un movimiento social organizado fuerte que actúe como agente de cambio y refuerce la exigencia de responsabilidades. 4) El sistema patriarcal y racista impiden la realización de los derechos de las mujeres, los derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas.

La estrategia específica, planteada para responder a la problemática de la falta de capacidades en mujeres Indígenas y a la carencia de conocimientos en Derechos económicos y políticos para exigir sus derechos (R1) se centra en la formación (Diplomados) en Derechos de las mujeres específicamente para grupos de mujeres, en la formación política para fortalecimiento organizacional con perspectiva de género, en procesos formativos en auto cuidado para mujeres sobrevivientes de violencia y en un acompañamiento a mujeres indígenas lideresas que integran espacios de toma decisiones en sus comunidades.

Con estas acciones se pretende el "Aumentar las capacidades de las mujeres indígenas Mam y Q'eqchi'es para ejercer sus Derechos Económicos, Políticos y a una vida libre de violencia." (RE1)

La estrategia se considera acertada dado que integra acciones tanto de generación de conocimientos (Capacitaciones y talleres) en los procesos de formación a las mujeres y dentro de las propias organizaciones, como de su seguimiento y continuidad en el tiempo a través de los documentos elaborados (política de género) o los intercambios de experiencias entre grupos de mujeres y hombres de otras regiones.

La estrategia de establecer redes de intercambio solidario de producción campesina para mejorar los medios de vida (R2) se implementa de forma correcta con procesos formativos teórico-prácticos en mejoramiento y manejo de parcelas agroecológicas, con capacitaciones en manejo, procesamiento y transformación de cultivos priorizados y de plantas medicinales para el auto cuidado y con la dotación de equipamiento para sistemas de captación de agua. También con estudios y mapeo de mercados locales y la elaboración de planes de producción, intercambio y venta para el establecimiento de las redes de intercambio solidario. La promoción de alianzas y la formación en análisis de viabilidad económico y comercialización cultivos e iniciativas priorizadas buscarán dotar de herramientas a las mujeres y grupos campesinos para incrementar los ingresos a través de la venta de sus productos

Por otro lado y tal y como se ha mencionado con anterioridad, una de las causas principales de la falta de cumplimiento de Derechos individuales y Colectivos es la escasa capacidad de organizativa en la sociedad para crear un movimiento social organizado fuerte que exija responsabilidades a los titulares de obligaciones para el ejercicio pleno y efectivo de los derechos.

La estrategia utilizada para responder a esta problemática (R3) busca fortalecer las capacidades locales de las entidades locales, sensibilizar a la población sobre los Derechos Colectivos de Pueblos Indígenas, campesinado y Derechos de las Mujeres, crear espacios de dialogo con titulares de obligaciones sobre derechos de las mujeres, realizar intercambios internacionales con otras redes de productores y productoras sobrevivientes de violencia en defensa del territorio y crear alianzas estratégicas de intercambio de experiencias y conocimientos entre comunidades indígenas y organizaciones locales en cada región

Por último, se realiza un acompañamiento político y una asesoría jurídica ante instancias nacionales e internacionales en procesos de criminalización a lideresas y líderes comunitarios sobrevivientes de violencia.

En los tres componentes se han incluido las necesidades de las mujeres y los hombres de manera diferenciada y su participación, en todas las fases del proyecto, ha estado constante. En el caso de los hombres jóvenes, si bien se ha impulsado la participación, esta no ha sido la esperada, por lo que se tendrán que utilizar nuevas estrategias u otras metodologías para su inclusión.

4.1.3 Apropiación

La Apropiación analiza el grado de participación de los actores implicados en la definición de las prioridades del proyecto y en sus modificaciones, así como las expectativas que estos tienen sobre el proyecto.

Apropiación					
Buena	Aceptable	Regular	baja	Insuficiente	Inexistente

Desde el inicio, el proyecto contó con la participación de todas las partes. Se realizaron reuniones de trabajo durante la fase de identificación hasta la fase de formulación, cuyo documento fue aprobado conjuntamente. Las organizaciones entraron al proyecto aportando sus conocimientos y experiencias relevantes sobre sus líneas de trabajo y quedaron reflejadas en el documento.

Por su parte, los titulares de derechos participaron inicialmente en algunas reuniones para la definición de las líneas generales del proyecto, que además fueron tomadas en cuenta para la definición de otras acciones específicas que posteriormente se implementaron por el COVID, como es el caso de la implementación de huertos familiares de 2 surcos o la creación de cooperativas de productores para la comercialización de sus productos

Cómo en todo proceso, a lo largo de la ejecución se han producido pequeños cambios a los planteados inicialmente y aunque estos han sido diseñados por OXFAM, CUC y UNAMG, se ha contado con la aprobación de los titulares de derechos para poder aplicar estas directrices como por ejemplo la instalación de sistemas de captación y almacenamiento de agua para usos múltiples.

Así mismo, los titulares de derechos, a lo largo del proyecto, han demostrado una implicación y apropiación de todas las acciones que se realizan y claro ejemplo de ello es su constante participación en los procesos de aprendizaje (Capacitaciones en DDHH, formación en agroecología, procesos de manejo y procesamiento de cultivos, formación en auto cuidado, etc.) y otros espacios institucionales (Encuentro interregional o departamentales de Intercambio de experiencias). Cabe mencionar que a pesar de las nuevas capacidades técnicas adquiridas por los/as beneficiarias, después de las entrevistas realizadas, se observa que, en temas de Derechos colectivos, será necesario reforzar conocimientos y continuar con el acompañamiento para que perduren en el tiempo.

Por otro lado, también es necesario buscar nuevas metodologías y materiales de aprendizaje para fomentar la participación de los jóvenes en todas a los procesos de formación. Si bien la participación de la juventud fue notable a lo largo del proyecto, se continúan utilizando metodologías tradicionales que pueden no ser adecuadas a las nuevas generaciones.

4.2 Análisis a nivel de Proceso

4.2.1 Eficiencia

La eficiencia analiza el uso de los recursos (financieros, humanos y de tiempos) para el logro de los objetivos y resultados del proyecto.

Eficiencia					
Buena	Aceptable	Regular	Baja	Insuficiente	Inexistente

Cómo puede apreciarse en la tabla siguiente, el proyecto ha logrado alcanzar, el 100% de las metas fijadas en los indicadores del OE y de los Resultados en el periodo de ejecución.

OBJETIVO ESPECÍFICO. Promovido el empoderamiento económico y político de comunidades indígenas Q'eqchi' y Mam, especialmente de mujeres, sobrevivientes de violencia en defensa del territorio en ocho municipios de Guatemala	
IDENTIFICADO	LOGRADO
OE.IOV.1: IM.OE.1. Al finalizar la ejecución del proyecto el 80% de las mujeres en las comunidades participantes en el proyecto muestran mayor apropiación sobre sus derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia.	OE.IOV.1: Al finalizar la ejecución del proyecto el 80% de las mujeres en las comunidades participantes en el proyecto disponen de los conocimientos básicos sobre sus derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia y lo replican a otras mujeres en sus comunidades. Alcanzado: 100%
OE.IOV.2: Al finalizar el proyecto 100,000 personas de los municipios de intervención y la opinión pública en general dispone de información calificada y pertinente sobre el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia	OE.IOV.2: Al finalizar el proyecto, se ha incidido, sensibilizado y se ha proporcionado información calificada a los habitantes de los municipios de intervención y a la opinión pública sobre los derechos de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. Alcanzado: 100%
OE.IOV.3: Al finalizar el proyecto, se ha establecido compromiso entre las instituciones públicas locales y las comunidades para la sostenibilidad de las redes de intercambio solidario de productos agroecológicos, en apoyo al cumplimiento a las medidas de reparación.	OE.IOV.3: Al finalizar el proyecto, se ha establecido contactos entre algunas municipalidades y grupos comunitarios para apoyar los procesos de comercialización iniciados e impulsar las redes de intercambio solidario de productos agroecológicos. Alcanzado: 50%

RESULTADO 1.- Aumentadas las capacidades de las mujeres indígenas Mam y Q'eqchi'es para ejercer sus Derechos Económicos, Políticos y a una vida libre de violencia.	
IDENTIFICADO	LOGRADO
IOV1. R1: Al finalizar el proyecto, 40 mujeres tituladas hacen replicas con 440 mujeres indígenas que han incrementado sus conocimientos en Derechos de las Mujeres	IOV1. R1: Al finalizar el proyecto, mujeres empoderadas hacen replicas con otras mujeres indígenas de sus comunidades que han incrementado sus conocimientos en Derechos de las Mujeres (con

(con énfasis en derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia)	énfasis en derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia) Alcanzado: 100%
IOV2. R1: Al finalizar el proyecto, 80 jóvenes tituladas hacen replicas con 880 jóvenes que han incrementado sus conocimientos en Derechos de las mujeres y nuevas masculinidades (50% mujeres y 50% hombres)	IOV2. R1: Al finalizar el proyecto, jóvenes tituladas hacen replicas con jóvenes que han incrementado sus conocimientos en Derechos de las mujeres y nuevas masculinidades. Alcanzado 100%
IOV3. R1: Al finalizar el proyecto, se aplican al menos 3 medidas de las políticas institucionales de género en las organizaciones y en las comunidades (Medidas de participación política, derechos económicos de las mujeres, y no violencia en contra de las mujeres)	IOV3. R1: Al finalizar el proyecto, se elaboran (o actualizan) y socializan las Políticas de Género de las organizaciones participantes entre sus integrantes y se implementan acciones y medidas de participación política, derechos económicos de las mujeres, y no violencia en contra de las mujeres, contempladas en dichos documentos institucionales. Alcanzado: 100%
IOV4. R1: El 60% de los puestos de toma decisiones en sus comunidades y organizaciones (JD, Consejos Regionales, Nacionales) son ocupados por mujeres	IOV4. R1: Se incrementa el % de mujeres que ocupan puestos de toma decisiones en sus comunidades y organizaciones (JD, COCODES, COMUDES, Consejos Nacionales, etc.) Alcanzado: 100%

RESULTADO 2.- Establecidas las redes de intercambio solidario de producción campesina agroecológica en las áreas de implementación del proyecto.	
IDENTIFICADO	LOGRADO
IOV1. R2: Los grupos comunitarios integrantes de las redes de intercambio solidario incrementan la aplicación de tecnologías agroecológicas.	IOV1.R2: Los grupos comunitarios productores agrícolas incrementan su producción con los procesos formativos recibidos y la aplicación de nuevas tecnologías agroecológicas. Alcanzado: 100%
IOV2. R2. Los grupos comunitarios de las redes de intercambio solidario han mejorado el abastecimiento de agua para las parcelas agroecológicas	IOV2. R2. Los grupos comunitarios que disponen de producción agroecológica han mejorado el abastecimiento de agua para las parcelas agroecológicas. Alcanzado: 100%
IOV3. R2. Las familias de los grupo comunitarios integrantes de las redes de intercambio solidario perciben un incremento en la producción de alimentos para autoconsumo y de excedentes para el intercambio	IOV3. R2. Las familias de los grupo comunitarios productores incrementan la producción de alimentos para autoconsumo y de excedentes para el intercambio Alcanzado: 100%
IOV4. R2: Al finalizar el proyecto, el 80% de las mujeres indígenas integrantes de las redes de intercambio solidario perciben que toman mayores decisiones sobre el uso de los ingresos para sí mismas	IOV2.R2: Al finalizar el proyecto, las mujeres indígenas integrantes de los grupos comunitarios de producción agroecológica perciben que toman mayores decisiones sobre el uso de los ingresos para sí mismas Alcanzado: 100%

RESULTADO 3.- Creadas y fortalecidas redes de intercambio de comunidades indígenas organizadas con una agenda común de influencia e incidencia política	
IDENTIFICADO	LOGRADO
IOV1. R3: Se han alcanzado a al menos 100,000 personas con información sobre los Derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia de mujeres, campesinado y pueblos indígenas	IOV1. R3: Al finalizar el proyecto, se ha sensibilizado y se ha proporcionado información a los habitantes de los municipios de intervención sobre los Derechos económicos, políticos y a una vida libre de violencia de mujeres, campesinado y pueblos indígenas Alcanzado: 100%
IOV2. R3: Representantes de las sobrevivientes de violencia sexual durante el CAI han participado en 12 mesas interinstitucionales de dialogo con tomadores de decisiones para el cumplimiento de las medidas de reparación vinculadas al empoderamiento económico	IOV2. R3: Representantes de las sobrevivientes de violencia sexual durante el CAI han participado (antes del COVID) en algunas mesas interinstitucionales de dialogo con tomadores de decisiones para el cumplimiento de las medidas de reparación vinculadas al empoderamiento económico. El poco interés por parte del Estado justificándose con la falta de certeza jurídica de la tierra y con la aparición de la pandemia ha impedido el logro total del indicador Alcanzado: 20%
IOV3. R3: Desarrollados 2 encuentros de mujeres lideresas sobrevivientes de violencia en el pasado y en el presente participando en procesos de auto cuidado con plantas medicinales	IOV3. R3: Desarrollados 3 encuentros de mujeres lideresas sobrevivientes de violencia en el pasado y en el presente participando en procesos de auto cuidado con plantas medicinales Alcanzado: 100%
IOV4. R3: Elaboradas las agendas de incidencia política de las redes de intercambio solidario que incluyen intereses estratégicos de la mujeres en cada región	IOV4. R3: Al finalizar el proyecto, se han elaborado las agendas de influencia e incidencia política que incluyen intereses estratégicos de las mujeres en cada región Alcanzado: 100%

A pesar de encontrarnos en un contexto de pandemia mundial que ha afectado significativamente el desarrollo de las actividades planteadas en este último año del proyecto, las tablas anteriores muestran como el proyecto ha conseguido prácticamente la totalidad de los objetivos definidos en los Resultados 1, 2 y 3, a excepción del IOV2.R3 que está a niveles del 20%. Respecto al alcance del Objetivo Específico en su conjunto (OE), también fue logrado, si tenemos en cuenta los indicadores establecidos, a excepción del OE3, que por la aparición del COVID19, las instituciones públicas locales y nacionales dejaron de participar.

Durante el primer año de ejecución se observó un retraso con respecto a las metas previstas al inicio, especialmente en el R3. No obstante, hay que recordar que, durante el primer año, gran parte de los esfuerzos se destinaron a la organización y logística de las zonas de intervención hecho que provocó este desajuste. Además, si consideramos que el Resultado 3 está vinculado a la incidencia política nivel local municipal e internacional, se entiende la dificultad para lograr su alcance durante los dos primeros periodos de ejecución; no solo por la complejidad de los procesos, sino también por la coyuntura política y la dependencia de actores e instituciones externas al proyecto.

Si nos basamos en la perspectiva cuantitativa y en los condicionantes anteriores, se encuentra totalmente pertinente la solicitud de una prórroga de 6 presentada por CUC, UNAMG y Oxfam para poder conseguir la totalidad de los objetivos esperados en el último periodo de ejecución y por supuesto totalmente justificada la solicitud de una segunda prórroga de 3 meses a causa de la pandemia del COVID19 que paralizó el país durante meses y que aún sufre las consecuencias.

En cuanto a la **ejecución presupuestaria**, se ha hecho un ejercicio tomando en consideración los informes financieros presentados y los datos proporcionados por las organizaciones hasta el momento de la evaluación, porque paralelamente a esta evaluación aún se está consolidando el informe final financiero.

Para el primer periodo de ejecución 1, a fecha de 30 de septiembre de 2018 (fecha del primer informe financiero tras 9 meses de ejecución formal) se ejecutaron 103.624,41 €, un 18,38% del total de la subvención, por lo que se detecta cierto retraso a nivel presupuestario.

Para el segundo periodo de ejecución, que comprende hasta el 30 de junio de 2019 (fecha del segundo informe financiero tras 18 meses de ejecución formal) se ejecutaron 291.434,83 €, un 51,69% respecto a la subvención total, detectándose nuevamente un leve retraso a nivel presupuestario que pudiera afectar al logro de los resultados previstos dentro los plazos establecidos.

En el último periodo de ejecución, según la información obtenida a través de las entrevistas a las y los responsables de las organizaciones ejecutoras, se ha ejecutado la totalidad el presupuesto faltante y no existen desviaciones significativas de los importes presupuestados entre las partidas aprobadas.

El presupuesto inicial destinado a los tres resultados era equitativo, así como la distribución de fondos entre las diferentes actividades del proyecto. Sin embargo, se solicitó a 1 de junio de 2020 una modificación sustancial del presupuesto a causa del COVID y de las restricciones de movilidad establecidas por el Gobierno (Estado de sitio), que posteriormente fue aprobada por la AVCD. De esta manera se produjo una reducción de la partida *A.VI Costes de adiestramiento y formación*, por la gran dificultad en implementar estos procesos formativos y el riesgo de contagio entre la población, y un incremento de la partida *A.III. Compra y transporte de equipos y materiales* para ayuda alimentaria de emergencia y compra de materiales para prevención de COVID 19 en las comunidades beneficiarias.

De este modo, basándonos exclusivamente en la información obtenida de las entrevistas podemos decir que los recursos utilizados han sido los más adecuados y que su aprovechamiento ha contribuido a la eficiencia del proyecto, evitando a la vez la dependencia externa una vez finalice la acción. El equipo técnico del proyecto, con presencia constante a la zona de intervención y conocedor de la zona, el contexto y del propio funcionamiento de los Pueblos indígenas también ha contribuido a la eficiencia de los recursos y del tiempo de ejecución.

4.2.2 Grado de comunicación y coordinación entre actores

Grado de Comunicación y Coordinación entre actores					
Buena	Aceptable	Regular	baja	Insuficiente	Inexistente

El proyecto contó con una "Estructura de Gestión" muy definida y no se presentaron problemas de coordinación y comunicación entre las organizaciones ejecutoras, por el seguimiento próximo realizado por Oxfam. A pesar de que inicialmente el proyecto inició con un trabajo poco articulado donde cada organización estaba enfocada en su temática y zona de trabajo, a medida que avanzó la ejecución se logró una articulación y coordinación fluida y efectiva entre todos los actores y las titulares de derechos.

En el caso de los procesos formativos, las organizaciones sumaron esfuerzos a lo largo del proyecto. En el caso de las acciones relacionadas con la producción agroecológica, donde UNAMG no poseía tanta experiencia, el papel del CUC (con amplia experiencia en Huehuetenango) fue determinante para fortalecer a los grupos de Izabal y lograr implementar huertos productivos en la zona. Así mismo pasó en la zona de Huehuetenango con el componente de Derechos Humanos. El apoyo de UNAMG en estos procesos y los intercambios de experiencias realizadas entre territorios facilitó el aprendizaje y la implementación de los conocimientos adquiridos respecto Derechos económicos, Derechos de las mujeres y a una vida libre sin violencia.

Por otro lado, la participación directa en diversas actividades de instituciones como VSF Justicia Alimentaria Global, ANACAFE, la Escuela de Ciencia Política de la USAC o el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) certifican la buena comunicación y coordinación entre los actores con la finalidad de dar un valor agregado a su trabajo.

Por último, mencionar que la elaboración de informes de seguimiento trimestrales, la realización de reuniones periódicas de monitoreo del proyecto, así como las buenas relaciones institucionales, ha estado clave para que el grado de coordinación por parte de Oxfam, CUC y UNAMG haya estado excelente.

4.3 Análisis de los Resultados

4.3.1 Eficacia

Eficacia					
Buena	Aceptable	Regular	Baja	Insuficiente	Inexistente

Entendemos por eficacia la medida en que se han conseguido las metas y los productos establecidos para la consecución de los resultados del Proyecto.

En este apartado se analizan las metas y productos específicos planteados (Indicadores) por cada uno de los Resultados y el grado en el que han sido logrados.

RESULTADO 1: Aumentadas las capacidades de las mujeres indígenas Mam y Q'eqchi' para ejercer sus Derechos Económicos, Políticos y a una vida libre de violencia

La **valoración global** de este resultado es **Aceptable**. Se cumplieron los 4 indicadores predefinidos como ya se detalló en apartado 4.2.1 y las actividades pudieron desarrollarse según el previsto. Entre los elementos a destacar, podríamos citar los siguientes:

- A través del Diplomado "trazando igualdad" avalado por el Instituto Universitario de la Mujer de la Universidad San Carlos de Guatemala (IUMUSAC) se realizaron capacitaciones a mujeres de los departamentos de Huehuetenango, Izabal y Alta Verapaz donde se abordaron contenidos específicos en Derechos Humanos de las mujeres y políticos, así como derecho a una vida libre sin violencia. Estos espacios de formación sirvieron para continuar fortaleciendo las capacidades de las mujeres y visibilizar la vulneración por parte del Estado de las Derechos fundamentales hacia las mujeres, así como los abusos que sufren en sus propios hogares o comunidades. Hay que destacar también, que la participación de mujeres jóvenes fue elevada hecho que contribuirá a la formación de nuevos liderazgos.
- Se realizaron capacitaciones con grupos de hombres de los tres departamentos sobre equidad de género y nuevas masculinidades y donde se abordó conceptos como patriarcado, heteronormatividad o colonialismo. La presencia de los participantes fue constante a pesar de que debe de hacerse énfasis en la capacidad de reproducir los conocimientos adquiridos por parte de los asistentes. También se desarrollaron intercambios de experiencias entre departamentos sobre el ejercicio de la masculinidad y sus efectos dañinos para las mujeres
- Se impartió un diplomado en formación política "Formación Política con Énfasis en la Organización y Articulación Social" en el que participaron a jóvenes mayas Q'eqchi y Mam de los departamentos de Alta Verapaz y Huehuetenango. La formación contó con el aval de la Escuela de Ciencia Política de la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC) y se abordaron contenidos sobre organización de pueblos indígenas, Cosmovisión maya y género y feminismo.
- Se realizaron módulos formativos en auto cuidado con uso de plantas medicinales. Por un lado, se diseñaron e implementaron huertos permaculturales y por otro se abordaron los principios básicos para la utilización de plantas medicinales para prevenir y curar problemas de salud a través de un herbario de plantas medicinales.
- Se realizó un acompañamiento a mujeres indígenas lideresas para que se integraran en espacios de toma decisiones en sus comunidades como es el caso de los Consejos Comunitarios de

Desarrollo (COCODES). Junto a las reuniones informativas se les brindó otras herramientas, como manuales e instrumentos legales para el ejercicio de su tarea en los consejos.

RESULTADO 2: Establecida la red de intercambio solidario de la producción agroecológica campesina en las áreas de implementación del proyecto

La valoración global de este resultado es BUENA. Se cumplieron los indicadores establecidos con creces como ya se detalló en apartados anteriores. Entre los elementos a destacar, podríamos citar los siguientes:

- Se realizaron capacitaciones con grupos mixtos sobre manejo de parcelas agroecológicas bajo la metodología de campesina a campesina que fortalecieron los conocimientos de los asistentes e impulsaron prácticas sostenibles en sus parcelas.
- Integrantes de las diferentes comunidades implementaron prácticas productivas sostenibles que les permitieron transitar hacia una producción agroecológica.
- Los y las participantes formadas en los procesos agroecológicos comparten sus conocimientos con otros productores y los ponen en práctica. La metodología de "Campesino/a a Campesino/a" es una forma participativa de promoción y mejoramiento de los sistemas productivos que se centra en la iniciativa propia y el protagonismo de los/as propios/as campesinos/as. Sin embargo, es importante realizar un seguimiento más cercano de los procesos para una correcta difusión y replica de los conocimientos adquiridos por parte de otros/as productores/as. Es igual de importante el rescate de conocimientos como la difusión y replica de estos.
- Una consultora externa elaboró un estudio y mapeo de mercados locales para el establecimiento de una red de intercambio solidario. El documento se enfocó en la producción de 4 cultivos de importancia en la región del Polochic los cuales son: Achiote, Arroz, Cardamomo y Palmito o Pejibaye.
- Se realizó un proceso formativo en manejo, procesamiento y transformación de cultivos priorizados y de plantas medicinales para el auto cuidado en la zona del Polochic y en Huehuetenango con el apoyo de VSF Justicia Alimentaria global para fortalecer el intercambio y venta de la red intercambio solidario. La presencia de las participantes (mayoritariamente mujeres) no fue tan constante como en otros procesos formativos, en gran medida por el periodo de ejecución de las sesiones en plena afectación del COVID19
- Se elaboraron y diseñaron 2 manuales de procesamiento de manejo de la parcela agroecológica y plantas medicinales para el auto cuidado que fueron utilizados por los asistentes en los diferentes procesos formativos.

- Se realizó la asesoría legal para la acreditaron 2 cooperativas de productores (una por región) con el objetivo de facilitar la comercialización de sus productos. A la vez se realizó formación técnica para mejorar las capacidades de los productores y mejorar la calidad de la producción.
- Se realizó la construcción de 5 pozos de agua para mejorar la calidad del agua de 250 familias de 5 comunidades.

RESULTADO 3: Creadas y fortalecidas redes de intercambio de comunidades indígenas organizadas con una agenda común de influencia e incidencia política

La valoración global de este resultado es ACEPTABLE. Existió cierta dificultad en el cumplimiento de los indicadores establecidos, especialmente en los que involucraban las instituciones públicas locales. Por otro lado, no es posible verificar el alcance ni a qué población se llegó. Entre los elementos a destacar, se pueden citar los siguientes:

- Se realizaron jornadas de sensibilización en fechas conmemorativas como el 8 de marzo: Día Internacional de las Mujeres; El 25 de febrero, Día de la dignificación de las víctimas del conflicto armado interno; El 26 de febrero: Aniversario de la Sentencia del Caso Sepur Zarco; o el Aniversario de la Masacre de Panzós en el Valle del Polochic. Así mismo se tuvo presencia en las radios Voces de Iximulew (CUC) y en Programa de Radio Universidad "Hablan las Mujeres", analizando y socializando información sobre Derechos de las mujeres y derechos colectivos (territorio).
- Se les dio acompañamiento político y seguimiento jurídico a los procesos de criminalización de lideresas y líderes comunitarios, especialmente en el Departamento de Izabal y de Huehuetenango. Se tratan de casos complejos, de larga duración y muy costosos para los y las acusadas.
- Se contrató la consultoría externa para la elaboración participativa de una agenda de influencia e incidencia política en cada región y a nivel nacional. Este proceso fue acompañado de un fortalecimiento de las capacidades de las mujeres.
- Se realizó Intercambio en el sur de México: Este se llevó a cabo con el objetivo de generar un espacio para el intercambio de experiencias entre mujeres guatemaltecas y mexicanas para mayor apropiación de sus derechos económicos, políticos y una vida libre de violencia. Así mismo, en el año 2018 se realizó un intercambio de mujeres en San Salvador, con el objetivo de conocer el avance en el cumplimiento de derechos humanos de las mujeres en el país.

4.3.2 Impacto

Impacto					
Buena	Aceptable	Regular	Baja	Insuficiente	Inexistente

Por impacto se entienden los cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas, que el proyecto ha proporcionado, de manera directa o indirecta en la población.

Siguiendo la lógica del Proyecto, el **Primer Resultado** que se pretendía conseguir era el **aumentar las capacidades de las mujeres indígenas Mam y Q'eqchi' para ejercer sus Derechos Económicos, Políticos y a una vida libre de violencia.**

Una parte del logro del primero resultado giraba en torno a al Diplomados en Derechos Humanos de las mujeres "trazando la Igualdad" y a la asimilación de los contenidos por parte de las asistentes. El Diplomado tuvo una gran aceptación entre las mujeres de los diferentes Departamentos (Huehuetenango, Izabal y Alta Verapaz); les proporcionó información sobre su contexto, les brindó herramientas para el análisis de su realidad y les permitió, fortalecer sus capacidades de liderazgo.

El diplomado también abordó la prevención de la violencia de Género y las rutas de derivación y denuncia bajo la metodología de educación popular feminista, facilitando de este modo la comprensión y el aprendizaje de las mujeres asistentes. Por otro lado, se impartieron contenidos en derechos políticos (participación ciudadana). Según las propias mujeres, los procesos formativos les han aportado cambios relativamente significativos. Las mujeres destacan su mayor autoestima, su capacidad de análisis y reflexión, su pérdida de miedos al hablar en público y su empoderamiento. También destacan su iniciativa para participar en espacios públicos cuando anteriormente restaban en un segundo plano.

Por otro lado, el segundo diplomado en Derechos de las Mujeres con énfasis en las nuevas masculinidades fue dirigido a grupos mixtos y permitió a los asistentes analizar la realidad de las agresiones y opresiones que invaden nuestro día a día, el impacto en la vida de las mujeres y sus consecuencias en el ámbito social. Los grupos en estas capacitaciones eran mixtos, sin embargo, en ocasiones se separaban a los grupos entre hombres y mujeres para abordar temas específicos. Si bien las mujeres participantes reconocieron y valoraron muy positivamente los conocimientos aprendidos y que intentaban transmitirlos al hogar con sus hijos e hijas, la respuesta de la población masculina, fue más reticente al inicio. La pérdida de privilegios y "de poder" no siempre es aceptada fácilmente.

Cabe señalar que las asistentes a los diplomados, una vez finalizados se convirtieron en formadoras de otras mujeres indígenas de sus comunidades a través del proceso de réplicas comunitarias; para fortalecer los conocimientos en la defensa de sus derechos e impulsar el trabajo a nivel comunitario. No obstante, algunas mujeres manifestaron que "si bien tienen los conocimientos necesarios para replicar los contenidos aprendidos en las comunidades, el analfabetismo de muchos de sus compañeras

participantes, dificultará la difusión de los aprendizajes y la capacidad de análisis en otras comunidades”.

Por otro lado, el diplomado “Formación Política con Énfasis en la Organización y Articulación Social” permitió a 40 jóvenes Q’eqchi y Mam de los departamentos de Alta Verapaz y Huehuetenango, respectivamente fortalecer su capacidad de liderazgo y empoderamiento y a la vez dotar a las organizaciones de potenciales nuevos liderazgos con formación en la incidencia política a nivel local. Los jóvenes destacaron los conocimientos adquiridos sobre cosmovisión maya, tierra y territorio y mostraron su desconocimiento en algunos contenidos relacionados con la equidad de género y feminismo. Además, los/as jóvenes manifestaron que este diplomado “les permitió integrarse en las dinámicas de trabajo y sentirse parte del grupo; Fortalecer sus conocimientos e incrementar su autoestima”.

En cuanto a la formación en auto cuidado con uso de plantas medicinales se desarrollaron varios módulos formativos en los que se abordaron los principios básicos para prevenir y curar problemas de salud., sin embargo, a pesar del establecimiento de un huerto permacultural, de la creación de un herbario de plantas medicinales y de otras sesiones prácticas, las mujeres manifestaron debilidades en la adquisición de conocimientos, solicitaban seguir con el proceso formativo y poder disponer de más materiales de aprendizaje. Poder utilizar estos aprendizajes para atender temas de salud en su comunidad podría generarles algunos ingresos a medio plazo.

También se realizaron encuentros departamentales e internacionales (México) de intercambio de experiencias de los grupos de mujeres y hombres. Las asistentes valoraron estos espacios muy positivamente, especialmente la participación de los hombres, ya que les permitió compartir su proceso aprendizaje y exponer sus demandas y necesidades frente a ellos. También les permitió, según ellas, empoderarse y aumentar la autoestima. Los hombres por su parte aprovecharon estos espacios para identificar y reconocer sus comportamientos machistas frente a las mujeres y para deconstruir su concepto de masculinidad dominante.

Por otro lado, se elaboraron y actualizaron las Políticas de Género de UNAMG y CUC respectivamente. En el caso de UNAMG, el documento fue elaborado por una consultora externa después de un proceso interno participativo y de continuas retroalimentaciones por parte de la organización. Finalmente se obtuvo un documento muy útil a nivel organizativo que permite analizar o evaluar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. En el caso de CUC, se realizó a nivel interno una actualización del documento sin embargo no ha sido socializada a todos los niveles.

Por ultimo destacar que el acompañamiento realizado desde las organizaciones a lideresas indígenas para incorporarse a espacios de toma de decisión tuvo sus frutos. Ellas manifiestan que dieron un paso al frente visibilizándose como sujeto con poder de decisión y destacan su apoderamiento y sus convicciones de lucha. Si bien, no todos los hombres ven con buenos ojos el nuevo protagonismo que están asumiendo las mujeres, poco a poco van asumiendo este nuevo rol.

El Segundo Resultado pretendía establecer las redes de intercambio solidario de producción campesina agroecológica en las áreas de implementación del proyecto.

La implementación de módulos teórico-prácticos de manejo de parcelas agroecológicas por parte de las organizaciones dotó a los y las participantes de los conocimientos en producción sostenible e impulsaron la ejecución de numerosas prácticas agroecológicas en sus parcelas.

La metodología propuesta para la transición a una agricultura ecológica fue la de "Campesino/a a Campesino/a" sin embargo esta metodología (tal y como se diseñó) necesita de suficiente tiempo y de la formación de varios actores (facilitadores – promotores – productores) para ser totalmente funcional y eficiente y valorar su impacto.

Tras el análisis realizado y tomando en cuenta que dicha metodología necesita fortalecer su implementación ya que se manifiesta una gran apropiación del enfoque agroecológico por parte de los/as beneficiarios/as, se detectaron productores sensibilizados y con la capacidad de transitar hacia una agricultura ecológica. Según la información obtenida los productores/as implementaban más de 3 nuevas prácticas agroecológicas. También se identificó algún productor implementando más de 10 prácticas y con conocimientos extensos en agroecología.

Por otro lado, inicialmente estaba previsto realizar un estudio y mapeo de mercados locales para el establecimiento de la red de intercambio solidario, sin embargo, la pandemia paralizó el proceso e impidió la consolidarse esta "red de comercialización". A pesar de ello, se realizaron esfuerzos para acompañar y asesorar productores de Achiote, Arroz, Cardamomo y Palmito o Pejibaye del Polochic para que pudieran comercializar sus productos a nivel nacional.

Así mismo se inició un proceso de formación en manejo, procesamiento y transformación de cultivos priorizados y de plantas medicinales para el auto cuidado sin embargo las capacitaciones mayoritariamente se enfocaron en el manejo y cultivo de plantas medicinales y no tanto en procesamiento y transformación de los cultivos. Se abordó algún módulo sobre elaboración de champús sin embargo las mujeres consideran que no disponen de los conocimientos necesarios para utilizar las plantas medicinales para la salud o procesar y transformar otros productos. El hecho de que el proceso se viera interrumpido por la pandemia, afectó a su correcto desarrollo e implementación.

Se elaboraron y diseñaron 2 manuales de manejo de la parcela agroecológica y plantas medicinales para el auto cuidado que fueron repartidos a los asistentes en los procesos formativos. El documento obtenido presenta un formato de fácil lectura y con imágenes muy descriptivas y tienen una valoración muy positiva por parte de las asistentes. A pesar de que muchas mujeres no saben leer ni escribir, señalan que las imágenes y la propia explicación del contenido en su lengua por parte del promotor, les fue de gran utilidad.

Por último, y como se mencionó anteriormente, aunque no estaba previsto en la concepción inicial del proyecto se acompañó al proceso de acreditación de 2 cooperativas con grupos de productores ya experimentados para mejorar la comercialización de sus productos. Hasta el momento de la evaluación no se dispone de información del impacto real de esta asesoría, sin embargo se espera que a medio plazo, se obtengan buenos resultados.

Finalmente, con el **Tercer Resultado** se pretendía **crear y fortalecer redes de intercambio de comunidades indígenas organizadas con una agenda común de influencia e incidencia política.**

Se realizaron jornadas de sensibilización e incidencia con la celebración de fechas conmemorativas en las que participaron más de 1,000 personas entre los departamentos de Huehuetenango, Izabal y Alta Verapaz. Estas jornadas permitieron compartir información actualizada y concienciar a la población sobre la realidad que vive el país y la vulneración de derechos individuales y colectivos que sufren las mujeres y las comunidades Indígenas, y que son silenciados por las estructuras del Estado.

También, se tuvo presencia temática en programas de la Radio Voces de Iximulew y en el programa de Radio Universidad "Hablan las Mujeres". En estos programas se discutían temas de actualidad de los municipios y se informaba sobre la vulneración de derechos que sufren las mujeres, las agresiones en los territorios y la criminalización de los defensores de derechos. Estas radios tenían un alcance de 100.000 personas tanto a nivel comunitario y municipal como a nivel de central de la capital. El impacto real de estas acciones y el número de personas al cual llega el mensaje es de difícil medición.

Por otro lado, el CUC y UNAMG junto a sus asesores dieron acompañamiento a mujeres sobrevivientes de violencia sexual y seguimiento jurídico a los casos de líderes y lideresas criminalizadas y que están en procesos penales de largo recorrido por su lucha en la defensa de los Derechos Humanos. Se tratan de casos complejos y algunos incluso incluyen a más personas, por lo cual sus defensas son complejas, costosas y de mucha más dedicación.

Los encuentros de intercambio de experiencias de mujeres lideresas sobrevivientes de violencia en el pasado y el presente, tuvieron una numerosa participación (hombres y mujeres) donde se analizó y se reflexionó sobre las continuas violaciones de los derechos de la mujer y la problemática de la violencia sexual en sus vidas. Estos espacios sirvieron para articular y coordinar acciones con grupos de otros departamentos y para intercambiar experiencias (de diferentes casos sufridos) a diferentes agresiones. Además, se aprovechó para reforzar las relaciones entre organizaciones y mejorar la coordinación entre lideresas.

Se elaboró una agenda de influencia e incidencia política a nivel nacional. Este proceso fue dirigido por un consultor externo, sin embargo, no se le dio continuidad a su implementación en gran medida por la aparición de la pandemia y su impacto por el momento no ha tenido impacto

4.3.3 Sostenibilidad

Sostenibilidad					
Buena	Aceptable	Regular	Baja	Insuficiente	Inexistente

Entendemos por viabilidad la posibilidad de una continuación en la corriente de beneficios producida por el proyecto una vez finalice el periodo de apoyo externo.

Se considera que lideresas comunitarias son personas comprometidas, apoderadas y con liderazgo dentro de su organización, y que mantendrán la voluntad de replicar y transmitir los aprendizajes en las comunidades, así como su compromiso en la defensa de los derechos individuales y colectivos.

Siguiendo en esta misma línea, desde el proyecto se han realizado acciones de formación, como la realizada a mujeres, jóvenes y lideresas comunitarias, sobre Derechos de las mujeres y derechos territoriales, que pretenden establecer las bases y garantizar la sostenibilidad en procesos políticos en las organizaciones y en las propias comunidades. La iniciativa y perseverancia, así como el rol protagonista de las mujeres en las organizaciones, también refuerzan la continuidad de los procesos impulsados en los propios hogares.

Por otro lado, se han realizado acciones y procesos formativos para mejorar la capacidad de análisis e incidencia de las mujeres, a través de encuentros y espacios de reflexión, así como la exigibilidad de los derechos colectivos. Según lo observado ha existido apropiación de los contenidos, pero será necesario profundizar más en los contenidos políticos para garantizar que líderes y lideresas comunitarias puedan ejercer una incidencia real y efectiva a nivel municipal y nacional.

En relación al acompañamiento y asesoramiento de los defensores y defensoras criminalizados y/o encausados difícilmente podrá garantizarse el acompañamiento legal de los procesos judiciales por los elevados costes, sin embargo, el compromiso de CUC su continuidad en el tiempo, como ya ha sucedido anteriormente.

La sostenibilidad se garantiza también con el compromiso de CUC y UNAMG en asumir la continuidad de los procesos iniciados durante la intervención y buscando sinergias y alianzas con otros actores. Si bien, se detecta un fuerte compromiso, también por parte de las titulares de derechos, se observan todavía debilidades organizativas y poca articulación con otros movimientos sociales. Las buenas relaciones entre organizaciones con amplia experiencia de otras regiones u otros países pueden favorecer la continuidad de los procesos. Además, Oxfam muestra su compromiso con la continuidad de los procesos con la presentación de una propuesta de proyecto a la AVC en la convocatoria 2020 para el seguimiento del trabajo en el Valle del Polochic junto con el CUC y Mujeres transformando el Mundo (MtM).

5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

5.1 Conclusiones sobre el diseño

Problemática muy pertinente:

La problemática que el proyecto quiere afrontar es altamente pertinente; La falta del cumplimiento de derechos de las mujeres y los Pueblos Indígenas.

Existe una debilidad estructural en Guatemala y la carencia de ejercer plenamente y efectivamente los derechos sociales, económicos y políticos por parte de la población y en especial de las mujeres y los pueblos indígenas tiene desafortunadamente unas causas bien definidas, de las cuales se quiere incidir a través del proyecto: Las mujeres indígenas no disponen del conocimiento y la información que les permiten exigir sus derechos. Las mujeres indígenas no disponen de capacidades técnicas ni recursos materiales para mejorar sus medios de vida y aumentar sus ingresos. Existe escasa capacidad de organización colectiva para construir un movimiento social organizado que reclame el ejercicio de los derechos fundamentales y el sistema patriarcal y racista sigue presente en todos los niveles. Y a todo esto A todo esto le sumamos el poco interés y la falta voluntaria de recursos por parte del Estado, orientados a garantizar los derechos fundamentales y colectivos de la población.

Lógica de intervención escogida es adecuada al análisis de los problemas planteados

Existe coherencia entre el que se pretende conseguir a nivel de Objetivo y los Resultados que se han planteado alcanzar.

El proyecto plantea un objetivo de desarrollo a través del logro de 3 Resultados, que tienen que establecer una sinergia clara entre ellos. Esta sinergia se construye alrededor de las mujeres, que son los sujetos de los tres resultados.

La sinergia de los efectos de cada uno de los Resultados muestra un proceso integral, en el que el valor agregado del logro de los 3 resultados es un proceso de desarrollo que promueve el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales, el empoderamiento económico, la lucha por la igualdad de género y la generación de conocimiento, este último también como estrategia de incidencia política para la defensa de los derechos de las mujeres indígenas.

Selección de dos áreas de intervención distantes y con pocas sinergias entre las socias locales

El proyecto seleccionó dos áreas de intervención que están alejadas geográficamente, con una caracterización territorial poco similar y con poca articulación entre las socias locales de ambas zonas antes del proyecto.

La selección de estas áreas ha respondido a la pertinencia de la problemática, a que eran dos áreas en las que las tres organizaciones tenían establecidas como prioritarias y en las que previamente tenían su área de intervención. (Aprovechamiento de capacidades instaladas y esfuerzo de focalizar acciones en estas áreas)

Trabajar en dos áreas ha representado un esfuerzo adicional de Oxfam para coordinar exitosamente el proyecto y a pesar de que inicialmente la coordinación entre todos los actores locales no fue fácil, el proyecto finalizó con una buena articulación y coordinación de todas las organizaciones socias, en las que dieron un valor agregado a su trabajo y fortalecieron sus alianzas para futuras acciones.

Es necesario que el proyecto busqué nuevas alianzas con actores locales.

A pesar de que una de las estrategias de intervención era la creación de espacios de dialogo con titulares de obligaciones, la dinámica de dialogo fue mínima con las instituciones gubernamentales y gobiernos locales, principalmente por la falta de interés de dichas instituciones, amparándose por el estado de sitio establecido por el propio Gobierno y el COVID19. La coordinación y el apoyo obtenido hasta el momento, no es lo suficientemente relevante y se considera necesario para abordar la defensa de los derechos como la consolidación de una red de intercambio de productos.

Por otro lado, si bien el papel de los COCODES no están relevante en relación a la posibilidad de cambios y aplicación de deberes y responsabilidades para el cumplimiento de derechos, las buenas relaciones con la estructura de los COCODES han permitido implementar muchas de las acciones a nivel comunitario.

Diseño de Resultados e indicadores correctos

Existe coherencia entre los Resultados y los Indicadores que se plantearon alcanzar y una gran integración de Indicadores con perspectiva de género en los 3 Resultados del proyecto.

En el caso de los **Indicadores del Resultado 1**, los dos primeros se considera que carecen de precisión, pero que son relevantes y realistas. El indicador 3 por su lado se considera muy pertinente, preciso y realista. En este resultado los indicadores nos especifican la cantidad de titulares de derechos o por ejemplo el incremento de sus conocimientos, pero en cambio, no nos dicen en que repercuten estas capacidades en las mujeres para poder medir el impacto. En algunos casos serían más adecuados unos indicadores de proceso que no de producto.

Los **indicadores del Resultado 2** se consideran precisos, relevantes y adecuados para cuantificar el logro del objetivo. Los dos nos especifican el número de líderes y representantes (a pesar de que no está segregado por género) y las acciones que se implementan para llegar al objetivo esperado.

En relación a los **indicadores del Resultado 3** se consideran pertinentes, pero poco precisos. De la misma manera que en el Resultado 1 se especifican datos cuantitativos (nº mesas, nº de encuentros) pero no que implica disponer de estas cantidades, para poder evaluar el impacto.

En general los indicadores de los Resultados se consideran acertados, pertinentes y realistas y adecuados para cuantificar los logros a nivel cuantitativo.

5.2 Conclusiones a nivel de Proceso

El modelo de Gestión del proyecto es funcional

El proyecto contó con una “Estructura de Gestión” bien definida y no se presentaron problemas de coordinación y comunicación entre las organizaciones ejecutoras.

Oxfam ha tenido un papel destacado en el monitoreo de las actividades. Como organización solicitante ha cumplido la responsabilidad de la entrega de informes y del cumplimiento de las normativas para el buen desempeño del proyecto. Así mismo, ha proporcionado acompañamiento técnico y financiero, y ha mantenido una buena comunicación con las organizaciones socias. Por otro lado ha participado de manera activa en los procesos formativos impartiendo talleres de safeguarding y de fortalecimiento institucional en procesos financieros. CUC por su parte ha liderado los procesos productivos agroecológicos y de incidencia política y UNAMG, los procesos formativos en Derechos de las mujeres y autocuidado. Ambas organizaciones por su parte, han ejecutado las actividades con total autonomía y eficacia.

Podemos señalar que ha existido un apoyo entre las organizaciones participantes para el logro efectivo de las actividades conjuntas y apoyos técnicos recíprocos, aprovechando el expertis de cada organización.

5.3 Conclusiones a nivel de Resultados

Búsqueda de impactos a corto y a largo plazo

Los Diplomados en Derechos Humanos de las mujeres tuvieron un impacto relevante dentro de las organizaciones. Las participantes manifestaron el empoderamiento de los conocimientos adquiridos y destacaron los aprendizajes sobre la violencia de Género y las rutas de denuncia. También destacaron los contenidos en derechos políticos y participación ciudadana. Generalizando, las participantes se sienten empoderadas, con capacidad de liderazgo y de replicar los contenidos aprendidos en sus comunidades.

Por otro lado, el Diplomado en Derechos de las Mujeres enfocado a las nuevas masculinidades que fue dirigido a grupos mixtos y aunque en algunas actividades se separaron a los grupos entre hombres y mujeres la respuesta de ambos fue muy positiva. Especialmente las mujeres que manifestaron que los hombres tuvieron otra visión en el hogar y en la comunidad frente a ellas. Si bien los cambios son mínimos, y no a todos los hombres les gusta el nuevo rol de la mujer, reconocen las desigualdades existentes en todos los ámbitos y que es necesario revertir la situación.

Se realizaron talleres de Formación Política con Énfasis en la Organización y Articulación Social con jóvenes de diferentes departamentos motivados y comprometidos con la organización. Los presentes pudieron intercambiar experiencias, aumentar sus capacidades de liderazgo y promover la coordinación entre los grupos. Así mismo, los y las jóvenes destacan por su capacidad de reflexión y mayor la autoestima.

También se realizaron encuentros departamentales e internacionales de intercambio de experiencias con una gran participación donde se analizó y se reflexionó sobre la situación de la región, la vulneración de derechos de la mujer y la vulneración de derechos colectivos (territorio y la criminalización que sufren las comunidades indígenas). Estos espacios fueron de gran utilidad para articular regiones y grupos de trabajo y para mejorar las relaciones internas. Las mujeres jóvenes según ellas con gran empoderamiento lograron protagonismo y pudieron exponer sus necesidades y demandas. Para los hombres fue un paso más para reconocer el machismo y sus conductas dominantes.

Mujeres lideresas indígenas se incorporaron en espacios de toma de decisión a nivel comunitario (COCODES) y también ocupan espacios dentro de las propias estructuras internas de las organizaciones. Estas lideresas destacan por su empoderamiento y sus convicciones de lucha. Si bien, todavía no ocupan cargos relevantes, poco a poco van teniendo un rol protagónico.

Existe una gran apropiación del enfoque agroecológico por parte de los y las campesinas gracias a los procesos formativos realizados, donde la participación de jóvenes y mujeres es elevada. Aunque el convenio no contempla como Resultados la transición de la producción convencional hacia una agricultura ecológica, existen fundamentos para que se produzca paulatinamente. La diversificación de la producción es una de las prácticas más comunes que se implementan con la intervención del proyecto para mejorar la economía familiar de manera directa o indirecta, garantizar la seguridad y soberanía alimentaria y mejorar la nutrición familiar.

La red de intercambio solidario no consolidado y a pesar de los esfuerzos desde las organizaciones no se visibilizan avances. A excepción de grupos de productores con experiencia que iniciaron el proceso de acreditación de sus cooperativas para que pudieran comercializar sus productos a nivel nacional, los demás grupos productivos no han tenido avances significativos en la comercialización.

Por otro lado, la formación en manejo, procesamiento y transformación de cultivos priorizados y de plantas medicinales no pudo consolidarse por la pandemia y las participantes consideran que no disponen de los conocimientos necesarios para procesar y transformar otros productos, a excepción de casos puntuales.

Se realizaron jornadas de sensibilización e incidencia para compartir información actualizada y concienciar a la población sobre el contexto de vulneración de derechos individuales que sufren las mujeres y las comunidades Indígenas, y que son silenciados por las estructuras del Estado. Si bien, no se puede cuantificar el impacto real de las acciones, la gran participación y aceptación de ciertas actividades muestran el camino a seguir para concienciar a la sociedad civil.

Se elaboró una agenda de influencia e incidencia política a nivel nacional, sin embargo, no se le dio continuidad y se espera que una vez finalizada la Pandemia, las organizaciones puedan implementarla para cumplir con sus objetivos. Por otro lado, también estaban contemplados espacios de diálogo con Instituciones gubernamentales que tampoco pudieron consolidarse por completo por el escaso interés de estas, la imposición de los estados de sitio y la criminalización de las luchas campesinas. Sin embargo cabe destacar, algunas acciones de incidencia así como el trabajo realizado por el CUC durante el mes de abril de 2020 que junto a otras organizaciones presentaron al Vicepresidente del Gobierno la

propuesta sobre “Economía y Agricultura Familiar indígena y Campesina, una Oportunidad para la Población Guatemalteca”

Empoderamiento de los titulares de derechos para garantizar la sostenibilidad

A pesar de que se señalaron diferentes componentes para poder evaluar la sostenibilidad de todos los procesos, se destaca la identificación y el apoderamiento de las mujeres integrantes de UNAMG y de las bases del CUC con su organización y la voluntad de trabajar para la defensa de los derechos fundamentales. La realización de procesos de formación y reflexión también favorece la sostenibilidad organizativa y de los procesos. Así mismo, el compromiso del CUC y UNAMG con los defensores y defensoras de derechos y con asumir la continuidad de los procesos, también garantiza la sostenibilidad. Por último, señalar que el acompañamiento de Oxfam en estos procesos de construcción de ciudadanía y de una vida libre de violencia para las mujeres se constituyen como elementos de esta sostenibilidad.

6. LECCIONES APRENDIDAS

De cara a que nuevas acciones puedan significar una mejora. Las lecciones aprendidas constituyen aquellos aspectos considerados críticos para explicar que ciertos componentes no han resultado como se esperaba.

- Para que el diseño de la acción pueda contribuir a la reflexión interna de los procesos y determinar en qué grado aportaron a la consecución de los objetivos del proyecto, la medición del proceso y su seguimiento deberá ser tanto con criterios cuantitativos como cualitativos y lo suficientemente específico (en la medida que el donante lo permita). La reflexión sobre la calidad de lo conseguido permite la mejora del trabajo en equipo, fortalecer las alianzas, ser más eficientes en la inversión de los recursos y aumentar el impacto de las propuestas.
- El Proyecto promovió una serie de actuaciones para la defensa de los derechos de las mujeres y de los Pueblos indígenas y a la vez para incidir en la opinión pública nacional. Para que estas acciones se consoliden y sean asumidas es necesario tejer más relaciones estratégicas y alianzas con actores locales (Entidades descentralizadas del Gobierno, ONGs y entidades de desarrollo, etc.) que puedan asumir las estrategias y mantenerlas en el tiempo sin fines lucrativos e intereses personales y políticos. Para conseguir tejer esta red de complicidades con los actores es necesario, generar o aprovechar nuevos espacios de diálogo, donde se compartan estas estrategias y donde los actores puedan enriquecerlas para ir apropiándose.
- Las estrategias más comunes y eficaces para incorporar la equidad de género en las diferentes acciones de desarrollo son las que también involucran a los hombres en los procesos de transformación, haciéndoles partícipes en todas sus fases. Un buen ejemplo de ello, son los diplomados con grupos mixtos, cuyos resultados han sido excelentes.

- Se impulsan procesos formativos para el manejo de parcelas agroecológicas con la metodología campesina a campesina. La implementación de esta metodología pasa por un adecuado diseño del modelo en el que el tiempo de establecimiento del sistema y la réplica del mismo sean los necesarios para garantizar una mayor difusión de los conocimientos. Una vez finalizado el proyecto, se observa que existen capacidades instaladas en las mujeres, pero no se han clarificado los métodos de canalización de capacidades en los procesos de formación y la forma de involucrar a otras mujeres.

7. RECOMENDACIONES

7.1A nivel de Diseño

- Se considera necesario realizar una revisión de los indicadores para futuras acciones. Estos deberían constituir una herramienta fácil para el monitoreo y evaluación. Deben contemplarse indicadores de proceso, indicadores de género (no únicamente contabilizar mujeres participantes), definir el tipo de acuerdos a nivel locales, precisar el tipo de incidencia, etc.

7.2 A nivel de Proceso

- Se recomienda fomentar mecanismos de coordinación de las socias locales a otros actores de la zona de intervención que les permita reforzar su articulación en los procesos y sostenibilidad en la zona.
- Para futuras intervenciones, se recomienda elaborar un Registro de participantes desglosado por actividad y Resultado. Si bien, se tiene un control de ellos (listado de participantes) un registro detallado facilitaría el control y monitoreo cuantitativo para el alcance de los resultados.

7.3 A nivel de Resultados

- Se recomienda impulsar que las nuevas políticas de género (elaboradas y actualizadas) de las organizaciones incluyan sus líneas de trabajo en los Planes Estratégicos. Así mismo destinar esfuerzos y recursos al monitoreo y seguimiento anual de las acciones contempladas, a su efectividad y a la revisión de los indicadores para su correcta medición.
- En el componente de género, sería interesante poder sistematizar los cambios de las mujeres, es decir el impacto positivo que han tenido los procesos sobre ellas (empoderamiento, autoestima,

pérdida del estigma, del miedo, etc.). Documentar y recopilar los testimonios de mujeres siempre es de gran valor.: Proporciona un aprendizaje colectivo y sirve de modelo para intervenciones futuras.

- A nivel formativo, se recomienda reforzar los conocimientos de DESC (Derechos económicos, sociales y culturales) de las mujeres. Documentar y Disponer de casos prácticos donde se resuelven las situaciones de riesgo más comunes también sería de gran utilidad para ellas. Así mismo, también sería recomendable proporcionarles un componente de comunicación para poder mejorar su expresión en espacio de decisión y visibilizar y denunciar las vulneraciones de derechos individuales frente a la opinión pública, los medios de comunicación y las redes sociales.
- Es recomendable utilizar material didáctico para el aprendizaje en los procesos de formación con el idioma de las asistentes. Muchas de ellas, no saben leer ni escribir en español y mucho menos en su lengua, sin embargo, es necesario contribuir a la promoción de los idiomas mayas en las nuevas generaciones y no renunciar a esta riqueza cultural porque en la actualidad no es "necesaria".
- Es importante de disponer de un asesoramiento jurídico permanente, que permita a los líderes y lideresas amenazadas o enjuiciadas sentirse acompañados en todo momento. A pesar de que es complicado por el tema presupuestario, sería recomendable en futuras intervenciones contratar personal que realmente realice un acompañamiento jurídico a los defensores/as amenazadas y criminalizadas. Otra opción es buscar apoyo esporádico y puntual a través de servicios externos, que orienten, asesoren y realicen recomendaciones técnicas de manera colectiva a los grupos a través de jornadas o intercambios de experiencias.
- Si no es posible consolidar una red de intercambio solidario, es recomendable promover los mercados locales para la producción campesina. Se trata de generar dinámicas de comercialización de circuito corto.

8. ANEXOS

Anexo 1: Términos de Referencia.

Anexo 2: Propuesta metodológica y Plan de trabajo.

Anexo 3: Herramientas para la recopilación de información (Guía entrevistas y grupos focales)