



Evaluación externa del proyecto
“MUJERES Y JUVENTUD
ENFRENTANDO EL PATRIARCADO Y
CONSTRUYENDO EL BUEN VIVIR ”
FASE II
Asociación Maya Uk'uxb'e/Mugarik Gabe

Consultor: Andrés Cabanas Díaz

I. CONTENIDO

I.	Contenido.....	2
II.	Introducción	3
	2.1 Metodología.....	5
III.	Valoración global del desarrollo del proyecto	9
IV.	Impactos y proyecciones del proceso, a partir de indicadores de impacto	15
	4.1 Cambios principales identificados en el contexto y cambios en el proyecto para hacer frente a los mismos	15
	4.2 Impacto del proyecto en conocimientos y capacidades de mujeres indígenas en comunicación, formación política y articulación	16
	4.3 Impactos en las comunidades con relación a temáticas y ámbitos de acción.....	18
V.	Elementos culturales y político-organizativos del proceso: dinámica organizativa actual, apropiación del proyecto por parte de los actores.	19
	5.1 Consolidación de procesos democráticos, capacidad organizativa, de acción y articulación de las cuatro organizaciones participantes.....	19
	5.2 Nuevas formas participativas comunitarias y desarrollo de una nueva cultura organizacional, con más apertura y equidad de género	20
VI.	Aplicación del enfoque de género, étnico y generacional en todo el desarrollo del proyecto e impactos obtenidos	22
VII.	Elementos económicos, sociales y políticos de sostenibilidad del proceso, valorando las metodologías, tecnologías, prácticas y estrategias de intervención.....	24
VIII.	Cuadro comparativo sobre el aporte de las organizaciones del proyecto.....	26
IX.	Buenas prácticas y lecciones aprendidas.....	28
X.	Conclusiones y retos	30
	11. 1 Consideraciones generales.....	30
	11.2 Impactos de los procesos formativos en participantes.....	30
	11.3 Consolidación de procesos democráticos, capacidad organizativa, de acción y articulación de las cuatro organizaciones participantes.....	32
	11.4 Metodologías y estrategias de intervención.....	33

II. INTRODUCCIÓN

El proyecto “Mujeres y Juventud Enfrentando el Patriarcado y Construyendo el buen vivir” se desarrolló con el objetivo de contribuir a la defensa de los derechos individuales y colectivos a través de la formación y fortalecimiento organizativo y estratégico del pueblo mayab’. El campo de acción mayor del proyecto fue el departamento de Kiche’, específicamente en 11 comunidades: Santa Cruz del Quiché, Nebaj, Cotzal, Chajul, Cunén, San Miguel Uspantán, Sacapulas, San Pedro Jocopilas, Chiché, Chinique, San Andrés Sajcabajá. Para el trabajo de comunicación y difusión también se tuvo cobertura e intercambios en 12 municipios de 6 departamentos de Alta Verapaz-Chisec, Izabal- El Estor, Huehuetenango-Santa Eulalia, Barillas, San Mateo, Ixtatán, Aguacatán, San Juan Ixcoy, Petén-Sayaxché, Santa Ana, Baja Verapaz- Purulá y Totonicapán.

Se realizaron acciones para promover:

- La articulación local y global entre organizaciones para la defensa del pueblo mayab’.
- Fortalecer las capacidades técnicas y políticas a mujeres mayas en el campo de la comunicación.
- Brindar apoyo y acompañamiento psicosocial y jurídico a familias y comunidades criminalizadas.
- Coordinación y mecanismos para la difusión e incidencia de los derechos en contra la violencia territorial y de género en una apuesta que busca analizar y transformar los paradigmas machistas y racistas.
- Fortalecer las organizaciones y coordinaciones para que tengan mayor articulación las demandas de sus derechos individuales y colectivos.
- Estrategias de fortalecimiento y capacidades al empoderamiento de las mujeres desde las diferentes actividades como diplomados, réplicas, encuentros, seminarios y encuentros internacionales.

El objetivo específico fue Fortalecer la articulación técnico - política e incidencia de mujeres, jóvenes de cuatro organizaciones mayas comunitarias para la defensa de los derechos de las mujeres y del medio ambiente (territorio) del Quiché a través de la formación, fortalecimiento organizacional, comunicación, sensibilización y acompañamiento de defensores y defensoras.

El proyecto contó con **cuatro resultados**:

- 1-Se ha fortalecido la capacidad técnica–política de 25 mujeres miembros de cuatro organizaciones (Prensa Comunitaria, Consejo de Pueblos K'iche', Alcaldía Indígena de Santa Cruz del Quiché y Asociación Maya Uk'ux B'e) en temas de comunicación, formación y articulación a nivel mesoamericana y de Abya Yala.
- 2-Fortalecimiento organizacional. Se ha fortalecido a las cuatro organizaciones mediante acciones de consolidación de procesos democráticos, capacidad organizativa de acción y participación y auto sostenibilidad.
- 3-Acompañamiento psicosocial a familias criminalizadas. Se ha brindado el acompañamiento psicosocial con pertinencia socio–política y cultural a familias y presos políticos criminalizados por la violencia territorial impulsada por las empresas extractivas en conjunto con instituciones del Estado de Guatemala.
- 4-Comunicación. Sensibilización e incidencia. Se han establecido mecanismos de coordinación permanente en los procesos de articulación e incidencia de las cuatro organizaciones para la construcción y consenso de la agenda política común.

Esta evaluación tuvo como objetivo general contar con una perspectiva crítica del trabajo realizado, en cuanto a los resultados previstos y obtenidos y en cuanto a metodologías y formas de trabajo que permiten consolidar procesos de formación de liderazgo y de fortalecimiento organizacional bajo los principios de la conducción horizontal y colectiva.

La evaluación buscó:

- Presentar una valoración global del desarrollo del proyecto, especialmente en cuanto a mecanismos de ejecución, puntos fuertes y débiles, niveles de participación en los distintos procesos desplegados.
- Analizar los elementos económicos, sociales y políticos de sostenibilidad del proceso, valorando las metodologías, tecnologías, prácticas y estrategias de intervención.
- Análisis de impactos y proyecciones del proceso: estado actual del proceso a partir de los indicadores de impacto identificados.

- Analizar los elementos culturales y político-organizativos del proceso: dinámica organizativa actual (actores originales y adicionales, relaciones de articulación), apropiación del proyecto por parte de los actores.
- Evaluar si las líneas transversales propuestas en el programa se expresaron en las diversas acciones ejecutadas y en los resultados alcanzados.
- Identificar las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.
- Realizar consideraciones específicas para los siguientes aspectos:

Participación de las organizaciones sociales en los procesos de formación política que se traduce en acciones reivindicativas y su responsabilidad en la defensa de sus derechos humanos individuales y colectivos.

Nuevas formas participativas comunitarias y desarrollo de una nueva cultura organizacional, con más apertura y equidad de género.

Aplicación del enfoque de género, étnico y generacional en todo el desarrollo del proyecto e impactos obtenidos.

Calidad de las formaciones, intercambios, diagnósticos e investigaciones realizadas y materiales impresos en todo el proceso.

Cuadro comparativo sobre el aporte de las 4 organizaciones que fueron actores del proyecto a través de los procesos Asamblearios.

El análisis y la estructura del informe se realizan teniendo en cuenta todos los apartados anteriores.

2.1 Metodología

La **mirada y voces de las participantes** fueron fundamentales para dar cuenta de los logros, así como conocer los factores que intervinieron en los resultados, los obstáculos y las lecciones aprendidas, tanto metodológica como organizativamente, que constituyen el centro de las estrategias de intervención y pueden ser herramientas para el proceso futuro.

Se utilizaron los siguientes **instrumentos** para la **realización de entrevistas**, **abiertas y en profundidad**:

Sobre impactos del proyecto

¿En qué medida y calidad se han alcanzado los resultados del proyecto?

¿En qué medida han mejorado los conocimientos de 25 mujeres indígenas en comunicación, formación política y articulación?

¿En qué medida se han consolidado procesos democráticos, capacidad organizativa de acción y articulación de las cuatro organizaciones participantes?

En general, capacidades desarrolladas y potenciadas en participantes individuales y organizaciones.

¿Hemos contribuido a algún cambio a nivel comunitario en relación a temáticas y ámbitos de acción del proyecto?

Sobre metodologías y estrategias de intervención

¿Cómo ha sido la participación de mujeres y organizaciones participantes en el ciclo del proyecto? (identificación, planificación, ejecución, evaluación).

¿El modo en que se han organizado las acciones de formación y acompañamiento han facilitado la participación de las mujeres y organizaciones?

¿Qué cambios principales se produjeron en el contexto –general, de las organizaciones- y qué cambios en el proyecto se operaron para hacer frente a los mismos?

Sobre sostenibilidad de procesos y apropiación de las participantes y organizaciones

¿Cuál es el valor añadido del proyecto en el contexto en que se ha ejecutado (institucional y local)?

¿Qué elementos (lecciones aprendidas, buenas prácticas) del proyecto deberían tomarse en cuenta para futuras intervenciones? (las que facilitaron el logro de

objetivos y que deben ser tomadas en cuenta en futuras iniciativas; y las que retrasaron, dieron nulos o escasos resultados y que no deberían de repetirse).

Que **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** hubo frente a la realización de actividades logro de resultados y posibles impactos, identificamos:

- Causas de las debilidades /Cómo solventar debilidades
- Cómo sostener fortalezas
- Cómo aprovechar oportunidades
- Cómo minimizar amenazas

¿Qué cambios deben hacerse y en qué sentido para mejorar futuras acciones?

Sobre nuevas formas organizativas y nueva cultura organizacional

En qué medida y a través de qué acciones el proyecto ha generado espacios organizacionales para identificar y abrir la reflexión sobre la participación de mujeres y la equidad de género.

En qué medida y a través de qué acciones el proyecto ha generado espacios organizacionales para identificar y abrir la reflexión sobre nuevas formas de conducción horizontal y apertura (en temas abordados, relaciones internas, toma de decisiones, incorporación de nuevas actorías...)

En qué medida y a través de qué acciones se ha brindado acompañamiento psicosocial con pertinencia socio – política y cultural a familias y presos políticos criminalizados.

En qué medida y a través de qué acciones se ha avanzado en la construcción y consenso de una agenda común de las organizaciones participantes, con mecanismos de coordinación permanente en los procesos de articulación e incidencia de las cuatro organizaciones para la construcción y consenso de la agenda política común.

¿Qué cambios principales se han operado en las formas de organización a partir de las acciones del proyecto?

Retos para la sostenibilidad y continuidad de estos procesos.

Se realizaron siete entrevistas individuales a participantes en diplomado de comunicación y procesos de articulación juveniles, 2 entrevistas a integrantes de CPK y Alcaldía Indígena de Quiché y 2 entrevistas a familiares de personas criminalizadas.

El análisis de información se hizo a partir de la síntesis de varias miradas de una misma experiencia, teniendo en cuenta estos factores:

- Este proyecto, como todos los realizados por Asociación Maya Uk'ux b'e, es parte de **un proceso integral y articulado** de acciones para la reconstitución del Ser Mayab', de su territorio, identidad, cultura e idioma, organización social y simbólica, sistema de valores, etc. Por lo tanto, aunque la evaluación valora el cumplimiento de las actividades previstas (eventualmente modificadas por la pandemia u otros factores) el logro de objetivos, tanto cuantitativamente como cualitativamente, y la organización para la ejecución del proyecto, analiza estos logros en el marco del proceso global y del avance hacia el objetivo estratégico de reconstitución del ser mayab'.

- Los procesos formativos, de comunicación y de fortalecimiento de organizaciones en su capacidad de incidencia, articulación, participación y toma de decisiones interna, no pueden ser vistos, entonces, de forma aislada. En las entrevistas realizadas, así como en la revisión documentada, se hizo referencia a aspectos formativos y metodológicos generales, a condiciones organizativas de largo plazo y a procesos colectivos y amplios de reconstitución del ser mayab' y el buen vivir.

III. VALORACIÓN GLOBAL DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

En el enfoque de marco lógico, los indicadores expresan la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente.

En este apartado se analiza el logro de los objetivos previstos en el proyecto, a partir de las mediciones cuantitativas y cualitativas definidas en la MML. Ambos aspectos, cuantitativo y cualitativo, se encuentran interrelacionados, puesto que expresan tanto los cambios observados.

Los aspectos cuantitativos, en cuanto a la realización de las actividades, el nivel y calidad de la participación prevista y los productos trabajados, se reflejan en los tres informes presentados a la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, conocidos y analizados por el consultor. Los informes, consolidados en el tercero o informe final de ejecución, indican que, a pesar de las condiciones adversas del contexto, las readecuaciones efectuadas durante la pandemia y la complejidad de la ejecución de un proyecto que involucra a cuatro organizaciones, existió un **cumplimiento** altamente satisfactorio de los mismos.

Los medios de verificación aportados corresponden a indicadores previstos en la MML, aparecen ordenados y claramente identificados, para facilitar tanto la revisión externa como la valoración interna por parte de AM Uk'ux b'e de alcances y logros en el proyecto.

Los medios de verificación aportan de forma clara información cuantitativa relevante: participantes y características de la participación, actividades formativas realizadas y contenido de las mismas, actividades organizativas y de articulación, documentos de consultorías e informes de investigación y memorias de actividades.

El análisis cruzado de medios de verificación y entrevistas realizadas evidencia **concordancia** entre los documentos aportados, las actividades realizadas y la descripción de las mismas.

Las **memorias e informes de actividades** realizados por el personal del proyecto no solamente constituyen el recuento de las acciones realizadas, sino **dan cuenta de aquellos aspectos que implican cambios en las sujetas (personales y organizacionales)** del proyecto, así como de **aprendizajes y retos** para la **ejecución posterior de acciones**, entre otros el seguimiento a procesos formativos y organizativos, la consolidación de metodologías y formas para fortalecer la articulación, con demandas concretas, la difusión de experiencias y buenas prácticas más allá de procesos desarrollados por AM Uk'uxb'e y la articulación de esfuerzos para el acompañamiento eficaz a personas criminalizadas. Esto se profundizan en distintos aspectos en este documento.

Las **memorias** aportan, en su mayor parte, a un **proceso de sistematización permanente**, al identificar problemas y debilidades, así como fortalezas y retos. Son un acervo orientador para la acción interna, así como para otras personas y colectivos, que pueden generar aprendizajes a partir de esta experiencia. Un reto lo constituye la **posibilidad y necesidad de multiplicar la difusión** de estas **sistematizaciones**, ampliando su impacto a otras personas y organizaciones, así como de consolidar las metodologías de sistematización de la Asociación.

La importancia, y a la vez la complejidad de los cambios cualitativos generados por procesos formativos y en general de las acciones del proyecto (cambios en actitudes, conciencia, imaginarios, formas de percibir y analizar la realidad...) hacen **necesarias formas creativas de “medición” y valoración de esos cambios**. Como parte de las acciones del proyecto, AM Uk'ux b'e ha analizado y sistematizado el impacto de las exposiciones visuales, a partir del instrumento denominado Memoria de las lecciones aprendidas, Informe de pretest y postest. Este informe, que evalúa la comprensión y aceptación del mensaje abordado en las **exposiciones “Violencia Territorial y de Género”** de las y los participantes de los 5 territorios donde tuvieron lugar las exposiciones es un instrumento novedoso, que puede ser adaptado y utilizado para fortalecer el conocimiento de los cambios producidos en percepciones de las participantes en todos los procesos formativos y organizativos.

A continuación, se presenta la valoración global de los alcances del proyecto, realizado a partir de la revisión de informes y del análisis de entrevistas.

Resultado	Valoración de logros
R1-Se ha fortalecido la capacidad técnica-política de 25 mujeres miembros de cuatro organizaciones (Prensa Comunitaria, Consejo de Pueblos K'iche', Alcaldía Indígena de Santa Cruz del Quiché y Uk'ux B'e) en temas de comunicación, formación y articulación a nivel mesoamericana y de Abya Yala.	Se logró la participación estable de mujeres. Para incrementar la participación y lograr la permanencia durante todo el proceso, se amplió el espectro de las organizaciones participantes, con otras aliadas de AM Uk'uxb'e en otros procesos de defensa del territorio y derechos de los pueblos indígenas. Por ello, otras organizaciones, además de las cuatro inicialmente previstas, fueron parte del desarrollo del proyecto, lo que no debilitó la estrategia de fortalecimiento planteada para cada una de esas organizaciones. Los contenidos y metodología formativa, al tiempo que generaron herramientas de aplicación inmediata para las participantes, facilitaron una nueva forma de ver el mundo y el desarrollo del pensamiento crítico, claves en los procesos organizativos, para el fortalecimiento individual, organizacional y comunitario, tanto en lo inmediato como en el medio plazo.
R2-Fortalecimiento organizacional. Se ha fortalecido a las cuatro organizaciones mediante acciones de consolidación de	Se desarrollaron diagnósticos participativos y procesos de reflexión interna de cada organización, identificando la necesidad de retomar principios y valores de la cosmovisión mayab' sobre el ejercicio del liderazgo, para la

procesos democráticos, capacidad organizativa de acción y participación y auto sostenibilidad.	conducción colectiva y horizontal de las organizaciones y el respeto a la voz y decisiones de las comunidades. Los diagnósticos y reflexiones impactaron sobre todo a nivel personal. En cuanto al impacto colectivo, es responsabilidad de cada organización participante, a partir de su decisión política, la concreción de estas reflexiones en acciones y planes organizativos, y de ser necesario protocolos y reglamentos de cada organización, que se apropien institucionalmente de las reflexiones citadas. La profundidad de las reflexiones suscitadas sobre formas de liderazgo, organización, conducción horizontal y colectiva, representación plural, principios y valores organizativos y otros, continúa motivando la discusión, una vez finalizadas las acciones del proyecto.
R3- Acompañamiento psicosocial a familias criminalizadas. Se ha brindado el acompañamiento psicosocial con pertinencia socio-política y cultural a familias y presos políticos criminalizados por la violencia territorial impulsada por las empresas extractivas en conjunto con instituciones del Estado de Guatemala.	Además de ofrecer apoyo legal, social, psicológico y económico a personas criminalizadas y familiares, el proyecto identificó vacíos y necesidades para fortalecer respuestas integrales, articuladas y colectivas, tanto por parte de AM Uk'ux b'e, como por parte de otras organizaciones y colectivos sociales, ante la criminalización creciente, que afecta a todos los actores sociales. Los diagnósticos en los que se ha tenido acceso por parte de la consultoría y las

	entrevistas realizadas evidenciaron que el acompañamiento solo es efectivo si se hace de forma integral y si involucra a diferentes actores, con experiencias y recursos específicos Las estrategias de acompañamiento deben tener en cuenta todos los momentos y ámbitos en los que opera la criminalización, no solamente durante la detención o durante los procesos judiciales; deben atender situaciones legales, económicas, de salud física y psicológica, y otras; deben incluir la afectación de la criminalización sobre la persona criminalizada pero también sobre la familia, la comunidad y la organización de la que forma parte, incluidos aspectos de trabajo y económicos; deben contener acciones específicas para garantizar que, en su caso, la niñez no se vea afectada en sus estudios y en el desarrollo de sus capacidades intelectuales y emocionales. Las distintas experiencias de acompañamiento realizadas motivan el intercambio y aprendizajes permanentes sobre las mismas.
R4- Comunicación. Sensibilización e incidencia. Se han establecido mecanismos de coordinación permanente en los procesos de articulación e incidencia de las cuatro organizaciones para	A pesar de la pandemia y de los condicionantes del contexto (las dinámicas preelectorales estuvieron presentes durante al menos el último periodo de ejecución) se realizaron, con las adaptaciones necesarias, las actividades previstas.

la construcción y consenso de la agenda política común.	No obstante, las dificultades de los procesos de articulación, en un contexto de divisiones y desencuentros profundos entre organizaciones sociales, hacen difícil generar mecanismos formales de coordinación permanente, sostenidos, no eventuales, que vayan más allá de la identificación en demandas de lucha. La construcción y consenso de una agenda común, identificada en las memorias de las actividades realizadas, que contienen propuestas, ha avanzado en mayor medida en el señalamiento de problemas que en la concreción de propuestas. Las estrategias de incidencia, para ser efectivas, tienen que operarse a través de planes de acciones, con tiempos, recursos y responsabilidades. Al mismo tiempo, obligan a cada organización a dedicar tiempo, recursos y esfuerzos para las mismas, de forma complementaria a las legítimas agendas y planes de trabajo individuales.
--	---

IV. IMPACTOS Y PROYECCIONES DEL PROCESO, A PARTIR DE INDICADORES DE IMPACTO

4.1 Cambios principales identificados en el contexto y cambios en el proyecto para hacer frente a los mismos

El proyecto se desarrolló en condiciones de profundización de la problemática estructural (con mayor empobrecimiento, violencia generalizada, migración, asesinatos de mujeres, cooptación del Estado, restricción de derechos y persecución a dirigentes y organizaciones sociales) y el agravamiento de la crisis coyuntural, con reformas a la ley de ONG que tienden a restringir el trabajo de las mismas y generar mayor control financiero y político sobre sus actividades. Estos factores están descritos en el formulario de proyecto y fueron identificados como amenazas al mismo, sin que impactaran directamente en la realización de actividades.

La pandemia COVID 19 sí se constituyó en un factor que alteró de forma significativa la lógica de ejecución. El proyecto se desarrolló de forma prácticamente íntegra con la presencia de la pandemia COVID 19, en todo el mundo y en Guatemala, lo que obligó a realizar ajustes metodológicos y de actividades durante la marcha, que sin embargo no impidieron la consecución de los objetivos.

La pandemia fue un obstáculo y al mismo tiempo un reto que permitió identificar, desarrollar y poner en prácticas nuevas formas, orientaciones y metodologías de trabajo, algunas de las cuales se constituyeron con carácter permanente y ya forman parte del acervo de trabajo de Uk'uxb'e.

La comunicación fue uno de los aspectos que logró superar las dificultades de la pandemia, fortaleciéndose, reorientándose y finalmente institucionalizándose. Esto a través del incremento en la utilización de redes sociales, que combinan lo visual y lo oral-auditivo, y que logran llegar a un público diferente, fundamentalmente joven, sin descuidar la población que escucha preferentemente o exclusivamente las radios locales, como radio Quiché. Este uso de las redes se opera actualmente

en los procesos formativos y comunicativos y de forma general en todos los procesos de trabajo de la Asociación.

Valorando el uso de la plataforma Zoom para los programas radiales y cables locales de televisión, con ello se amplió la cobertura se fueron rompiendo con el localismo de los problemas, se realizaron programas con activistas hombres y mujeres de otros países de este continente dando a conocer las demandas de los levantamientos de los movimientos sociales y pueblos indígenas, que vino enriquecer las demandas locales, regionales y nacional en Guatemala.

En cuanto a las actividades formativas, se desarrollaron en jornadas mixtas, virtuales y presenciales cuando las condiciones y posibilidades lo permitían. Se monitoreó la evaluación de la pandemia y se cumplieron las normas sanitarias recomendadas por las instituciones de salud. La virtualidad en procesos formativos es señalada como un reto por las participantes en los procesos, puesto que dificulta la interrelación entre participantes, y debe superar obstáculos técnicos como la mala señal o la carencia de equipos de comunicación adecuados.

Ante los cambios y dificultades existentes, la **creatividad y capacidad de generar nuevas iniciativas e ideas**, cuando la idea inicial no podía ser concretada, fue clave para no apartarse de los objetivos marcados.

4.2 Impacto del proyecto en conocimientos y capacidades de mujeres indígenas en comunicación, formación política y articulación

Según las personas entrevistadas, la participación en procesos formativos otorga conocimientos y herramientas que les permiten fortalecer su acción en espacios familiares, laborales, académicos o de actividad comunitaria y social, enriqueciéndolos con estos conocimientos. Los conocimientos impactan en la **vida familiar, comunitaria y organizacional**. Esto especialmente en el caso de participantes que se desempeñen laboralmente en organizaciones sociales o que tienen activismos en las mismas y en organizaciones comunitarias. El impacto no solamente se da durante la realización de las jornadas de formación sino que se extiende en el tiempo.

En el caso de participantes sin experiencias previas organizativas, algunas entrevistadas refirieron que los procesos formativos y organizativos les despertaron la **inquietud** de fortalecer su participación social y comunitaria.

Para la mayoría de mujeres entrevistadas, los procesos formativos de Uk'uxb'e son complemento, en el sentido que permiten **ver aspectos de la realidad que no se transmiten en otros procesos formativos y educativos**, por ejemplo, la historia y la cosmovisión mayab'. El sistema educativo no narra la historia de los pueblos. En algunos casos, tampoco los procesos de formación política desarrollados por organizaciones sociales, tienen en cuenta la cosmovisión mayab'.

Se aborda la historia, cosmovisión, identidad y sistema de dominio/poder.

El sistema educativo no narra la historia de los pueblos, este proceso formativo nos permite no quedarnos con lo que la escuela transmite.

Además de los contenidos transmitidos y aprendidos, las entrevistadas refieren como aporte fundamental el desarrollo de la capacidad de analizar y **pensar de forma distinta la realidad**, desde el sentipensar de los pueblos mayas y desde la articulación de lo espiritual y lo material, que es el centro del pensamiento de los pueblos indígenas, y no forma parte del modelo educativo oficial ni de otros procesos sociales.

Se desarrolló asimismo el pensamiento crítico, que interpela sobre la realidad y los imaginarios existentes, descolonizando el pensamiento. Para Asociación Maya Uk'ux b'e el desarrollo y ejercicio de la autocrítica, que implica no atribuir la responsabilidad de los problemas a actores externos de forma exclusiva, sino indagar sobre las razones internas de los mismos, es una apuesta estratégica. Esto es especialmente importante en el caso de colectivos y de líderes y dirigentes sociales, para la renovación de formas de organización y representación.

Es muy valorado en las entrevistas el hecho de que la formación da valor a los conocimientos y saberes de todas las personas, sin distinción o en interrelación de personas de diferentes condiciones sociales, económicas y educativas: personas sin capacidad de lecto-escritura aportan e intercambian con estudiantes,

profesionales o académicas, desde su experiencia y práctica de vida y lucha. En sí mismo, esto se convierte en un elemento aglutinador y articulador, así como de empoderamiento de las mujeres.

Deja la idea de que la comunicación es una herramienta para las mujeres, porque siempre se ha visto a hombres manejando los medios. Las mujeres podemos manejar los medios y definir temas de nuestro interés, dar a conocer tanto problemáticas generales como específicas.

Nos permite posicionar las voces de las mujeres como actores de la comunicación y políticas.

Algunas mujeres participantes, sin experiencia organizativa, cuya lengua materna no es el español, se sintieron a gusto en el proceso a partir de esta valoración, que incluye una relación horizontal con las facilitadoras del proceso y el equipo de Uk'uxb'é.

A pesar de la trascendencia de los procesos formativos para el accionar personal y colectivo de las participantes, no están diseñados mecanismos de seguimiento de estos procesos. Para el efecto, AM Uk'uxb'é cuenta con metodologías y experiencia en procesos de formación permanente, por ejemplo, los círculos de análisis.

El **seguimiento** parte de la voluntad de las personas participantes, así como, eventualmente, de las organizaciones de las que forman parte, y requiere de su compromiso institucional, con aporte metodológico y organizativo de AM Uk'uxb'é.

4.3 Impactos en las comunidades con relación a temáticas y ámbitos de acción

Además de los impactos en las participantes, la formación genera cambios en los **espacios laborales, académicos, familiares y comunitarios**, en la medida que las participantes comparten experiencia, replican información y difunden algunos de los productos comunicativos que han hecho. El proyecto promovió estos cambios a partir de la realización de videos y otras réplicas, que fueron acompañadas metodológicamente y facilitadas por Asociación Maya Uk'ux b'é.

La difusión de videos una vez culminado el proceso formativo y el proyecto permitió dar seguimiento al mismo y mantener vínculos entre las personas participantes.

Los cambios se dan en la medida que se comparten nuevos contenidos y nuevas visiones, o también al **revalorizar** los conocimientos familiares y comunitarios con los aportados por Asociación Maya Uk'uxb'e.

V. ELEMENTOS CULTURALES Y POLÍTICO-ORGANIZATIVOS DEL PROCESO: DINÁMICA ORGANIZATIVA ACTUAL, APROPIACIÓN DEL PROYECTO POR PARTE DE LOS ACTORES.

5.1 Consolidación de procesos democráticos, capacidad organizativa, de acción y articulación de las cuatro organizaciones participantes

El proyecto desarrolló procesos de reflexión, individual y colectiva, de personas y de las cuatro organizaciones participantes, en las que fue aspecto transversal el cuestionamiento de formas de liderazgo, conducción y representación.

En este proceso, las organizaciones participantes identificaron **dificultades y retos** para fortalecer la representación y participación, tales como formas de conducción verticales, liderazgos que no escuchan y prácticas de imposición que se alejan del diálogo, la escucha y el consenso, valores principales de la cosmovisión mayab' y de la organización histórica de los pueblos y comunidades. Durante las entrevistas realizadas para la evaluación se mantuvieron las percepciones anteriores.

Entre otras **dificultades**, se identificaron las siguientes:

- Abandono de los principios del liderazgo al servicio de las comunidades y la dirección colectiva, en favor del liderazgo individualizado, que privilegia intereses personales.

- Decisiones que no tienen en cuenta los principios de la escucha, el diálogo y el consenso.
- La representación no es ejemplo de vida.
- El machismo y la discriminación minusvaloran el aporte de mujeres y juventud, y reducen las posibilidades de participación.
- Debilidad de políticas y criterios de comunicación interna,
- No existen criterios ni procedimientos para la preparación, acompañamiento y seguimiento en los espacios de representación.

Asimismo, durante el transcurso del proyecto se generaron instrumentos - documentos y planes de acción- prácticos, para desarrollar nuevas formas de conducción, en el contexto y en el marco del trabajo de las organizaciones, respetando su identidad, valores y ritmos de trabajo. Estas formas están basadas en los principios y valores de la cosmovisión maya, y en los propios principios de cada organización. Entre otros, los siguientes:

- Fortalecimiento de la decisión colectiva
- Construcción de capacidades
- Ampliación de la participación a partir de criterios y capacidades
- Elaboración o puesta en práctica de políticas de comunicación interna.

5.2 Nuevas formas participativas comunitarias y desarrollo de una nueva cultura organizacional, con más apertura y equidad de género

Así, las actividades de este proyecto generaron espacios y herramientas metodológicas para que las organizaciones identificaran aspectos negativos en la conducción y organización y promovieran espacios para construir/fortalecer liderazgos y organizaciones que actúen desde las **ideas y propuestas comunitarias** y que impulsen cambios individuales (actitudes del liderazgo) y organizativos.

No obstante lo anterior, la apropiación por parte de las organizaciones participantes de las metodologías de trabajo y del enfoque para la renovación del liderazgo y la construcción de un liderazgo horizontal **es desigual**, y **no está exenta de reacciones contrarias**, en la medida que interpela el ejercicio vertical y

en ocasiones autoritario del poder dentro de las organizaciones. Si bien las personas entrevistadas reconocen la importancia de la discusión y la necesidad de cambios, estos necesitan de impulsos a partir de nuevas formas organizativas y planes de trabajo.

La puesta en práctica por parte de cada organización de las recomendaciones indicadas en los diferentes documentos es una **apuesta política organizacional**. Los cambios se darán en la medida que cada organización participante se **apropie** interna e institucionalmente de la necesidad de los mismos, que tengan en cuenta la toma de decisiones horizontal, la participación intergeneracional, la representación y los mecanismos institucionales de aplicación de los principios de la cosmovisión mayab’.

Sin embargo, pueden identificarse, según el equipo de Uk’uxb’e y entrevistas realizadas, **cambios individuales** en integrantes de organizaciones, especialmente CPK, que permiten que las reflexiones continúen en el ámbito organizacional y que estas personas asuman los retos del cambio organizacional y los impulsen en el futuro en sus organizaciones.

VI. APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO, ÉTNICO Y GENERACIONAL EN TODO EL DESARROLLO DEL PROYECTO E IMPACTOS OBTENIDOS

Las personas entrevistadas refieren que no todas las organizaciones dan acompañamiento sistemático y directo para fortalecer la capacidad de las mujeres. Aunque existe conciencia y voluntad política, las dinámicas excluyen o dificultan la participación: porque no tienen experiencia ni formación suficiente para acudir a espacios de representación y menos para asumir tareas de dirección, u otras razones. Organizacionalmente, no se generan **condiciones** para fortalecer estas capacidades.

Para facilitar esta participación, más allá de lo que cada organización lo impulsaba hasta el momento (especialmente CPK y Alcaldía Indígena) se desarrollaron procesos formativos y organizativos en los que ha sido fundamental la reflexión sobre la participación de mujeres y la equidad de género, en el contexto organizacional y desde las visiones de los pueblos indígenas, identificando retos, dificultades, posibles acciones, vacíos y contradicciones en el accionar y el pensar de las organizaciones.

Los procesos desarrollados fortalecen capacidades en comunicación, organización y articulación de mujeres jóvenes, que impactan en la vida familiar, comunitaria y organizacional.

La sistematización de estas experiencias fortalece la reflexión de cada organización.

En cuanto al enfoque intergeneracional, en el proyecto, así como en todos los procesos desarrollados por Uk'uxb'e, existe una participación de personas de diferentes edades las que, metodológicamente, **comparten experiencia y conocimientos, retroalimentándose.** Para Uk'uxb'e, la apuesta por la juventud como sujeto político, que implica renovación constante de liderazgos y formas de

acción política, no significa la participación exclusiva de jóvenes en diferentes espacios, sino el **diálogo intergeneracional** permanente.

En la cosmovisión mayab', los Qati't Qamama' (abuelas y abuelos) orientan, dan consejos, aportan experiencia, escuchan y son escuchados, como parte de la educación, la transmisión de valores y cultura y la vida cotidiana. La necesaria renovación de la conducción organizacional y el liderazgo no significa una sustitución generacional mecánica del mismo sino el fortalecimiento a partir del intercambio y las **experiencias compartidas**.

VII. ELEMENTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO, VALORANDO LAS METODOLOGÍAS, TECNOLOGÍAS, PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Los procesos formativos y organizativos descolonizadores y despatriarcalizadora, que analizan de forma crítica la realidad, no solo se basan en transmisión de nuevos contenidos, sino en **metodologías y formas educativas apropiadas**, desarrolladas durante dos décadas por Uk'uxb'e, con estas características:

- La **metodología es intergeneracional**, lo que implica la **retroalimentación y compartir conocimientos y experiencias**. Las juventudes se nutren de los saberes de personas adultas al igual que la niñez y juventud, ya que cada época se experimenta nuevas realidades pero al mismo tiempo son complementarias ya que existen estructuras opresoras que generan los problemas que se expresa en sus diferentes manifestaciones que experimentaron nuestra abuelas y abuelos y como lo estamos viviendo en la actualidad y sus prácticas de lucha y vida, uno de los valores más importantes de la cosmovisión de los pueblos indígenas.
- Valora los aportes de **personas de diferentes niveles, capacidades económicas y orígenes sociales** (urbano-rural, académico-sin estudios, profesional-trabajo en el hogar-campesino, etc.) a partir de la retroalimentación permanente de experiencias y el fomento de la escucha.
- Fomenta la **participación activa**, generando espacios adecuados para la misma.
- Si es necesario, desarrolla procesos formativos diferenciados, por ejemplo, los dirigidos específicamente a mujeres, cuando se identificó que por razones culturales e históricas en espacios mixtos participaban menos y no abordaban problemáticas específicas.

Las personas entrevistadas **valoran especialmente que la metodología desarrollada**, además de capacidades técnicas, otorga capacidades políticas, con

formas de actuar y pensar en el marco de los principios y valores de la cosmovisión mayab' y con el desarrollo del pensamiento crítico.

No solamente nos imparten nuevos conocimientos sino sobre todo una manera distinta de ver el mundo.

El **pensamiento crítico**, que incluye la autocrítica, en el sentido de no atribuir la responsabilidad de los problemas a actores externos de forma exclusiva, sino indagar sobre las razones internas de los mismos, se convierte en un aporte fundamental para colectivos y dirigentes sociales.

La **metodología** cuenta con documentos, guías y planes de trabajo, validados y retroalimentados durante muchos años y en permanente revisión que, para las personas entrevistadas, facilitan la introducción al proceso formativo y dan claridad de los objetivos y alcances del mismo. De forma complementaria, AM Uk'ux b'e aporta en todos los procesos investigaciones y sistematizaciones sobre distintos temas desde la cosmovisión y reconstitución del ser mayab', así como material gráfico.

VIII. CUADRO COMPARATIVO SOBRE EL APOORTE DE LAS ORGANIZACIONES DEL PROYECTO

La participación de las cuatro organizaciones en el proyecto se valora no solamente en el aspecto cuantitativo y en el desarrollo de procesos internos (por ejemplo, asambleas) sino en la generación y participación en acciones reivindicativas para la defensa de sus derechos individuales y colectivos, y en la capacidad de concretar mecanismos permanentes de coordinación, con una agenda común.

Las dificultades identificadas en el proceso corresponden a las **diferentes dinámicas organizacionales**, entre las que se anotan las siguientes:

- En cuanto a CPK, el proceso de reestructuración interna, motivado en parte por reflexiones del proyecto y en parte por las consecuencias del proceso de criminalización que enfrenta, especialmente en el caso de una dirigente exiliada.
- En cuanto a Prensa Comunitaria, la dinámica de trabajo de un medio de comunicación, diferente a la de una organización social, y que dificulta la articulación social, salvo en espacios puntuales.
- En cuanto a Alcaldía Indígena, la naturaleza de su trabajo implica la necesidad de responder de forma inmediata a demandas y necesidades de mediación o de resolución de conflictos, lo que dificulta eventualmente atender otras agendas.

El proyecto en sí, en cuanto a los mecanismos para la ejecución de las actividades, constituyó un pequeño **laboratorio de articulación**, que implica no solamente lograr acuerdos para la realización de acciones sino también generar formas de relación y trabajo horizontales, respetuosas y de carácter político.

Lo anterior implica por parte de la organización gestora de fondos, el respeto a la identidad y formas de trabajo de las organizaciones participantes, que se constituyó en principio fundamental y está documentada en este informe. Por parte de las tres organizaciones sociales, el entendimiento de que el manejo y

disponibilidad de fondos es solamente una herramienta para el alcance de los objetivos estratégicos planteados. En el caso de Prensa Comunitaria y CPK se generó en determinados momentos **confusión** acerca de esta relación.

Las dinámicas de trabajo, prioridades, temporalidades y recursos de cada organización, no pueden en este sentido **condicionar el trabajo estratégico y el trabajo de articulación**, lo cual implica un compromiso por parte de cada participante, durante la formulación del proyecto y en la ejecución de actividades. En el caso de Prensa Comunitaria, fue difícil conciliar estos aspectos en el desarrollo de algunas de las actividades.

La concreción de mecanismos permanentes de coordinación para la incidencia y acciones reivindicativas con agenda compartida enfrenta retos. Si bien existe una coincidencia en las demandas por la defensa del territorio y la exigibilidad de los derechos colectivos y de los pueblos indígenas, trabajar de forma conjunta para el impulso de una agenda común requiere el desarrollo de planes específicos (plan de incidencia), que debe contener al menos estos puntos:

- Qué queremos lograr: demandas
- Actores clave: opuestos y a favor
- Acciones a desarrollar
- Responsabilidades de cada organización y formas de organización.

IX. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

La creatividad y la capacidad de generar nuevas iniciativas e ideas, cuando la idea inicial no podía ser concretada, sin apartarse del objetivo inicial marcado, garantizó la consecución de resultados y objetivos, en un contexto marcado por la pandemia COVID 19.

Las acciones del proyecto, impulsadas y desarrolladas por la coordinación y equipo técnico de AM Uk'ux b'e, no hubieran sido posibles sin la **coordinación** con todas las organizaciones involucradas, así como con autoridades y líderes comunitarios reconocidos, con experiencia, interés y legitimidad, como sucedió en el caso de las acciones de reforestación.

La apuesta, tanto del proyecto como de Uk'uxb'e, por fortalecer liderazgos plurales, críticos y abiertos a la renovación de formas de lucha, no se puede impulsar sin el **diálogo permanente y sincero** con las organizaciones, y el respeto a sus procesos, identidad y contextos de acción, que se constituyeron en valor fundamental durante el proyecto. A pesar de la dificultad de los temas abordados y las posibles tensiones generadas, esta discusión es estratégica e inevitable en el medio y largo plazo.

El diálogo permanente y sincero con las organizaciones, para impulsar procesos desde el respeto tanto a valores y principios organizativos y de la cosmovisión maya, como a la identidad y contexto de lucha de las organizaciones, es una práctica necesaria y muy valorada. Los valores y principios organizativos aluden a la necesidad de recuperar y fortalecer los principios del tzonoj y el pixab', el consejo y el pensamiento colectivo, que orientan la cosmovisión.

La importancia, y a la vez la complejidad de los cambios cualitativos generados por procesos formativos y en general de las acciones del proyecto (cambios en actitudes, conciencia, imaginarios, formas de percibir y analizar la realidad...) hacen necesarias formas creativas de **"medición" y valoración** de esos cambios, como el instrumento denominado Memoria de las lecciones aprendidas, Informe de Pretest y postes, utilizado en exposiciones "Violencia Territorial y de Género".

Continuar fortaleciendo la reflexión interna para el fortalecimiento de cada organización a partir de principios de horizontalidad, conducción horizontal y renovación, es un compromiso de cada organización, que AM Uk'ux b'e puede acompañar metodológicamente.

X. CONCLUSIONES Y RETOS

11. 1 Consideraciones generales

La evaluación valora el cumplimiento de las actividades previstas (eventualmente modificadas por la pandemia u otros factores) el logro de objetivos, tanto cuantitativamente como cualitativamente, y la organización para la ejecución del proyecto. Analiza estos logros en el marco del proceso global y del avance hacia el objetivo estratégico de reconstitución del ser mayab' impulsado por AM Uk'uxb'e.

11.2 Impactos de los procesos formativos en participantes

Los procesos formativos otorgan conocimientos y herramientas para fortalecer la acción colectiva en espacios familiares, laborales, académicos o de actividad comunitaria y social, enriqueciéndolos con estos conocimientos.

Las metodologías formativas, además de los contenidos transmitidos, generan la capacidad de pensar la realidad de forma distinta, desde el sentipensar, y desarrollan el pensamiento crítico, que interpela sobre la realidad y los imaginarios existentes, descolonizando y despatriarcalizando los pensamientos.

La formación y organización desarrolla la capacidad autocrítica, un ejercicio personal y colectivo que implica no atribuir la responsabilidad de los problemas a actores externos de forma exclusiva, sino indagar sobre las razones internas de los mismos, orientando la reflexión para la renovación de formas de organización y representación.

Además de los impactos en las participantes, la formación genera cambios en los espacios laborales, académicos, familiares y comunitarios, en la medida que las participantes comparten experiencia, replican información y difunden algunos de los productos comunicativos que han hecho.

Los espacios formativos desarrollados en este y otros proyectos tienen el reto del seguimiento, puesto que para Asociación Maya Uk'uxb'e la formación es un

proceso permanente, desarrollado a partir de capacidades propias. Un solo diplomado de formación no es suficiente para una preparación política y para el desarrollo de capacidades de pensamiento y acción colectiva crítica, en sintonía con el contexto y las situaciones coyunturales, lo que si queda claro es que los diplomados son el espacio para una mayor capacidad colectivo de los sujetos sociales y es un espacio para actualizar la comprensión sobre los problemas que aqueja el país y su relación con el mundo exterior.

La sistematización de las experiencias, tanto formativas como de comunicación y acompañamiento organizativo, es un esfuerzo permanente de Uk'ux b'e, que permite mejorar procesos futuros y puede orientar la acción de otras organizaciones sociales.

La generación de mecanismos formales de seguimiento de participantes en procesos formativos, fortalecerá la vinculación con la Asociación así como el impacto de su trabajo en diferentes espacios. Para ello se hace necesario contar con una base de datos de participantes en los procesos formativos, que incluya al menos estos datos:

Nombre	Comunidad y pueblo indígena del que forma parte	Proceso formativo y/o organizativo en el que participó y año del mismo	Organización de la que forma parte (laboralmente o de forma militante)	Réplicas y actividades de multiplicación realizadas a partir del proceso formativo	Participación posterior al proceso formativo en actividades de Uk'uxb'e
--------	---	--	--	--	---

El seguimiento de procesos formativos se fortalecerá en la medida que existan espacios permanentes y auto sostenibles para la continuación de la formación, por ejemplo a través de la metodología de círculos de análisis de Asociación Maya Uk'uxb'e, desarrollados con personas que disponen de facilidad para reunirse de forma periódica. No obstante, en un momento inicial, los círculos de análisis necesitan acompañamiento metodológico para definir agendas, formas y metodologías para el estudio, así como claridad de la naturaleza e identidad del espacio, puesto que constituyen un espacio organizativo que complementa a

través de la autoformación, el análisis y el pensamiento crítico, la participación activa en otros espacios comunitarios y organizacionales de las y los participantes.

11.3 Consolidación de procesos democráticos, capacidad organizativa, de acción y articulación de las cuatro organizaciones participantes

El proyecto desarrolló procesos de análisis, individual y colectivo, de personas y de las cuatro organizaciones participantes, en los que fue tema transversal la reflexión sobre formas de liderazgo, de conducción y de representación y la identificación colectiva de retos, tales como:

- Fortalecimiento de la decisión colectiva, con mecanismos concretos.
- Construcción de capacidades para garantizar el acceso equitativo a toma de decisiones y puestos de dirección.
- Elaboración o puesta en práctica de políticas de comunicación interna

La apropiación por parte de las organizaciones participantes de las metodologías de trabajo y del enfoque para la renovación del liderazgo y la construcción de un liderazgo horizontal es desigual, se da más a nivel personal que organizacional y no está exenta de reacciones contrarias, en la medida que interpela el ejercicio vertical y en ocasiones autoritario del poder dentro de las organizaciones.

Los cambios en las formas de organización se darán en la medida que cada organización participante se apropie interna e institucionalmente de la necesidad de los mismos, definiendo nuevas formas y metodologías de trabajo, que tengan en cuenta la toma de decisiones horizontal, la participación intergeneracional, la representación y los mecanismos institucionales de aplicación de los principios de la cosmovisión mayab’.

Es necesario desarrollar metodologías y planes de acción para la incidencia, que fortalezcan esfuerzos organizativos y de articulación de personas y actores, tales como los desarrollados en este proyecto. Un plan de incidencia debe contener al menos estos puntos:

- Qué queremos lograr: demandas

- Actores clave: opuestos y a favor
- Acciones a desarrollar
- Responsabilidades de cada organización y formas de organización

Es necesario facilitar mecanismos de coordinación sostenidos, no eventuales, de personas y organizaciones participantes en procesos formativos y organizativos, aun en el entendido de que la articulación estratégica debe ser apuesta y esfuerzo tanto personal como organizacional. De ser necesario, desarrollar metodologías de articulación que permitan concretar en acciones y formas de coordinación la coincidencia en principios y objetivos estratégicos.

11.4 Metodologías y estrategias de intervención

Los procesos formativos y organizativos descolonizadores y despatriarcalizadores, que analizan de forma crítica la realidad, no solo se basan en transmisión de nuevos contenidos, sino metodologías y formas educativas apropiadas, con estas características:

- La metodología es intergeneracional, lo que implica la retroalimentación y compartir conocimientos y experiencias. Valora los aportes de personas de diferentes niveles, capacidades económicas y orígenes sociales (urbano-rural, académico-sin estudios, profesional-trabajo en el hogar-campesino, etc.) a partir de la retroalimentación permanente de experiencias y el fomento de la escucha.
- Fomenta la participación activa.
- Genera capacidades técnicas, pero también políticas y de formas de pensar y actuar en el marco de los principios y valores de la cosmovisión.

Las estrategias de acompañamiento a la criminalización deben partir de la articulación de esfuerzos de diversos actores, sin duplicidades (por ejemplo, diferentes equipos legales operando sin comunicación) y, en casos extremos y negativos, disputa por la patrimonialización y el protagonismo en las luchas, cuando no la exclusividad, por parte de organizaciones.