



INFORME DE EVALUACIÓN FINAL EXTERNA

Proyecto: “Pueblo Maya K’iche’ en la defensa de sus derechos”

PRO-2020K1/0097

Equipo evaluador

Jesús Hernández Tohom

Raquel García Sedano

Quetzaltenango, abril de 2023

“Agradezco a SERJUS porque nos ha apoyado con la sanación, para mí fue muy interesante porque tuve paz en mi corazón, a nosotros nos han herido nuestros corazones”

(Mujer de la Red Ixokib’ Noj, Quetzaltenango)

“Ahorita estamos en la Escuela de la defensa del territorio y estamos viendo muchas cosas que están pasando en nuestro país. Si nosotros nos dejamos, fácilmente vienen las empresas a llevar nuestras riquezas, pero con esas capacitaciones podemos manifestar”

(Mujer de la organización COIMO, Mosmostenango)

“Pensamos que es importante, todo lo que hemos recibido en capacitación, orientación, nos ayuda y mientras el Ajaw nos dice que nosotros seguimos aquí apoyando y reclutando a otras personas para las organizaciones, aquí estamos”

(Hombre de la organización COIMO, Mosmostenango)

“Nos dejaron un trabajo sobre la cosmovisión maya, qué relación teníamos con la luna, sol y tuvimos que buscar a un abuelo, abuela en las comunidades para preguntar eso y tuvimos acercamiento con ellos. Ahora yo soy presidente de COCOSAN en la comunidad y sí me gustaría en algún momento ocupar un cargo de las autoridades porque hay necesidades de las mujeres que los hombres no atienden”

(Mujer joven de Santa María Chiquimula, participante de la Escuela Maya de la Juventud)

Índice

1. Resumen ejecutivo.....	5
2. Metodología	8
2.1. Objetivos de la evaluación	8
2.2. Categorías y preguntas de evaluación	8
2.3. Enfoque y metodología de la evaluación.....	10
2.4. Limitaciones de la evaluación.....	11
3. Breve resumen del proyecto.....	12
4. Hallazgos	14
4.1. Dimensión estructura	14
4.2. Dimensión procesos.....	17
4.3. Dimensión resultados.....	27
4.4. Criterios CAD	43
4.5. Ejes transversales.....	48
5. Conclusiones.....	54
Referencias bibliográficas	61
Anexos	61

Anexo 1: Términos de referencia de la evaluación.

Anexo 2: Metodología de la evaluación.

 Anexo 2.1: Matriz de evaluación.

 Anexo 2.2: Instrumentos de trabajo de campo.

 Anexo 2.3: Agenda definitiva de trabajo campo.

 Anexo 2.4: Resumen de participantes.

 Anexo 2.5: Registro de participantes.

Anexo 3: Programa de trabajo realizado.

Anexo 4: Lista de abreviaturas.

Anexo 5: Documentos y referencias bibliográficas.

Anexo 6: Equipo evaluador.

Anexo 7: Recomendaciones y propuestas de seguimiento.

1. Resumen ejecutivo

El proyecto “Pueblo maya K’iché en la defensa de sus derechos” (PRO-2020K1/0097) buscó acompañar el esfuerzo del Pueblo Maya K’iché del Occidente de Guatemala en la articulación de sus demandas y propuestas para avanzar en la construcción de un Proyecto Político como estrategia colectiva política, pluricultural y feminista para el diálogo político propositivo y la incidencia en la defensa de sus derechos individuales y colectivos. Se desarrolló en 6 municipios de 3 departamentos del Occidente de Guatemala: Quetzaltenango y Cantel, en el departamento de Quetzaltenango; Momostenango y Santa María Chiquimula, en el departamento de Totonicapán y Santa Cruz de El Quiché y Chichicastenango, en el departamento de El Quiché. La población protagonista de los procesos estuvo constituida por organizaciones comunitarias y coordinadoras municipales de mujeres, coordinadoras municipales mixtas, espacios de articulación de organizaciones de nivel departamental y regional y organizaciones de autoridades ancestrales.

La intervención se desarrolló durante 27 meses, entre el 31 de diciembre de 2020 y el 31 de marzo de 2023, siendo ejecutada por la Asociación Comunitaria para el Desarrollo –ASERJUS-, en coordinación con la Fundación ALBOAN y con la financiación de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo –AVCD.

Los principales **logros** del proyecto fueron:

- ✓ **Organizaciones de mujeres y sus Coordinadoras:** los procesos de sanación lograron mejorar sustancialmente el estado emocional de las mujeres y contribuyeron a mejorar su autoestima y empoderamiento; las mujeres mejoraron sus capacidades para ejercer el derecho a la vida libre de violencia; las mujeres se apropiaron de prácticas de alimentación saludable y cuidado medioambiental que trasladaron a sus vidas; las Coordinadoras de mujeres tomaron el espacio público en fechas conmemorativas como el 8 de marzo y 25 de noviembre y también realizaron comunicados, movilizaciones y demandas a nivel municipal y en plataformas amplias de nivel regional y nacional.
- ✓ **Coordinadoras municipales mixtas y espacios de articulación departamental y regional:** las Coordinadoras municipales que más destacan en el fortalecimiento de capacidades son el Movimiento Ciudadano Cantelense en Cantel, COIMO en Momostenango y ADESMA en Santa María Chiquimula; la conmemoración de las Consultas Comunitarias para la defensa del territorio

han contribuido a fortalecer a las organizaciones y la visión de unidad en los municipios en los que se han realizado; el Plan Estratégico es la herramienta de fortalecimiento institucional más extendida en las Coordinadoras municipales.

- ✓ **Autoridades ancestrales:** las autoridades ancestrales demandan especialmente el fortalecimiento de la identidad como Pueblo K’iche’ en los diferentes sectores de la población, incluyéndose a ellas y ellos mismos; la Escuela Regional Maya de Juventud logró fortalecer la identidad de las y los participantes como parte del Pueblo K’iche’ y les acercó a las personas ancianas y autoridades ancestrales de sus comunidades; durante la pandemia, las autoridades reforzaron su rol ante el Estado y hacia la comunidad al velar por el cumplimiento de medidas de prevención del contagio; también se movilizaron por los altos costes de la canasta básica y combustibles y para impedir la expulsión de médicos cubanos.

Los **retos** detectados fueron:

- ✓ **Organizaciones de mujeres y sus Coordinadoras:** precisan fortalecerse en formación política para comprender mejor el alcance de un Proyecto Político de Pueblo K’iche’; la Agenda Regional de Mujeres para aportar a este Proyecto Político no pudo concretarse en el marco temporal del proyecto; existe analfabetismo en las bases de las organizaciones de mujeres; persiste el machismo en sus entornos y familias y en los espacios de toma de decisiones comunitarias; persisten las críticas entre mujeres y falta de sororidad; hay dificultades para garantizar la comunicación entre representantes y bases de las organizaciones; la Red de Comunicadoras no logró consolidarse en el marco del proyecto.
- ✓ **Coordinadoras municipales mixtas y espacios de articulación departamental y regional:** los procesos de formación en nuevas masculinidades enfrentaron resistencias a la participación; es necesario continuar reforzando el tema de protección de defensores de derechos humanos desde el punto de vista de la formación y de planes de seguridad; hubo dificultades para que la información de los procesos llegara desde personas representantes hacia sus bases; la corrupción y clientelismo político amenazan a los procesos de articulación.
- ✓ **Autoridades ancestrales:** se encuentran divididas; algunos espacios de articulación de autoridades que antes existieron se han debilitado; aún no se identifican los puntos comunes de encuentro para articular un Proyecto Político de Pueblo K’iché; las autoridades identifican pérdida de identidad cultural en las comunidades y en ellas y ellos mismos; persiste la resistencia hacia la incorporación de mujeres en algunos espacios de autoridad ancestral; las autoridades ancestrales mostraron resistencia hacia la formación en nuevas masculinidades.

Respecto al **cambio esperado**, se evidenció lo siguiente:

- a. La defensa del territorio y el cuidado del medio ambiente se validan como ejes importantes para el Proyecto Político de Pueblo K’iche’.
- b. Hay un avance importante en las y los representantes de organizaciones respecto a su capacidad de análisis de la realidad local conectada a lo global y en la identificación de las causas históricas y actuales que generan pobreza y exclusión.
- c. El proyecto apoyó acciones de incidencia realizadas desde plataformas que articulan a las organizaciones de los territorios de intervención junto con otras muchas organizaciones a nivel nacional, pertenecientes a diversos pueblos mayas y pueblo mestizo. Concretamente, se realizaron acciones de incidencia para la aprobación de la iniciativa de Ley de Desarrollo Económico de las Mujeres –LEYDEM- y la iniciativa de Ley Marco de Aguas.

2. Metodología

2.1. Objetivos de la evaluación

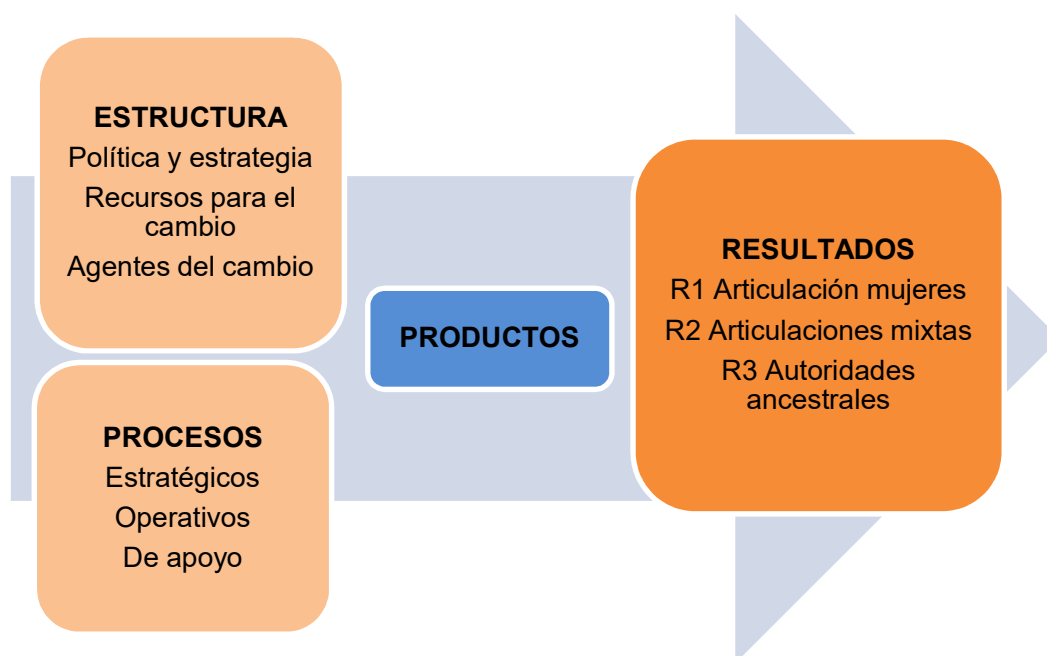
La evaluación se orientó a:

- ✓ Abordar, desde las premisas de la Teoría de Cambio, el análisis de la estructura y procesos puestos en marcha para la ejecución del proyecto, así como los resultados obtenidos.
- ✓ Realizar una evaluación criterial, ofreciendo valoraciones sobre los alcances del proyecto en relación a 4 de los 5 los criterios de evaluación establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo –CAD- de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE-: pertinencia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. No se abordó el criterio de eficacia contemplando que la medición de la batería de indicadores del proyecto superaría las posibilidades del proceso de evaluación. Esta medición se realizará por parte de ASERJUS con la información del monitoreo del proyecto.
- ✓ Valorar los alcances obtenidos por el proyecto en relación a los ejes transversales de: género, capacidades locales, participación, organización, derechos humanos, sostenibilidad ecológica, enfoque local-global.
- ✓ Obtener lecciones aprendidas y recomendaciones que permitan generar propuestas de continuidad viables y pertinentes al contexto y a la población sujeto y sus necesidades.

2.2. Categorías y preguntas de evaluación

Se construyó una matriz de evaluación estructurada en las 3 dimensiones que propone la Teoría de Cambio: Estructura, Procesos y Resultados. Dentro de cada dimensión, se establecieron ejes, categorías de análisis y preguntas de evaluación, abordando todos los aspectos establecidos en los objetivos de la evaluación.

A continuación, se presenta un resumen de los ejes y categorías abordados en cada dimensión de análisis. La matriz de evaluación completa puede consultarse en el **anexo 2**.

Fig. 1 Dimensiones y ejes de la evaluación.**Fig. 2. Categorías de análisis por dimensión y eje.**

1. Estructura		
Política y estrategia ✓ Alineación - valores ✓ Pertinencia de los ejes estratégicos ✓ Pertinencia de los grupos objetivo como agentes de cambio	Recursos para el cambio ✓ Materiales ✓ Humanos ✓ Económicos	Agentes del cambio ✓ ASERJUS ✓ ALBOAN ✓ Pertinencia alianza ALBOAN-ASERJUS ✓ Población sujeto ✓ Organizaciones aliadas
2. Procesos		
Estratégicos ✓ Planificación estratégica (identificación y Teoría de Cambio) ✓ Formación interna ✓ Planificación, Monitoreo y Evaluación ✓ Gestión del conocimiento	Operativos ✓ Transversal: formación ✓ Articulación mujeres ✓ Articulación mixtos ✓ Autoridades ancestrales ✓ Articulación departamental y regional ✓ Incidencia nacional	De apoyo ✓ Gestión y administración ✓ Compras y contrataciones

3. Resultados	
Productos	Resultados intermedios
✓ Procedimientos paridad género autoridades ancestrales	✓ R1
✓ Herramientas funcionamiento interno Coordinadoras	✓ R2
✓ Propuestas para defensa del territorio y DD de pueblos originarios	✓ R3
✓ Agenda Regional de Mujeres	Cambio esperado - objetivo específico
✓ Proyecto Político de Pueblo K’iche’	4 criterios CAD
✓ Acciones incidencia para combatir heteropatriarcado	✓ Pertinencia
✓ Acciones de incidencia y comunicativas sobre acciones del Estado y empresas extractivistas e impacto en derechos étnico-territoriales y derechos de las mujeres	✓ Eficiencia
✓ Incidencia ante Estado: sobre Ley DEM y ley defensa del agua	✓ Sostenibilidad
✓ Campaña de comunicación	✓ Impacto
	Ejes transversales
	✓ Género
	✓ Capacidades locales
	✓ Organización
	✓ Participación
	✓ Derechos Humanos
	✓ Sostenibilidad ambiental
	✓ Enfoque local - global

2.3. Enfoque y metodología de la evaluación

La evaluación se realizó desde un **enfoque cualitativo**, basado en la revisión de documentos institucionales, documentación del proyecto, fuentes secundarias relacionadas con el contexto y análisis de información cualitativa obtenida durante el trabajo de campo.

La **metodología** aplicada fue **participativa**, abarcando los siguientes aspectos:

- Participación de actores diversos: población sujeto representante de los todos los tipos de organizaciones involucradas en el proyecto en los 6 municipios de intervención y actores institucionales de ASERJUS y ALBOAN. Ha participado un total de **71 personas** (52 mujeres y

19 hombres), representantes de **27 organizaciones** (25 organizaciones de población sujeto, ASERJUS y ALBOAN) (ver resumen de participantes en **anexo 2.4**).

- Aplicación de técnicas participativas para la recolección de la información (talleres de discusión, grupos focales y entrevistas).
- Socialización y retroalimentación participativa de hallazgos con representantes de población sujeto y personal de ASERJUS previa a emitir del informe final de evaluación.

El **cronograma** de la evaluación se desarrolló entre el 10 de marzo y el 3 de mayo de 2023 (ver detalle de fechas en **anexo 3**). Las actividades realizadas fueron:

- 1 reunión inicial con el equipo de ASERJUS.
- Revisión documental (ver documentos revisados en **anexo 5**).
- Elaboración de matriz de evaluación definitiva (ver **anexo 2.1**).
- Elaboración de instrumentos de recolección de información (ver **anexo 2.2**).
- Consenso de la agenda definitiva de trabajo de campo (ver **anexo 2.3**).
- Realización de trabajo de campo: 1 taller de discusión, 7 grupos focales, 3 entrevistas y 1 taller de validación de hallazgos (Ver registro de participantes en **anexo 2.5**). Para la aplicación de las técnicas de recolección de datos, se utilizó el idioma k’iche’ cuando había personas que se comunicaban en este idioma. El registro de información se realizó de forma simultánea, para garantizar la fidelidad.
- Análisis de la información: se realizó utilizando la matriz de análisis diseñada, dando respuesta a las preguntas de evaluación a partir de la triangulación de aportes de las personas participantes. En la dimensión de resultados, la información se clasificó por municipio.
- Elaboración y entrega del informe final de evaluación.

2.4. Limitaciones de la evaluación

No se han presentado limitaciones significativas en el proceso de evaluación.

3. Breve resumen del proyecto

El proyecto acompañó el esfuerzo del Pueblo Maya K’iche’ del Occidente de Guatemala en la articulación de sus demandas y propuestas para avanzar en la construcción de un Proyecto Político, como estrategia colectiva política, pluricultural y feminista para el diálogo político propositivo y la incidencia en la defensa de sus derechos individuales y colectivos. El logro de este objetivo se planteó desde un trabajo de reconstitución de los sistemas organizativos propios del Pueblo K’iche’ a partir del fortalecimiento de las capacidades técnicas y políticas de organizaciones defensoras de Derechos Humanos articuladas como Pueblo, desde los principios de identidad, igualdad y diversidad, así como su participación articulada e incidencia en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo. Por otra parte, se propuso procurar la seguridad de las personas defensoras de Derechos Humanos para que realicen su labor con garantías.

El proyecto se ejecutó entre el 31 de diciembre de 2020 y el 31 de marzo de 2023. El área de intervención estuvo conformada por 6 municipios de 3 departamentos del Occidente de Guatemala: Cantel y Quetzaltenango como parte de la subregión k’iché de Quetzaltenango; Chichicastenango y Santa Cruz de El Quiche, subregión k’iche de Quiche; y Momostenango y Santa María Chiquimula, subregión k’iche de Totonicapán.

Es importante señalar que el proyecto se ejecutó durante la **pandemia Covid-19**, que tuvo graves consecuencias en cuanto a muertes y empobrecimiento en Guatemala y cuya gestión gubernamental se caracterizó por: a) la exclusión de áreas rurales e indígenas respecto a servicios de salud e información pertinente culturalmente para entender el fenómeno y evitar el contagio, b) escasos logros de vacunación y c) prolongación de las medidas de contención, vigentes hasta bien entrado 2022, según un sistema de alertas por municipio (suspensión de la educación presencial, restricción de número de personas en reuniones y eventos, limitaciones de aforo en transporte público, entre otras).

La estrategia del proyecto se basó en el **fortalecimiento de capacidades** técnicas, metodológicas, organizativas y políticas de **coordinadoras de organizaciones** sociales de **mujeres** y coordinadoras de **organizaciones mixtas** de nivel **municipal, departamental y regional** y de **autoridades ancestrales**, para impulsar la defensa de derechos colectivos del Pueblo K’iche’. El proyecto planteó **estrategias diferenciadas** para el trabajo con mujeres, basadas en sus necesidades prácticas e intereses estratégicos, y para el trabajo con autoridades ancestrales.

El **objetivo específico**, cambio que busca producir el proyecto en la población sujeto, se describió de la siguiente forma:

- *Pueblo Maya K’iche’ del Occidente de Guatemala, impulsa, desde sus sistemas propios de organización, una estrategia política de defensa colectiva de sus DDHH, con un enfoque ecoterritorial y de empoderamiento de mujeres.*

Los resultados planteados en la estrategia del proyecto fueron:

- **Resultado 1.** Seis coordinadoras de mujeres defensoras de DDHH, articuladas y empoderadas con identidad para el planteamiento de sus demandas específicas de género en la defensa de sus derechos y de los bienes naturales comunes (defensa del territorio-cuerpo), en condiciones de igualdad.
- **Resultado 2.** Nueve Coordinadoras de Organizaciones Comunitarias del Pueblo Maya K’iche’ integradas por mujeres y hombres defensoras de DDHH, cuentan con capacidades organizativas y políticas para la construcción de propuestas colectivas identitarias por la defensa y protección de sus territorios, en condiciones de seguridad e igualdad.
- **Resultado 3.** Autoridades Ancestrales (AA) K’iche’ del Occidente de Guatemala se fortalecen en el ejercicio de sus funciones como Gobierno propio, en torno a la construcción de un proyecto político identitario y colectivo para la defensa de sus derechos civiles, políticos y territoriales.

4. Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos de la evaluación ordenados en tres grandes apartados: las tres dimensiones propuestas por la Teoría de Cambio, los cuatro criterios CAD abordados en la evaluación y los ejes transversales de la AVCD. Dentro de cada uno de estos apartados, los hallazgos se han clasificado según las categorías consensuadas en la matriz de evaluación.

4.1. Dimensión estructura

1. Política y estrategia

- | | |
|--|--|
| <p>Alineación - valores</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto está alineado con la misión, visión y valores de ASERJUS al tomar como sujeto político a la comunidad y buscar la reivindicación de derechos y la articulación de organizaciones para avanzar hacia la refundación del Estado. ▪ El personal del proyecto se identifica ampliamente con los valores institucionales y del proyecto, pero se percibe a sí mismo en proceso de mejora continua. Será necesario trabajar la apropiación de valores para el personal nuevo y promover siempre la coherencia. |
| <p>Pertinencia de ejes estratégicos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto es muy pertinente a las prioridades estratégicas de ASERJUS y ALBOAN. Se formuló partiendo del Plan Multianual 2020-2024 de ASERJUS, concretamente de las estrategias 1. Reconstrucción y fortalecimiento de la organización comunitaria, 2. Articulación de las comunidades en todos los ámbitos hacia la reconstitución de los pueblos, 4. Equidad de género y 5. Formación política metodológica. Así mismo, contribuye a la realización de la III Política de Equidad de Género de ASERJUS y su Plan de Implementación 2020 – 2024 en el trabajo por la despatriarcalización desde la formación y acompañamiento metodológico y político a organizaciones de mujeres y mixtas. Respecto a la Planificación Estratégica 2020 – 2025 de ALBOAN, el proyecto aporta sustancialmente al trabajo en justicia socio ambiental, defensa y reivindicación de derechos de pueblos originarios, participación social y protección de personas defensoras de derechos. ▪ El proyecto es pertinente al IV Plan Director 2018 – 2021 de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo –AVCD– en cuanto a prioridades geográficas (Guatemala como país priorizado) y a dos prioridades sectoriales: género |

(empoderamiento de mujeres e igualdad) y Derechos Humanos (profundización del enfoque y protección de personas defensoras de derechos).

- El proyecto, además, da **continuidad** a los alcances de dos intervenciones anteriores ejecutadas por ASERJUS, en coordinación con ALBOAN y financiadas por la AVCD: el programa “Movimiento indígena quiché articulado construyendo desarrollo alternativo, Guatemala” (PGM 2012BA/0003) y el proyecto “Consolidada la organización, con equidad, de los poderes locales de la región occidente de Guatemala” (PRO- 2016K1/0078). Esto ha favorecido la continuidad de la articulación de actores desde el nivel municipal al nacional para la defensa de derechos del Pueblo K’iche’ y ha generado un bagaje de conocimiento que refuerza las capacidades institucionales de ASERJUS y ALBOAN para el trabajo en el sector de derechos humanos.

2. Recursos para el cambio

Recursos materiales

- El proyecto contó con los recursos materiales **necesarios** y de **calidad** para su ejecución. El recurso principal fue material educativo para talleres de formación, que fue preparado con antelación y compartido en los equipos para ser retroalimentado y entregado a la población sujeto en tiempo oportuno.
- Para el uso de recursos materiales institucionales se aplicaron **acuerdos de equidad**, establecidos como parte del monitoreo del proyecto.
- En el contexto de la pandemia, se acusó la deficiente señal de internet en áreas rurales, que es problema de exclusión estructural en Guatemala que quedó evidenciado.

Recursos económicos

- El presupuesto del proyecto fue formulado con **enfoque de género**, destinando recursos para un resultado vinculado específicamente al fortalecimiento de coordinadoras municipales de mujeres.
- La bajada drástica del tipo de cambio euro – quetzal, derivada de la crisis económica post pandemia y la guerra de Rusia en Ucrania, **menguó los montos disponibles** para la ejecución del proyecto en terreno. Además, el incremento global de costes de productos básicos y de combustibles y las restricciones prolongadas en el contexto de la pandemia que obligaron a adecuar las acciones (recargas de internet, desdoblamiento de grupos) dieron lugar al alza de costes en las actividades del proyecto. Esto generó tensión entre los montos disponibles para

la ejecución en terreno y las necesidades de gasto para cubrir la alta cantidad de actividades planificadas.

Recursos humanos

- Se identifican dos aspectos en los que el presupuesto planificado resultó insuficiente: formación en nuevas masculinidades y contratación de servicios especializados de formación en materia de sanación.
- El proyecto contó con **personal apto** para desarrollar los procesos de formación y acompañamiento a la población sujeto, pero es necesario continuar con formación interna constante para garantizar que todas las personas están fortalecidas en los temas que les corresponde acompañar.
- En la composición del equipo técnico se mantuvo el **criterio de inclusión** de mujeres y hombres. Los puestos relacionados con el acompañamiento a autoridades ancestrales estuvieron masculinizados, aspecto que se propone revisar para profundizar más en el trabajo por la igualdad de género.
- Fue necesario hacer **cambios de personal** entre territorios del proyecto. Esto conllevó esfuerzos para retomar procesos, con un impacto moderado en la población sujeto, que generalmente desarrolla una relación de mucha confianza y referencia con la persona acompañante de ASERJUS.
- Respecto a la distribución del trabajo, la gestión de las actividades de **consultorías externas** no fue considerada como carga de trabajo en la distribución de responsabilidades dentro de los equipos, pero en la práctica sí demandó tiempo y recursos, que requieren ser asignados.

3. Agentes del cambio

ASERJUS

- ASERJUS es un actor idóneo para impulsar el cambio social que busca el proyecto en materia de ejercicio de los derechos colectivos del Pueblo K’iche’ porque cuenta con una estrategia de trabajo definida y sólida, tiene amplia trayectoria en el tema y goza de la aceptación, **reconocimiento y demanda** de acompañamiento por parte de la población sujeto

- Alianza ASERJUS - ALBOAN**

 - La alianza estratégica entre ALBOAN y ASERJUS es altamente pertinente para potenciar las capacidades de ambas organizaciones para impulsar los derechos del Pueblo K’iche’ en Guatemala, especialmente teniendo en cuenta la continuidad que ha tenido la alianza en esta temática desde 2011. En este tiempo, ALBOAN ha contribuido con ASERJUS en el fortalecimiento de la transversalización del género, mientras que ASERJUS ha enriquecido el quehacer de ALBOAN con experiencias y lecciones aprendidas sobre participación, organización e incidencia política para los derechos de los pueblos originarios y justicia ambiental.
- Población sujeto**

 - Los grupos de **población sujeto** a los que acompañó el proyecto constituyen una parte relevante de los actores necesarios para generar el cambio buscado. Sin embargo, la defensa de los derechos del Pueblo K’iche’ y la definición de un proyecto político propio requieren el involucramiento de **más actores**, especialmente organizaciones del Pueblo K’iche’ presentes en otros municipios y en áreas urbanas y otras organizaciones de sociedad civil presentes en los territorios que trabajan en temas afines.
- Otras alianzas**

 - ASERJUS cuenta con un mapeo de las organizaciones que trabajan en los territorios del proyecto. Sin embargo, las relaciones que se lograron establecer con otras organizaciones pueden definirse más como **coordinaciones** que como alianzas estratégicas, debido a factores como el celo sobre el trabajo propio con el que actúan muchas organizaciones, los afanes de protagonismo y las limitantes del paradigma de proyectos, que a muchas organizaciones les ha impedido acompañar procesos de más largo plazo.

4.2. Dimensión procesos

1. Procesos estratégicos

- Identificación del proyecto**

 - La intervención se identificó partiendo del **planteamiento institucional** de ASERJUS de la **refundación del Estado** y tomando como base los alcances de intervenciones anteriores, especialmente el proyecto “Consolidada la organización, con equidad, de los poderes locales de la región occidente de Guatemala” (PRO-2016K1/0078). Además, se realizó un análisis de contexto por niveles y territorios y se establecieron rutas o etapas de avance. Se incluyeron, los aportes de los

actores, apreciaciones del personal de ASERJUS, estructura y experiencia institucional y aportes del intercambio de ideas con ALBOAN.

- Se aplicó el **enfoque local-global**, relacionando los problemas globales del capitalismo con la realidad del extractivismo en Guatemala, que constituye una forma más de despojo de derechos a los pueblos originarios. Este sistema internacional de poder se entronca con el sistema racista, machista y clasista que mueve las relaciones sociales, económicas y culturales en Guatemala desde lo nacional a lo local.
- El proyecto busca un cambio social ambicioso, respondiendo un problema central muy amplio, que contiene múltiples aristas no explicitadas: *Débil reconocimiento de los Pueblos Originarios como sujetos políticos articulados en la construcción de alternativas de desarrollo inclusivo*. El objetivo específico diseñado como respuesta fue muy abarcador y la estrategia de intervención incluyó multiplicidad de propuestas de acción por actor, resultado una **estrategia difusa** en cuanto a su capacidad de respuesta al problema.
- La estrategia se adecuó a las condiciones de pandemia existentes en 2020: espacios de teletrabajo para personal de ASERJUS, espacios de formación virtual con población sujeto proveyendo recargas de internet, reuniones con grupos reducidos (actores clave) atendiendo a las disposiciones gubernamentales (máximo 10 personas), entrega de materiales de formación a población sujeto y promoción de la vacunación (con escasos resultados, en un contexto en el que predominaron los mitos sobre la vacunación, anclados en la ausencia histórica y consecuente desconfianza de la población en el sistema de salud).
- Durante el proceso de evaluación, se reconstruyó la Teoría de Cambio implícita en el proyecto de forma participativa con el personal de ASERJUS, con los siguientes resultados:

Cambio buscado: Pueblo Maya K’iche’ ejerciendo sus derechos colectivos.

Condiciones previas necesarias:

- ✓ Población K’iche’ fortalecida en identidad y cosmovisión como Pueblo (la defensa del territorio es una parte de esto).
 - Autoridades ancestrales empoderadas sobre sus derechos específicos, con claridad política y vivenciando equidad de género.
- ✓ Comunidades articuladas como Pueblo.

Teoría de
Cambio

- Liderazgos con claridad política y vivenciando equidad de género, formación política permanente.
- ✓ Comunidades con un Proyecto Político de Pueblo K’iche’.
 - Superar los proyectos políticos sectorizados (municipios, mujeres, autoridades ancestrales) e identificar ejes comunes como Pueblo K’iche’.
- ✓ Todo lo anterior, con participación plena de las mujeres y equidad de género.
 - Empoderamiento económico de mujeres, corresponsabilidad de mujeres y hombres en los hogares, formación política permanente para ellas.
- La estrategia del proyecto aportó a las cuatro condiciones previas, pero **impactó especialmente** en la participación de mujeres y equidad de género. Respecto a las otras condiciones previas, puede analizarse que:
 - ✓ El fortalecimiento de identidad se trabajó a través de la Escuela Maya de Juventud, pero se requiere mayor alcance: involucrar a más jóvenes y también trabajar con más profundidad temas de identidad con autoridades ancestrales y organizaciones comunitarias y municipales de mujeres y mixtas.
 - ✓ La articulación de comunidades es un reto mayúsculo.
 - ASERJUS trabaja con 9 municipios K’iche’ (de ellos el proyecto intervino en 6), pero el área K’iche’ abarca 24 municipios. Las alianzas con otras organizaciones encaminadas a la articulación son fundamentales.
 - En la estrategia de articulación impulsada se identifica un **cuello de botella**: garantizar que las personas que participan en los procesos son representativas de sus organizaciones y que existen canales de comunicación efectivos desde las bases hacia las y los representantes y viceversa.
 - ✓ La construcción del Proyecto Político de Pueblo K’iche’ requiere profundizar procesos de diálogo y concertación sobre una agenda de mínimos. Se menciona que solo el tema de defensa del territorio ya podría generar una intervención específica.
- El análisis sobre la **validez de los supuestos** que sustentaron la estrategia el proyecto arrojó los siguientes elementos:
 - ✓ **Supuesto 1:** los sujetos y organizaciones participantes tienen claridad política hacia el bien común y hacia un proyecto conjunto.

- Análisis: la claridad política de todos los actores se desvirtúa con la cooptación que ejercen los partidos políticos, especialmente en años preelectoral y electoral como 2022 y 23.
- ✓ **Supuesto 2:** los sujetos y organizaciones participantes consideran que la equidad de género es parte del horizonte político deseable.
 - Análisis: persisten resistencias de los hombres (autoridades ancestrales, líderes comunitarios y de organizaciones) hacia la formación en nuevas masculinidades y prácticas de equidad de género.
- ✓ **Supuesto 3:** es necesario buscar la armonización y coordinación entre el sistema institucional y de poder del Estado y las organizaciones del gobierno propio del Pueblo K’iche’ para responder a la realidad política actual, con el objetivo de avanzar hacia el Estado Plurinacional.
 - Análisis: ¿es posible esta armonización en el marco de violencia simbólica hacia la cultura maya y violencia directa hacia defensores de derechos? ¿Existen posibilidades reales de que el Estado actual ejecute políticas públicas para el desarrollo de los pueblos originarios con enfoque de justicia socioambiental y de género?
- ✓ **Supuesto 4:** los procesos que impulsa ASERJUS incluyen a todos los actores necesarios para crear un Proyecto Político de Pueblo K’iche’.
 - Análisis: los procesos de articulación promovidos por ASERJUS involucran a múltiples actores de los territorios, sin embargo:
 - No están todos los necesarios, partiendo de que no se abarcan todos los municipios K’iche’ ni tampoco las organizaciones urbanas de Quetzaltenango y Totonicapán.
 - ¿Qué actores responden a la categoría de “organizaciones propias del Pueblo K’iche’” en la realidad compleja y diversa actual?
 - ¿Hay actores actualmente presentes en los procesos cuyo aporte a la restitución de derechos del Pueblo K’iche’ sea limitado y quizá puedan aportar más en otros aspectos?
 - La metodología de articulación e incidencia en redes de redes, a través de representantes, implica que los actores que acuden a los espacios de articulación sean realmente delegados y representativos de las organizaciones de las que proceden. Garantizar esto ha resultado complejo.

Formación interna

- El énfasis de la formación del personal del proyecto fue la **formación en género**, a través de círculos de estudio y autoformación guiada, en el marco de la ejecución del Plan de Implementación de la Política Institucional de Género.
- La formación al personal respecto a **identidad y derechos de pueblos originarios** se profundizó menos y se sintió esa ausencia.
- Los recursos económicos para la formación interna se vieron **reducidos** a causa de la bajada del tipo de cambio y el aumento de costes que implicó la adaptación de las actividades del proyecto a las restricciones prolongadas decretadas por el gobierno en el marco de la pandemia (más convocatorias al ser grupos reducidos y muchas recargas de internet). Esto implicó realizar la formación interna de forma virtual. Se identifica que la virtualidad conllevó menor profundización.

Planificación, Monitoreo y Evaluación

- Destaca la fortaleza de ASERJUS en cuanto a la importancia que otorga a la institucionalización de la Planificación, Monitoreo y Evaluación –PME-:
 - Dos personas con responsabilidades estratégicas relacionadas con este proceso.
 - Un sistema de PME institucional que funciona a través de un *software* en el que periódicamente se carga la información institucional y de cada intervención, incluyendo el presente proyecto.
 - La información del proyecto se cargó en el sistema de PME y a partir de ahí se organizó en planificación anual y acciones asignadas a cada miembro del equipo, que elaboró sus planificaciones mensuales a partir de ellas.
 - El proyecto contó con instrumentos de recolección de información **sensibles al género**, que facilitan el registro de información cuantitativa y cualitativa de mujeres y hombres por separado. Esto se realiza en el marco de la ejecución de la Política de Género.
 - ASERJUS tiene la iniciativa próxima de integrar la Política Institucional de Género al sistema de PME.
- El equipo técnico de ASERJUS ha mejorado en el registro de información de monitoreo en el **tiempo adecuado** (mensual). En esto han influido dos aspectos: el *software* de PME genera un reporte mensual sobre la información de monitoreo que ha sido registrada en el mes, evidenciando los posibles pendientes; hay una persona a cargo de analizar la información de monitoreo mensualmente y compartirla con los equipos para retroalimentarla.

Gestión del conocimiento

- Persiste debilidad en el equipo técnico en generar **información relevante** para mostrar y medir efectos de las intervenciones, más allá de aspectos numéricos sobre cantidad de actividades realizadas y participantes desagregados por sexo. Esto repercute en que los informes técnicos del proyecto también presenten dificultades para reflejar los efectos de la intervención.
- En el proyecto, se han realizado dos sistematizaciones de experiencias: historias de vida de mujeres lideresas y experiencia del Movimiento Ciudadano Cantelense. Se han puesto a disposición del personal de ASERJUS, de organizaciones participantes en los procesos y de población en general a través de la web institucional.
- El proyecto ha elaborado cartillas de formación y videos que han permitido que los temas clave de formación relacionados con la intervención lleguen a la población sujeto de forma pertinente. En algunos casos, se ha promovido una metodología de réplicas desde actores formados hacia otros grupos.
- Es necesario fortalecer metodologías y mecanismos innovadores para que el conocimiento generado por este proyecto y anteriores intervenciones esté al alcance de más personas y organizaciones de las bases comunitarias.

2. Procesos operativos

Procesos del proyecto

- El proyecto puso en marcha seis procesos principales.
 1. Transversal: formación (organizaciones de mujeres, hombres, organizaciones de jóvenes, autoridades ancestrales, funcionariado público).
 2. Articulación de organizaciones de mujeres.
 3. Articulación de organizaciones mixtas.
 4. Articulación para la incidencia política de autoridades ancestrales.
 5. Articulación departamental y regional.
 6. Incidencia política nacional.
- Cada uno de estos procesos conllevó varios subprocesos. Se valora que la multiplicidad de procesos y subprocesos, junto con la diversidad en número y naturaleza de actores implicados, tendió a dispersar los efectos de la intervención.
- Algunos subprocesos, como la formación en nuevas masculinidades, hubieran demandado más profundidad de la planificada para potenciar sus efectos.

Adaptación de
procesos al
contexto
Covid-19

- La intervención se había adaptado al contexto de la pandemia desde su identificación, pero la ejecución estuvo marcada por altos niveles de **incertidumbre y restricciones** que obligaron a una adecuación constante. Destaca la capacidad de adaptación de los procesos de formación y acompañamiento del proyecto a modalidades virtuales, híbridas, trabajo con grupos reducidos, réplicas, reforzados por una estrategia de comunicación permanente desde el personal de ASERJUS hacia las organizaciones acompañadas.
- Las organizaciones participantes en la evaluación expresaron haber vivido momentos muy duros por pérdida de familiares y personas líderes durante la pandemia, así como una situación económica muy precaria. Sin embargo, destacaron que ASERJUS no les dejó solos en el acompañamiento político y se buscaron **alternativas** de supervivencia, adaptación e incidencia política por los derechos de la población y la transparencia del Gobierno ante la coyuntura.
- Los procesos del proyecto se debilitaron por las consecuencias de pandemia antes descritas, pero todos **se mantuvieron activos** y con proyección de futuro.
- Se identifican tres **efectos positivos no previstos** por el proyecto, que fueron favorecidos por la adaptación del proyecto al contexto de la pandemia y que pueden potenciarse en el futuro:
 - La disminución de la brecha digital que afecta a población rural e indígena, gracias a la promoción de actividades virtuales y medios para desarrollarlas (recargas de internet). Destacó el interés y dedicación de las mujeres.
 - La promoción del cultivo y uso de plantas medicinales entre las organizaciones del proyecto, que ha renovado el interés hacia la medicina tradicional maya.
 - La promoción del cultivo y consumo de productos agroecológicos (verduras especialmente) entre las organizaciones del proyecto, que incluso ha derivado en la instalación de algunos mercados comunitarios permanentes.

Procesos de
formación

- La formación es un proceso central y transversal en la **estrategia institucional** de ASERJUS y ha tenido un peso fundamental en el presente proyecto. Del análisis de este proceso, se desprende:
 - **Fortalezas:** existen planteamientos muy definidos (Escuelas de diversos temas como Liderazgo, Maya, Defensa del Territorio, etc.) y un banco de materiales para preparar las formaciones; hay formación permanente para los

equipos de formadores, tanto teórica como de herramientas de facilitación desde la educación popular; hay capacidad instalada para realizar buenos diseños de talleres; ASERJUS tiene credibilidad en las comunidades y la gente quiere asistir a las formaciones.

- **Debilidades:** garantizar que los actores que participan son relevantes para los procesos políticos aparejados al proceso de formación, que son representativos de sus organizaciones, que existen mecanismos para trasladar contenidos e información a las bases y que permanecen en la secuencia del proceso.
- **Retos:** adecuar el sistema de Escuelas a las necesidades cambiantes de cada actor y contextos a través de innovaciones en el diseño del proceso de formación y réplica e innovaciones metodológicas.
- En el proyecto, resultó muy pertinente el diseño de formaciones respondiendo a **necesidades específicas por actor**: formación feminista y sanación para mujeres, nuevas masculinidades para hombres, formación en identidad maya para jóvenes.
- Independientemente de la temática de cada formación, se incorpora el componente de **sostenibilidad ambiental** a través de la alimentación saludable y culturalmente pertinente encargada a proveedores locales y el acuerdo con éstos sobre no utilizar platos, vasos y otros materiales desechables.
- De todos estos procesos formativos, el más destacable por los impactos evidenciados en la evaluación fue la **sanación**, que respondió a la necesidad específica de las mujeres de superar traumas y mejorar su autoestima como condición para una mejor salud integral y, por consiguiente, mejor participación en el ámbito público.
- En el proceso de formación feminista, sanación y defensa del territorio cuerpo-terro, se contó con apoyo para el **cuidado de niñas y niños** durante los talleres, facilitando la participación de calidad de las mujeres. Esto no se implementó en otros procesos de formación.
- El concepto de feminismo como movimiento social y político y teoría de las ciencias sociales con aportes fundamentales **necesita ser reforzado** aún entre las organizaciones de mujeres participantes.

Formación
feminista y
sanación

Formación en
nuevas
masculinidades

- Se enfrentaron **resistencias** de los hombres de organizaciones mixtas y autoridades ancestrales a participar en la formación de nuevas masculinidades, aduciendo falta de tiempo e interés en el proceso. Esto llevó a la necesidad de generar convocatorias más amplias de lo previsto, incluyendo a hombres que estuvieran interesados y también a mujeres.
- La complejidad del abordaje de las nuevas masculinidades, comenzando desde el interés y apertura de los hombres, requiere plantear procesos más profundos que incluyan la generación de condiciones previas y metodologías pertinentes para el abordaje.

Formación a
funcionariado
municipal

- Se buscó sensibilizar y formar al funcionariado municipal hacia los derechos de las mujeres y su realización en las políticas públicas municipales. Se planteó como un subproceso, con **menos profundidad** de la necesaria para abordar el enorme reto del clientelismo en la acción municipal y los patrones machistas fuertemente arraigados, que impiden la participación real de las mujeres en las políticas municipales.

Formación de
jóvenes

- La Escuela Maya de Juventud tuvo un **impacto destacable** en las y los jóvenes participantes: reforzaron su identidad K’iche’, se acercaron a ancianas y ancianos de la comunidad para aprender de ellos y generaron propuestas de acción en sus comunidades. No se evidenció la incorporación de jóvenes a las autoridades ancestrales como fruto de la formación recibida.
- Esta Escuela se realizó a nivel regional y esto limitó su capacidad de alcanzar a más jóvenes desde lo comunitario.

Procesos de
articulación

- ASERJUS impulsa la articulación a través de una estrategia de red de redes, con representantes de organizaciones que participan en cada nivel (municipal, departamental, regional, nacional). Se identifica que existe un **cuello de botella** en cuanto a la **representatividad** de los actores participantes en los procesos de articulación y en los **mecanismos de comunicación interna** de las organizaciones y redes para que fluya la información y propuestas desde representantes en los diferentes niveles de articulación hasta las bases y viceversa. Así mismo, hay un reto en la **incorporación de otros actores clave** y establecimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones sociales que impulsan posicionamientos políticos afines.

Incidencia
política
nacional

- Los hallazgos relacionados con la articulación de organizaciones y coordinadoras de mujeres, coordinadoras mixtas y autoridades ancestrales se exponen en el apartado “Dimensión resultados”.
- La metodología de este proceso consistió en que personas representantes de las organizaciones que participan en los procesos de articulación municipal, departamental y regional se sumaran a acciones de incidencia política impulsadas por plataformas amplias de organizaciones de todo el país. Se concretó en la acción de autoridades ancestrales y autoridades comunitarias para interponer un recurso de amparo y comunicados de prensa por los elevados costos de la gasolina y la canasta básica en el marco de la pandemia y la participación de en las acciones vinculadas a la propuesta de Ley Marco de Aguas y Ley de Desarrollo Económico de las Mujeres -LEYDEM.

3. Procesos de apoyo

Gestión y
administración

- La gestión de recursos del proyecto se realizó de forma **eficiente**, teniendo en cuenta las limitaciones del contexto de pandemia, que retrasó procesos de formación y articulación en los municipios, obligando a solicitar una modificación sustancial a la AVCD para ampliar el plazo de ejecución en tres meses (de 24 a 27 meses).
- ASERJUS realizó **ajustes** a su Manual Administrativo (como pagos y transferencias en línea) para **agilizar la disponibilidad** de recursos del proyecto para el equipo técnico en el marco de la pandemia. Estos ajustes cuentan con visto bueno de auditoría y han quedado establecidos como procedimiento de respuesta administrativa en situaciones de crisis o emergencia.

Compras y
contrataciones

- La ejecución del proyecto implicó dos tipos de contrataciones: **servicios profesionales** para actividades específicas, según el presupuesto aprobado, y **servicios de alimentación**, aspecto presente en todas las actividades del proyecto y, por lo tanto, al que se dedicaron amplios montos.
- La contratación de **servicios profesionales** fue **eficiente**. ASERJUS aplicó un procedimiento interno que garantiza la calidad de las contrataciones: elaboración de TdR, recepción de al menos 3 propuestas: se valora que sean sensibles al género, de calidad respecto a la temática, que sean afines a la educación popular cuando aplica y siempre que vayan acompañadas de *curriculum vitae* que

evidencie formación académica, experiencia en el tema, ejemplos de trabajos afines realizados y experiencia en trabajo con organizaciones sociales. ASERJUS prioriza la contratación de equipos interdisciplinarios, cuando aplica. Al tener las tres propuestas, al menos dos personas del equipo se encargan de la valoración y llenado de un cuadro comparativo de puntuaciones, para tomar la decisión.

- En algunos procesos de selección fue difícil lograr la concurrencia de al menos tres propuestas y esto obligó a ampliar el plazo de envío. Se considera que el motivo puede ser que se trata de consultorías muy especializadas.
- La contratación de **servicios de alimentación** también se realizó de forma **eficiente**, aplicando los procedimientos internos con los que cuenta ASERJUS para garantizar la **calidad del gasto**: priorizar la contratación de personas de la misma comunidad o municipio y, en ocasiones, que han participado en procesos de formación, pero partiendo de la calidad del servicio: seleccionar siempre alimentación saludable y pertinente culturalmente, evitar comida rápida, no utilizar materiales desechables. En municipios donde no se contó con la posibilidad de contratar los servicios de personas de las comunidades, se identificaron proveedores locales (restaurantes) que cumplieran con los anteriores criterios.

4.3. Dimensión resultados

1. Productos

Procedimientos de paridad de género en autoridades ancestrales

- Se evidencia que persisten **dificultades** para la participación de mujeres en espacios de toma de decisión de autoridades ancestrales.
- Desde el proyecto, se generó una propuesta de manual de cuotas de participación de mujeres en las Alcaldías Comunitarias de Quetzaltenango.
- Para valorar el aporte de este producto al cambio hacia la equidad de género en espacios de toma de decisión de autoridades ancestrales, será necesario observar a mediano plazo los cambios en términos de incorporación de mujeres en número y calidad de su participación en las Alcaldías Comunitarias que adopten los manuales de cuotas de paridad.

Herramientas
funcionamiento
interno de
Coordinadoras

- La mayor parte de Coordinadoras de organizaciones de mujeres y Coordinadoras municipales mixtas **cuenta con Plan Estratégico** y otras herramientas de fortalecimiento institucional.
- En las organizaciones de mujeres, existe la percepción de que el Plan Estratégico es un documento **muy especializado** que requiere apoyo técnico de ASERJUS y de compañeras que sepan utilizar computadora. Esto limita la utilidad práctica del Plan Estratégico.
- La construcción del **Manual administrativo** está pendiente en algunas Coordinadoras.
- Se evidencia un vacío en relación a un **Reglamento de Funcionamiento** de las Coordinadoras de mujeres y mixtas que establezca aspectos como: a) procedimientos de elección de representantes, b) pautas de participación de representantes en espacios de formación y toma de decisiones, c) flujos de comunicación con las bases, d) consecuencias del no cumplimiento del reglamento para personas representantes y organizaciones que no acaten o defiendan acuerdos colectivos en espacios de representación, entre otros.
- La construcción de **Planes de Seguridad** es un proceso que ha quedado inconcluso en las organizaciones participantes y debe profundizarse. Las personas representantes de organizaciones perciben un alto riesgo de criminalización (tanto desde ámbitos de poder político como desde las propias comunidades) y un escaso apoyo hacia la persona criminalizada por parte de los propios miembros de las organizaciones.
- Se evidencia que la existencia de herramientas de fortalecimiento institucional en las Coordinadoras es importante para promover cambios, pero lo es más el trabajo continuo de **socialización, actualización y aplicación** de estas herramientas dentro de las organizaciones.

Propuestas de
defensa del
territorio y
derechos de
pueblos
originarios

- Las acciones realizadas por el proyecto giraron en torno a la conmemoración de las Consultas Comunitarias sobre la Defensa del Territorio (No a la minería) realizadas en años anteriores en los municipios de Momostenango, Santa María Chiquimula y Cantel. En Quetzaltenango, no se realizó Consulta y las actividades han consistido en comunicados por la defensa del territorio.
- Se evidencia que la conmemoración de las Consultas es fundamental para mantener vivo el espíritu que llevó las comunidades a rechazar los proyectos extractivistas. Sin embargo, la defensa del territorio puede abarcar muchos

más aspectos que será necesario explorar para aportar decisivamente al cambio.

Agenda Regional de Mujeres para Proyecto Político Pueblo K’iche’

- El proceso de construcción de la “Agenda Regional de Mujeres” se realizó a **nivel regional**, con participación de mujeres representantes de organizaciones municipales. Este proceso ha quedado **débil** por la tensión que existe en las organizaciones de mujeres y sus Coordinadoras entre la demanda de proyectos de beneficio inmediato y la apuesta por intereses estratégicos. Así mismo, la información sobre este proceso no llegó con claridad desde las representantes que participaron hasta sus organizaciones municipales y las bases.

Proyecto Político Pueblo K’iche’

- La construcción del Proyecto Político de Pueblo K’iche’ es un producto de **alta relevancia** para el cambio que busca el proyecto porque permite que los múltiples actores involucrados cuenten con una agenda de mínimos sobre la que comenzar a construir la nación K’iche’ para un futuro Estado Plurinacional.
- El proceso de construcción fue **débil** en el marco del proyecto desde el punto de la participación amplia y la apropiación por parte de los actores. Será necesario continuar trabajándolo, pero revisando la estrategia para lograr: extender la formación sobre identidad como Pueblo a más actores, identificar ejes mínimos de acuerdo que puedan movilizar a los actores para superar visiones sectoriales, promover participación amplia, generar alianzas con otras organizaciones sociales que también tienen propuestas de refundación del Estado.

Acciones de incidencia para combatir heteropatriarcado.

- Las acciones realizadas consistieron en demandas en el marco del 8 de marzo, Día Internacional de las Mujeres, y 25 de noviembre, Día de la No Violencia contra las Mujeres, y estuvieron relacionadas principalmente con la eliminación de los diferentes tipos de violencia contra las mujeres.
- La capacidad de **expresión pública de demandas** por parte de las organizaciones de mujeres denota un nivel alto de empoderamiento.
- La visibilidad en el ámbito público de las demandas específicas de las mujeres, como parte del Pueblo K’iche’, es un aporte importante al cambio que busca el proyecto. Será necesario promover que las organizaciones de mujeres exploren otras demandas para el combate del heteropatriarcado como la corresponsabilidad en la crianza de hijas e hijos, el derecho a la participación

social y política, etc., así como demandas específicas de las mujeres relacionadas con los derechos colectivos como pueblo originario (acceso a la tierra y gestión de recursos naturales, acceso al agua y su gestión, participación en las formas de gobierno propio, preservación de lugares sagrados, entre otras).

Incidencia ante el
Estado sobre
iniciativas de Ley:
LEYDEM y Ley
Marco de Aguas

- Las organizaciones protagonistas del proyecto se han mantenido activas en las plataformas de organizaciones sociales por la aprobación de la iniciativa de Ley de Desarrollo Económico de las Mujeres –LEYDEM-, en situación de primera lectura en el Congreso en abril de 2021, y la iniciativa de ley 5070 de Ley Marco de Aguas, presentada al Congreso en 2016 y que concibe el agua como un derecho humano.
- La participación de las organizaciones del área de intervención en estas plataformas nacionales tiene **alta relevancia** para el cambio que busca el proyecto, partiendo de la premisa de la necesidad de reformar el actual Estado para caminar hacia su refundación.
- Es necesario revisar el sistema de representación de las organizaciones en plataformas como la LEYDEM para minimizar la pérdida de información y capacidades instaladas en las organizaciones de base cuando las lideresas representantes se retiran de los procesos.

Campaña de
comunicación

- La campaña giró en torno a las **violencias múltiples contra las mujeres**. Destacó muy positivamente la sistematización y publicación de historias de vida de lideresas (“Et’onel. Defensoras del territorio-cuerpo”), que impactó en el empoderamiento de las lideresas participantes y de las que tuvieron acceso al material.
- Se generaron también un video, spots radiales y una radionovela sobre la temática de la campaña. Será necesario continuar con la promoción de estos materiales para ampliar su alcance a más personas y organizaciones.
- La campaña iba aparejada a la creación de una Red de Comunicadoras, elemento que quedó débil. Una posible causa fue la designación de mujeres representantes para esta Red, que idealmente deben tener un perfil de extroversión, motivación hacia la comunicación, capacidades para el uso de tecnología. Así mismo, conformar una Red de Comunicadoras constituiría un proceso en sí mismo, con alta demanda de formación, tiempo y recursos.

- La campaña de comunicación es un producto muy relevante, pero se identifica que su impacto **quedó reducido** en función de aportar al cambio que busca el proyecto al centrarse en las violencias múltiples contra las mujeres y no enmarcarlos en los derechos colectivos del Pueblo K’iche’.

2. Resultados intermedios

Resultado 1. Fortalecimiento y articulación de organizaciones y Coordinadoras de Mujeres

Capacidades personales y técnicas de las mujeres y Coordinadoras

- Las mujeres de Junta Directiva de las Coordinadoras de Mujeres **mejoraron mucho su autoestima** y se reconocen como actrices políticas en sus territorios. Comparativamente con el proyecto de convocatoria 2016, evaluado por este mismo equipo, se evidencia un importante avance en el empoderamiento de las mujeres representantes de organizaciones.
- El proceso de sanación y formación feminista impactó muy positivamente en las vidas de las mujeres, con importantes **mejoras emocionales y psicológicas**. Haber contado con servicio de cuidado de niñas y niños durante los talleres mejoró la calidad de la participación de las mujeres y les brindó la oportunidad de un espacio realmente para ellas.
- Como necesidad de mejora, se identifica que los talleres de sanación deben ser impartidos por **personal especializado** y en el **idioma materno** para aumentar su impacto en las mujeres. Esto requiere el aumento de recursos económicos destinados a esta actividad.
- Las mujeres participantes demandan **profundizar en el feminismo**, para mejorar su entendimiento respecto a qué es y sus aportes al cambio social.
- Como fruto de la formación, se evidencia **claridad** en las mujeres participantes sobre qué es la violencia contra las mujeres, los tipos de violencia y el derecho de las mujeres a la vida libre de violencia.
- Así mismo, se percibe un aumento de la demanda de ayuda por parte de mujeres que se reconocen como víctimas de violencia, gracias a la formación. Sin embargo, las mujeres expresan que los servicios públicos de atención a mujeres víctimas de violencia presentes en área de intervención **no prestan atención adecuada**. Será necesario establecer alianzas con Centros de Atención Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia –CAIMUS-, gestionados por

organizaciones de mujeres, para derivar casos detectados en las organizaciones de mujeres y comunidades de intervención (por ejemplo: CAIMUS Quetzaltenango de Asociación Nuevos Horizontes y CAIMUS Totonicapán de Asociación Pies de Occidente).

- Es necesario que la formación en Derechos de las Mujeres y Violencia de Género llegue a las organizaciones de base, en las comunidades. Esto puede hacerse a través de **réplicas** realizadas por las mujeres formadas, con el apoyo de recursos para pasaje, alimentación y materiales.
- Las Coordinadoras de Mujeres demandan que se extienda la formación en **nuevas masculinidades a más hombres**, abarcando a jóvenes y autoridades comunitarias, para mejorar la apertura hacia la participación de mujeres en el ámbito público y avanzar en equidad de género y corresponsabilidad en el ámbito privado.
- Las organizaciones de base de mujeres demandan respuestas a necesidades prácticas (proyectos productivos, grupos de autoahorro), más que a aspectos de participación política. Se requieren estrategias que no descuiden ninguno de los aspectos: los proyectos agrícolas (semillas, plantas medicinales, mercados comunales) son muy importantes para motivar la participación de mujeres en las comunidades, generar recursos, aportar al cuidado del medio ambiente y recuperar la cultura ancestral; así mismo, es fundamental poner énfasis en los procesos de participación política.
- La formación y sensibilización sobre el cuidado del medioambiente y la alimentación recibidas en los talleres ha generado cambios en las **prácticas individuales** de las mujeres y sus familias: priorizar alimentación sana y no utilizar desechables y bolsas plásticas.
- Algunas Juntas Directivas de Coordinadoras de Mujeres tienen **dificultades para informar, motivar** a las organizaciones de base por falta de tiempo y recursos económicos y materiales para convocar reuniones informativas con las bases sobre los procesos en los que participan.
- Algunas Coordinadoras han realizado iniciativas de réplica de temas de formación con sus bases comunitarias (como la Red Ixokib’ N’oj de Quetzaltenango), pero requieren apoyo económico y de materiales para poder profundizar esta estrategia, que se valora como muy pertinente y necesaria. Cabe

Fortalecimiento
organizativo de
las
Coordinadoras
de mujeres

señalar que también sería necesario el apoyo metodológico en cuanto a técnicas de facilitación de talleres.

- El proceso plantea el fortalecimiento organizativo de las mujeres desde lo comunitario a lo municipal, departamental, regional y nacional, en espacios propios para impulsar demandas específicas e insertándose en espacios mixtos. Sin embargo, persisten **dificultades en cuanto a la delegación** de representantes.
- Hay dificultades para la **renovación de liderazgos**, que nuevas lideresas asuman cargos en las Juntas Directivas de Coordinadoras de Mujeres, porque: solo tienen tiempo las que no cuentan con trabajo remunerado y algunas lideresas no quieren dejar su cargo. Así mismo, las Asambleas presentan debilidades para asumir compromisos a causa de manipulaciones desde algunas lideresas.
- Persiste el problema de las **críticas, divisionismo y acaparamiento de cargos** entre las lideresas, propios del enfrentamiento que el sistema patriarcal promueve entre las mujeres. Es necesario profundizar procesos de sanación, formación en sororidad y establecer pautas de comunicación sana como nunca hablar en las reuniones sobre compañeras que no están presentes.
- El Plan Estratégico de las Coordinadoras de Mujeres es un documento importante, pero es algo muy técnico, que requiere apoyo para su elaboración y no resulta de interés práctico para algunas mujeres. Se requiere profundizar la formación sobre su importancia, sobre pautas sencillas de elaboración e incluir un marco filosófico para generar adhesión.
- Las Coordinadoras de Mujeres necesitan tener un lugar para ubicarse y funciones específicas para que las mujeres se dirijan a ellas y así ser un referente para las mujeres en sus municipios.
- Los elementos fundamentales para poder promover la **participación de más mujeres** desde el nivel comunitario son: cubrir costos de pasaje, que las Juntas Directivas visiten las comunidades contando con recursos para ello y promover proyectos agrícolas.
- Las Coordinadoras de organizaciones de mujeres valoran muy positivamente el acompañamiento recibido de ASERJUS. Respecto a la metodología del acompañamiento, se muestran satisfechas con la forma en la que se ha realizado hasta el momento pero también proponen innovaciones: profundizar la estrategia

	de réplicas comunitarias siendo ellas mismas las formadoras y actualizar materiales de capacitación.
Capacidad de incidencia de las Coordinadoras de Mujeres	▪ Las Coordinadoras de Mujeres hacen incidencia en la Dirección Municipal de la Mujer y la Municipalidad para lograr proyectos que beneficien a las mujeres, pero los logros son escasos por la politización de beneficios por parte de la Municipalidad y que la Municipalidad rechaza coordinar con mujeres ya formadas que no se dejan manipular. ▪ Es necesario concretar más las propuestas y demandas de las Coordinadoras municipales de mujeres hacia la Municipalidad y hacerlo con participación amplia de mujeres, para contar con más respaldo. ▪ Las acciones realizadas por las Coordinadoras de Mujeres para sensibilizar hacia la igualdad de género y posicionar sus demandas han consistido en la conmemoración del 8 de marzo, 25 de noviembre, comunicados, movilizaciones, campaña de comunicación y foros.
Articulación regional de mujeres	▪ Las mujeres que han participado en escuelas regionales (Defensa del Territorio, Liderazgo, etc.) conocen las consecuencias de las políticas extractivistas y de los problemas sociales. ▪ Hay dificultades para que los temas de formación de las escuelas regionales lleguen hasta las bases porque en las escuelas participan representantes que después no trasladan la información a las organizaciones. Se requiere que las representantes lleguen al proceso con carta de presentación y delegación, que las Asambleas soliciten informes a las representantes y que se promuevan espacios de socialización y réplica en las Asambleas. ▪ Las organizaciones de mujeres han trabajado bien en las alianzas Asamblea de Agua, Vida y Territorio, Red Kat y Plataforma LEYDEM. Sin embargo, persiste en mencionado problema de la representatividad y continuidad de las lideresas en los procesos. ▪ La principal dificultad para establecer alianzas con otras organizaciones es el celo que existe. ▪ Para que una mujer pueda dar el salto de participar en lo municipal a lo regional (salir de casa más de 1 día) debe contar con una familia sensibilizada sobre la importancia de su participación política, rompiendo paradigmas de género y de esperar regalías o beneficios a cambio de la participación por parte de la pareja o familia. Es necesario abordar la sensibilización de las familias.

- Sostenibilidad**
- Sería muy difícil la continuidad de las organizaciones de mujeres y sus procesos sin el apoyo de ASERJUS por falta de recursos económicos.

Resultado 2. Fortalecimiento y articulación Coordinadoras municipales mixtas y espacios de articulación departamentales y regionales

- Fortalecimiento de las Coordinadoras Municipales**
- El Movimiento Ciudadano Cantelense se ha fortalecido: tiene capacidad de llegar a las bases, comisiones electas en asamblea, acciones pertinentes, especialmente en agroecología, capacidad de incidencia sobre las autoridades municipales y capacidad de articulación con otras organizaciones. Destaca la continuidad y progresividad que muestra este Movimiento desde su surgimiento en el marco del Programa 2011 ejecutado por ASERJUS con financiación de la AVCD, proyecto 2016 y proyecto actual.
 - El Movimiento Social de Chichicastenango ha tenido pocos avances en estos dos años, se siente estancado. Ha resentido el cambio de personal técnico de ASERJUS.
 - La Coordinadora de Santa Cruz de El Quiché se ha estancado a causa de que la junta Kamalb’é tiene muchos compromisos.
 - COIMO (Momostenango) se encuentra fortalecida, conformada por ASDIM, Belejeb, APADER (Comisión agrícola) y Red de Mujeres. Está pendiente la creación de la Comisión de Comunicación.
 - ADESMA (Santa María Chiquimula) se encuentra fortalecida y con capacidad de trabajo con las comunidades.
 - Para garantizar la continuidad de los procesos municipales, es necesario que se **incorporen nuevas personas** y sumar desde la experiencia de las personas con más trayectoria y las nuevas ideas y energía.
 - Es necesario fortalecer los **mecanismos de comunicación de las organizaciones municipales** para que la información recibida en los talleres y reuniones llegue desde las y los representantes de las Coordinadoras que participan en los procesos hasta las bases y viceversa. Para una estrategia de réplicas, se requiere asignar recursos de alimentación y transporte.
 - Así mismo, es necesario **revisar el sistema de representatividad** y legitimidad de las personas representantes de las Coordinadoras que participan en los

procesos de formación y acompañamiento, así como el sistema de comunicación interna de las Coordinadoras.

- Las y los representantes de Coordinadoras Municipales expresan que un proyecto político de Pueblo K’iche’ es muy importante, pero muchas veces queda relegado por la urgencia de las necesidades inmediatas de las organizaciones que las conforman (grupos y cooperativas de ahorro, proyectos agrícolas, proyectos de mujeres). Es **difícil conjugar** esto ya que la participación en la construcción del Proyecto Político de Pueblo K’iche’ es apostar al largo plazo y requiere visión de futuro.
- La principal forma de expresión política que se ha realizado en algunos municipios ha sido la conmemoración de la Consulta Comunitaria para la defensa del territorio (No a la minería) y la Mesa de No a la Minería (municipio de Cantel).
- No todas las Coordinadoras Municipales cuentan con **comisión de Defensa del Territorio** y es un aspecto importante a retomar.
- Sobre herramientas de fortalecimiento institucional de las Coordinadoras Municipales, se identifica que:
 - Las Coordinadoras Municipales mixtas cuentan con **Plan Estratégico**.
 - La construcción del **Manual Administrativo** está pendiente en la mayoría de Coordinadoras Municipales. Requiere mucho apoyo de ASERJUS.
 - Sería conveniente que las Coordinadoras Municipales tuvieran un **Reglamento de funcionamiento**, estableciendo medidas para los casos en los que las personas representantes no acaten las decisiones de la Asamblea.
 - La construcción de **Planes de Seguridad** en las coordinadoras municipales ha quedado débil. Es necesario avanzar en este aspecto y también brindar formación a las personas que son citadas a procesos judiciales, a quienes se sienten amenazas expresamente y establecer alianzas para la protección. El riesgo de criminalización de las personas que participan en acciones de incidencia se percibe como alto por parte de miembros de las organizaciones y al momento de que ocurre algo, existe poco apoyo por parte de las compañeras y compañeros de la organización a la que pertenece la persona. Hay criminalización en forma de culpar a los líderes de organizaciones de frenar avances de “desarrollo”.

- Las **dificultades de los hombres**, de forma general, para involucrarse en procesos de participación son:
 - Si cuentan con trabajo estable o negocio, no pueden por los horarios.
 - Si no cuentan con trabajo estable, no pueden porque deben ganar un jornal.
 - Otros hombres los critican por ir a participar en lugar de trabajar.
 - Solo quieren estar en espacio de toma de decisiones, no tanto de formación y reflexión.
- Las **dificultades de las mujeres**, de forma general, para involucrarse en procesos de participación son:
 - Si cuentan con trabajo estable o negocio, no pueden por los horarios.
 - Esposo o pareja no valora su participación social y política y demanda que, si participa, sea porque le dan algo.
 - Para salir más de un día de la casa, requiere que es esposo o pareja esté sensibilizado y que haya corresponsabilidad respecto a las tareas del hogar.
- Las Coordinadoras municipales mixtas y espacios de articulación departamental y regional valoran muy positivamente el acompañamiento recibido de ASERJUS, especialmente la formación en temas especializados como liderazgo y defensa del territorio. También destacan que los canales de comunicación con ASERJUS funcionan muy bien y hay comunicación constante desde ASERJUS hacia ellas y ellos. Proponen realizar calendarizaciones de formaciones y acompañamiento a largo plazo, para mejorar la planificación de actividades de las personas representantes de organizaciones.
- En las alcaldías comunitarias, alcaldías indígenas, COCODE, Municipalidades, autoridades ancestrales, persiste la resistencia de algunos hombres hacia la participación de las mujeres, aunque la incorporación de ellas no se detiene. Persiste una participación de baja calidad de las mujeres en estos espacios de toma de decisión, más en función de **presencia** que de toma de decisiones.
- El proceso de formación en nuevas masculinidades fue débil en el marco del proyecto por escasez de recursos, resistencias a la participación y posible falta de pertinencia en su diseño. Será necesario profundizarlo más.

Nuevas
masculinidades

Sensibilización de
funcionarios
municipales

- El proceso de sensibilización a funcionariado municipal sobre participación de las mujeres con equidad y asignación de recursos a proyectos de mujeres según lo estipulado por la ley **quedó corto** en el marco del proyecto y debe profundizarse más.
- El manejo tendencioso del poder, la politización de acciones y la corrupción caracterizan el gobierno de muchas Municipalidades. Esto impide un ejercicio de la función pública orientado al desarrollo local y el cumplimiento de derechos de la población, excluyendo especialmente a las mujeres.

Coordinadoras
Departamentales

- La Escuela de Liderazgo instaló conocimientos sobre la realidad local y nacional y capacidades de liderazgo e incidencia en las personas participantes.
- Hay dificultades para que las capacidades instaladas en las personas que se forman en escuelas regionales impacten en sus organizaciones por dificultades en los mecanismos de comunicación interna y disponibilidad de recursos para ello.
- Debe fortalecerse la capacidad de las Coordinadoras Departamentales para incluir a más municipios y actuar en bloque.
- Las organizaciones departamentales de mujeres, como Red Ixokib’ Noj de Quetzaltenango y Junta Coordinadora Departamental de organizaciones de mujeres de Totonicapán, han logrado realizar acciones de incidencia concretas en mayor medida que las Coordinadoras Departamentales mixtas y de autoridades ancestrales.
- La Mesa de Defensoras de Derechos Humanos de la Región K’iche’ **está iniciando** y requiere acompañamiento.

Sostenibilidad

- Sería muy difícil la continuidad de las Coordinadoras municipales y departamentales y sus procesos sin el apoyo de ASERJUS por la necesidad de apoyo económico (movilización, comunicación), técnico y político. Sin embargo, también es necesario señalar que el principal motor de la sostenibilidad de las Coordinadoras es el liderazgo de las personas que las conforman. Se han dado casos de procesos que no han seguido adelante aún con apoyo externo.

Resultado 3. Fortalecimiento y articulación de autoridades ancestrales

Fortalecimiento de autoridades ancestrales

- Las organizaciones propias del pueblo K’iche’ más destacadas son: **sistema de cargos para el servicio comunitario y Alcaldía Indígena**. En algunos municipios (por ejemplo, Cantel) existen Consejos de autoridades o principales (personas que fueron autoridad ancestral y se convierten en referentes).
- Las autoridades ancestrales constituyen una forma de gobierno propio de las comunidades mayas que se encuentra consolidado y con capacidad de continuidad en el **nivel comunitario**. Los apoyos externos que reciben en forma de capacitación y fortalecimiento organizativo (como el caso de ASERJUS) son importantes porque contribuyen a mejorar y promover el ejercicio de la autoridad ancestral.
- El proceso de formación en **nuevas masculinidades** con autoridades ancestrales ha sido débil por resistencias a la temática. Es necesario definir una estrategia metodológica más pertinente y asignar más recursos al proceso.
- Los **retos** que enfrentan las autoridades ancestrales en la comunidad son:
 - Desprestigio dentro de la comunidad cuando la gente no comprende que las autoridades velan por los recursos de la comunidad. Esto se relaciona con la necesidad de fortalecer la identidad como Pueblo en la población en general.
 - Todavía existen resistencias en algunos hombres autoridades ancestrales hacia la **incorporación de mujeres** en la autoridad. Así mismo, la rígida distribución de roles de género hace que las mujeres tengan muy limitado el tiempo para participar en reuniones y jornadas de trabajo como autoridades.
- Hay necesidad de fortalecer la **identidad** de las autoridades ancestrales y también el ejercicio de la autoridad ancestral como parte de la identidad como pueblo originario: recuperar elementos ancestrales como la vara, recuperar el servicio comunitario, sensibilizar a la comunidad sobre la identidad maya y la importancia de las autoridades.

Prioridades de las
autoridades
ancestrales

- La evaluación ha recogido los aspectos que las autoridades ancestrales participantes consideran como prioritarios:
 - Retomar y fortalecer valores, ciencias, principios mayas y espiritualidad maya.
 - Involucrar a la juventud haciendo uso de la tecnología.
 - Brindar formación respecto a la historia, memoria histórica, conocerla y recordarla.
 - Fortalecer la forma propia de gobierno, clarificando su estructura y funcionamiento: la alcaldía comunitaria, Alcaldía Indígena, Consejo de autoridades comunitarias y ancestrales.
 - Fortalecer la articulación departamental y regional de autoridades ancestrales para relacionarse con otras autoridades y generar flujos de información y propuestas desde lo regional a lo comunitario y viceversa.
 - Cuidar el medioambiente y territorio con la reproducción y uso de semillas nativas, abonos orgánicos y evitar uso de plásticos.

Incorporación de
juventud

- La Escuela Regional Maya de Juventud fortaleció la identidad de las y los jóvenes participantes y les ha acercado a las personas ancianas y autoridades de las comunidades.
- La Escuela Regional Maya de Juventud no tuvo un impacto inmediato en la incorporación de jóvenes a espacios de organización propios del pueblo K’iche’. Se trata de un proceso a mediano plazo que requiere perseverancia.
- Es necesario desarrollar la Escuela Maya de Juventud tomando en cuenta los niveles comunitario, municipal y regional para favorecer la participación de más jóvenes, ya que la identidad es uno de los pilares que permitirán más participación política de la juventud.
- Se identifican dos **retos** para la incorporación de juventud a las autoridades ancestrales:
 - La migración de personas jóvenes y adultas a Estados Unidos, ligada a la pobreza, dificulta la incorporación de nuevos liderazgos a las organizaciones. Genera pérdida de identidad cultural.
 - La juventud actual no muestra interés por los procesos organizativos tal como se han venido desarrollando. Es necesario conocer específicamente la visión de la juventud sobre la participación y crear estrategias innovadoras a partir de ello.

Articulación de autoridades ancestrales	- Las autoridades ancestrales se encuentran divididas: hay falta de comunicación entre los diferentes grupos y falta de un planteamiento común como un solo pueblo K’iche’. - El Consejo Maya K’iche’ de autoridades ancestrales necesita fortalecerse más para ser un referente: fortalecer sus bases comunitarias e incluir a más mujeres, promover la identidad maya en la comunidad (cosmovisión, el idioma, vestimenta), fortalecer articulaciones con otros espacios de autoridades ancestrales para generar respuestas conjuntas ante la coyuntura y a futuro. - Los intercambios de experiencias con otros Pueblos han sido débiles. Son acciones que requieren muchos recursos (movilización, alimentación, espacios, materiales, asesorías, entre otros).
Incidencia de las autoridades ancestrales	- Durante la pandemia, las autoridades se movilizaron para incidir en: - Los elevados costos de gasolina y canasta básica. Pusieron un recurso de amparo y comunicados de prensa. - Impedir la expulsión del país de médicos cubanos. - Además, fortalecieron su rol ante el Estado y las propias comunidades al encargarse de hacer cumplir medidas de prevención del contagio. - Además, las autoridades ancestrales se involucraron en acciones de incidencia para el seguimiento de la aprobación de las iniciativas de ley LEYDEM (Desarrollo Económico de las Mujeres) y Ley Marco de Aguas.
Sostenibilidad	- Las autoridades ancestrales tienen capacidad para continuar trabajando a nivel comunitario y municipal sin apoyo externo. - A nivel departamental y regional, es necesario el apoyo económico, técnico y político, tal como lo brinda ASERJUS.

3. Cambio esperado – Objetivo específico

Proyecto Político de Pueblo K’iche’	- El proceso de construcción de la “Agenda regional de mujeres” para aportar al Proyecto Político de Pueblo K’iche’ fue débil a causa de que las organizaciones de mujeres buscan un beneficio inmediato y el proyecto político es algo a largo plazo que cuesta ver. - Al finalizar el proyecto, no ha sido posible tener un Proyecto Político de Pueblo K’iche’ construido a causa de:
-------------------------------------	---

- Todavía no se identifica con claridad cuáles son los puntos de interés común que pueden unir a las organizaciones para la construcción del Proyecto Político de Pueblo K’iche’. Se ha iniciado el diálogo.
- Es un proceso lento porque cada territorio tiene su propia realidad, dentro del mismo Pueblo K’iche’.
- El avance ha estado condicionado por una de las hipótesis establecidas en la formulación: las restricciones de la pandemia se alargaron más de lo previsto y esto afectó a las posibilidades de movilización y reunión de actores. Los entornos virtuales, si bien se aprovecharon, no son lo más óptimo para una labor como la construcción de un proyecto político.
- La **defensa del territorio** y el **cuidado del medio ambiente** pueden ser dos aspectos importantes para el Proyecto Político de Pueblo K’iche’, pero es necesario continuar profundizando en ellos para que las organizaciones construyan las implicaciones de cada uno de estos aspectos y su concreción en la realidad.
- Las organizaciones de mujeres expresan necesitar **más profundización** en el tema de **defensa del territorio** porque cuesta entenderlo en toda su dimensión.
- Se debe impulsar la recuperación de la **identidad**: principios, valores, vestimenta, idioma, sistema de organización propio, como los aq’ijab, como condición para la construcción del Proyecto Político de Pueblo K’iche’. Por eso, la formación en identidad maya es muy importante para el Proyecto Político de Pueblo K’iche’.
- Para avanzar en un Proyecto Político de Pueblo K’iche’ que aporte al Estado Plurinacional es necesario **aliarse** con otras organizaciones que también lo están trabajando, como Asamblea Social y Popular, CPO, CODECA, Movimiento de Mujeres y Feminista, Wakib’ Kej.
- Se evidencia un avance importante en las y los representantes de organizaciones en su capacidad de **análisis de la realidad local** conectada a lo **global** y en la identificación de las causas históricas y actuales que generan pobreza y exclusión. Esto es especialmente notable en las personas que han participado en procesos regionales de formación (Escuela de Liderazgo, Escuela de Defensa del Territorio, Escuela Maya de Juventud).
- En las **mujeres** de organizaciones de base, todavía es necesario reforzar más las capacidades de análisis de la realidad. Esto se relaciona con las dificultades

Fortalecimiento
técnico de
organizaciones

señaladas para que la información llegue y se replique desde las representantes que participan en procesos regionales hasta las bases.

Incidencia por los derechos colectivos

- El proyecto apoyó acciones de incidencia realizadas desde **plataformas** que articulan a las organizaciones de los territorios de intervención junto con otras muchas organizaciones a nivel nacional, pertenecientes a diversos pueblos mayas y pueblo mestizo. Concretamente, se realizaron acciones de incidencia articuladas desde plataformas amplias por la aprobación de dos iniciativas de ley que tendrían beneficios para mayorías de la población guatemalteca, históricamente excluidas: iniciativa de Ley de Desarrollo Económico de las Mujeres –LEYDEM- e iniciativa de Ley Marco de Aguas.

4.4. Criterios CAD

Pertinencia

- El proyecto tuvo un **alto grado de pertinencia** respecto a las prioridades de las organizaciones que lo impulsaron (ASERJUS y ALBOAN) (ver apartado “Dimensión estructura – Política y estrategia”).
- La estrategia general del proyecto fue **pertinente** a las **necesidades estratégicas** de la población sujeto, mujeres y hombres organizados del Pueblo K’iche’, que aspiran al pleno ejercicio de sus derechos sociales y derechos como pueblo originario. Sin embargo, para la mayor parte de organizaciones participantes en la evaluación, la prioridad hacia esta aspiración política queda opacada por la urgencia de solventar necesidades inmediatas. Esto estuvo atravesado, además, por la crisis socioeconómica generada por la pandemia Covid-19 y su gestión gubernamental.
- En este sentido, se observa que la **estrategia** del proyecto fue **parcialmente pertinente** al contexto de pandemia y post pandemia en el que se desarrolló la intervención. A pesar de que las implicaciones de la crisis sanitaria, social y económica generadas por el Covid-19 y su gestión gubernamental se tuvieron en cuenta en la formulación del proyecto, el grado de incertidumbre fue muy alto y no fue posible prever el debilitamiento de procesos organizativos, las restricciones prolongadas de movilidad y reunión, las limitaciones propias del trabajo virtual y la bajada de tipo de cambio y encarecimiento de precios locales,

que afectaron en forma de atraso de procesos y debilitamiento de impactos del proyecto.

- La estrategia de **intervención diferenciada** con organizaciones de mujeres y mixtas ha sido **altamente pertinente**, ya que se trata de actores con necesidades diferenciadas.
- Concretamente, destaca el **alto grado de pertinencia** de la estrategia de formación con las Coordinadoras de organizaciones de mujeres, con procesos de **sanación** y la formación sobre **violencia contra las mujeres**.
 - A través de la sanación, las mujeres expresan haber mejorado su estado emocional, dañado por la discriminación sistemática, haber superado traumas personales y transgeneracionales y haber encontrado paz. El proceso ha contribuido a mejorar las relaciones entre lideresas, pero persisten críticas destructivas y celos. Se identifica la necesidad de profundizar la formación sobre feminismo, para fortalecer conceptos y despejar dudas, incluyendo la sororidad.
 - La formación sobre violencia, por su parte, ha movilizado la voluntad de las organizaciones de mujeres hacia formar y sensibilizar a más mujeres, promoviendo la búsqueda de ayuda y denuncia. En este sentido, será necesario diseñar mecanismos para apoyar a las organizaciones de mujeres en esta labor, así como generar alianzas con organizaciones que garanticen la atención integral a mujeres víctimas de violencia de género en los territorios.
- La estrategia de **articulación e incidencia** de Coordinadoras de organizaciones de mujeres ha sido **parcialmente pertinente** a la realidad y necesidades estratégicas de las organizaciones de mujeres. Se exponen a continuación los **nudos** identificados:
 - Es necesario profundizar la formación política de las organizaciones comunitarias de mujeres para superar el cortoplacismo en la identificación de demandas y acciones de incidencia municipal y, además, avanzar hacia la identificación de ejes de un Proyecto Político de Pueblo K’iche’ que respondan a las necesidades estratégicas de las mujeres de este Pueblo.
 - Se identifica un nudo en el flujo de información y capacidad de movilización desde las Juntas Directivas de las organizaciones de mujeres hacia sus bases comunitarias: son necesarios mecanismos de comunicación interna

- en las organizaciones y Coordinadoras de mujeres, reglamentos de participación y desempeño de cargos en Junta Directiva y representación y recursos para comunicarse con las bases y replicar información y capacitación (movilización, alimentación, llamadas telefónicas, materiales).
- Se identifica un nudo en el funcionamiento de la estrategia de articulación e incidencia a través de red de redes: son necesarios mecanismos para garantizar la participación real de las bases en las propuestas y así ganar en legitimidad y respaldo, mecanismos para asegurar el flujo de información desde representantes a las bases y viceversa, reglamentos para asegurar la representatividad y legitimidad de las personas representantes.
 - La estrategia de trabajo diferenciado con hombres de organizaciones mixtas presentaba el elemento clave de la formación en **nuevas masculinidades** para contribuir al avance hacia la equidad de género en el ámbito familiar y político. La estrategia planteada para la formación en esta temática se muestra como **parcialmente pertinente** a la realidad y necesidades de los hombres y al punto de partida en el que se encuentran mucho de ellos, caracterizado por la resistencia a los cambios imparables en el *status quo* de género. Será necesario repensar la estrategia partiendo de la voz de los propios hombres y haciendo que ellos mismos sean protagonistas del proceso.
 - La estrategia de articulación de Coordinadoras de organizaciones mixtas fue **parcialmente pertinente**. Se identifican los mismos nudos que en las Coordinadoras de mujeres en cuanto a garantizar flujos de información hacia y desde las bases y asegurar el funcionamiento óptimo del sistema de participación a través de representantes.
 - La estrategia de intervención con autoridades ancestrales fue **pertinente** a sus necesidades al partir del fortalecimiento de la identidad maya. Se evidencia que este proceso es fundamental tanto para las autoridades como para la construcción del Proyecto Político de Pueblo K’iche’ y es necesario profundizarlo con las autoridades y extenderlo a las comunidades y jóvenes. En cuanto al liderazgo ejercido por las autoridades para avanzar en un Proyecto Político de Pueblo K’iche’, es necesario profundizar el fortalecimiento organizativo, articulación y concertación.

Eficiencia

- La gestión de recursos del proyecto fue **eficiente**, maximizando la relación costo – beneficio en el marco de la tensión presupuestaria descrita en el apartado “Dimensión estructura – recursos para el cambio”.
- Es importante señalar que la reducción de montos disponibles en terreno y el alza de los costes implicó redistribuciones presupuestarias (dentro del margen de modificaciones no sustanciales del presupuesto establecido por la AVCD) y readecuación de actividades para disminuir costos, buscando la eficiencia. Aunque se logró ejecutar lo planificado, el presupuesto disponible **quedó escaso** ante la alta cantidad de actividades del proyecto.
- Destaca el **fortalecimiento institucional** que presenta ASERJUS en cuanto a la regulación y aplicación de procedimientos internos para la calidad del gasto, que aporta a la eficiencia: Manual Administrativo, que además se adaptó a las condiciones de la pandemia quedando esto como una capacidad instalada, y criterios de calidad en las compras y contrataciones.
- La eficiencia en relación a la dedicación, tiempo y recursos aportados por mujeres y hombres de la población sujeto versus los logros obtenidos por cada uno se muestra **mayor para las mujeres**. Las mujeres de Coordinadoras de organizaciones de mujeres muestran una mejora de sus capacidades técnicas y políticas en forma de análisis de la realidad y capacidad de incidencia en el nivel municipal, así como un alto grado de empoderamiento, apoyado por el profundo provecho que obtuvieron de los procesos de sanación. Esto representa un salto cualitativo importante respecto a los hallazgos de la evaluación del proyecto de convocatoria 2016, realizada por este equipo evaluador.

Impacto

- Los efectos producidos por la intervención y evidenciados por la evaluación, que pueden convertirse en impactos a futuro, son:
 - El avance en empoderamiento y capacidades técnicas y políticas de las mujeres miembros de Coordinadoras municipales de organizaciones de mujeres.
 - El Movimiento Ciudadano Cantelense, como articulación de organizaciones del municipio de Cantel, se encuentra muy fortalecido en estructura, capacidades técnicas y metodológicas y capacidad de incidencia en el gobierno local. Se evidencia que este fortalecimiento es fruto del acompañamiento continuado de ASERJUS en el marco del programa 2011 y proyecto 2016.

- El fortalecimiento de la identidad maya en las y los jóvenes participantes en la Escuela Maya de Juventud, que se han identificado más con su cultura y se han acercado a las personas ancianas de su comunidad. En el caso de Santa María Chiquimula, la organización de jóvenes se encuentra accionando por la defensa y protección del agua, un aspecto muy relacionado con la cosmovisión maya y que es parte de la defensa del territorio.

Sostenibilidad

- La sostenibilidad de los resultados del proyecto se basa en las **capacidades locales** instaladas en las personas y organizaciones que han formado parte de los procesos. Se constata que existen capacidades técnicas, metodológicas y políticas en las organizaciones que permitirían la continuidad de las acciones de articulación e incidencia, pero las condiciones de sobrevivencia en las que se encuentra buena parte de los miembros de las organizaciones generan **dependencia** hacia recursos económicos externos que hagan viables los gastos de las reuniones y talleres.
 - Los procesos comunitarios tienen un grado alto de sostenibilidad, ya que no generan costos elevados y, cuando lo hacen, son sufragados por los propios miembros de la comunidad. Es el caso del accionar comunitario de las autoridades ancestrales, por ejemplo.
 - Los procesos de articulación de organizaciones, por el contrario, tienen un grado menor de sostenibilidad en la medida que generan costos más elevados en desplazamientos, alimentación, espacios de reunión, etc. y por el momento esto solo puede realizarse con recursos externos.
- Existen organizaciones de nivel municipal involucradas en el proyecto que están trabajando por su sostenibilidad económica. De extenderse esta iniciativa a más organizaciones y tener frutos, en el futuro podrían plantearse aportes a la sostenibilidad de la articulación a través de **pequeñas cuotas** de las organizaciones a las Coordinadoras y espacios de articulación.
- La sostenibilidad del empoderamiento de las mujeres está garantizada por su propia **voluntad y cambio personal** experimentado. Sin embargo, el paso hacia la participación política todavía se encuentra condicionado por patrones machistas en las dinámicas familiares, en muchos casos. Será necesario realizar procesos de sensibilización con estas familias, así como continuar insistiendo en la sensibilización y formación para la equidad de género de las estructuras de

toma de decisión, para crear condiciones para la incorporación efectiva de las mujeres a estos espacios.

- La **corrupción** es un factor que permea las estructuras de poder del país y constituye un doble riesgo para las organizaciones y la sostenibilidad de los procesos del proyecto: la entrada de prácticas corruptas en el manejo de fondos a lo interno de organizaciones, especialmente autoridades comunitarias que son quienes tienen posibilidad de recaudar cuotas, y la cooptación de voluntades de líderes y lideresas desde poderes corruptos. Es fundamental abordar la formación en este sentido, así como fortalecer reglamentos internos en las organizaciones que establezcan medidas para prevenir y sancionar la corrupción.
- Por otro lado, la **cooptación y prácticas clientelares** caracterizan la acción de los gobiernos locales, especialmente en tiempos de campaña, pero también en el ejercicio habitual de la función pública. Esto amenaza la sostenibilidad de los procesos de articulación e incidencia de las organizaciones que defienden derechos. Será necesario profundizar y extender la formación política llegando especialmente a las bases comunitarias de las organizaciones.

4.5. Ejes transversales

Género

- El enfoque de género estuvo **transversalizado** en todo el proyecto, desde el diseño de la estrategia y la elaboración del presupuesto hasta la ejecución. Se trata de una **fortaleza** que resalta la capacidad instalada de ASERJUS en esta materia fundamental para promover cambios sociales democráticos y con equidad.
- En las mujeres, se evidencia un alto grado de conocimiento sobre su **derecho a la vida libre de violencia** y a la **participación** en los espacios de toma de decisiones. También un avance significativo en cuanto a la toma de la palabra y el empoderamiento en los procesos de participación.
- Las mujeres expresan que siguen **enfrentando resistencias** hacia su participación a lo interno de sus familias y que es necesario que participen en espacios de formación y sensibilización sobre equidad de género. La carga del trabajo doméstico sigue recayendo sobre ellas.

- En cuando a las **demandas** de las organizaciones de mujeres, están mayoritariamente centradas en **aspectos prácticos** solicitados al gobierno municipal. A pesar de contar con formación política, las mujeres de las Coordinadoras expresan que el Proyecto Político de Pueblo K’iche’ es algo que todavía les cuesta ver y requieren más formación para ello.
- Así mismo, las mujeres expresan que persisten las **resistencias de los hombres** hacia la incorporación de mujeres en espacios de toma de decisiones comunitarias. También la desconfianza de otras mujeres acerca de las capacidades para desempeñar el cargo por parte de una lideresa. Además, cuando una mujer se incorpora a un espacio de toma de decisiones comunitarias, frecuentemente se enfrenta a tener que demostrar su valía ante los hombres, lo que le obliga a realizar un sobreesfuerzo en el desempeño de sus funciones. En ocasiones, cuando existen cuotas recaudadas en la comunidad para apoyo a las autoridades comunitarias en jornadas específicas de trabajo, las mujeres no reciben el mismo pago que los hombres.
- Se han evidenciado dos casos en los que mujeres miembros de estructuras comunitarias han **demandado transparencia** en el uso de cuotas recaudadas en la comunidad, al identificar malos manejos de las mismas. Esto les ha supuesto ser ignoradas por los hombres del grupo, que hacen frente común, y apartadas de otras actividades.
- En los hombres de las organizaciones participantes, se evidencia **apertura y sensibilidad** hacia la participación de las mujeres. Sin embargo, es necesario continuar el trabajo en nuevas masculinidades con una estrategia pertinente a la realidad y características de los hombres, para promover una masculinidad transformadora con capacidad de generar impactos en sus entornos familiares, comunitarios y otros.
- Destaca también el hecho de que organizaciones mixtas y autoridades ancestrales se involucraran en las acciones de incidencia para la aprobación de la iniciativa LEYDEM, abriendo un camino de unidad y de considerar las **demandas de las mujeres** una parte importante de las reivindicaciones como pueblos.
- El sistema patriarcal que rige las relaciones de poder en el área de intervención es patente en la acción de las instituciones públicas, como las Municipalidades. Además, el patriarcado se encuentra actualmente entroncado tanto con el

capitalismo y sus políticas extractivistas en el país, como con la corrupción y uso de las instituciones públicas como botín de lucro. Es generalizada la realidad de Municipalidades y Ministerios con políticas públicas aprobadas, pero sin una asignación presupuestaria ni mecanismos técnicos para su ejecución. En este sentido, la sensibilización hacia la equidad de género de funcionariado público municipal es una lucha infructuosa en la mayoría de los casos, al ser ellos solo una pieza dentro de una maquinaria que no está orientada al bien común.

Capacidades locales

- El proyecto ha contribuido significativamente al **fortalecimiento de capacidades técnicas** en todos los actores participantes.
- Deben fortalecerse las **capacidades metodológicas** relacionadas con los flujos de comunicación interna dentro de las organizaciones y espacios de articulación y con el ejercicio de la presentación.
- En cuanto a las **capacidades políticas**, se evidencian avances en las organizaciones en ser más conscientes de la importancia de contar con un proyecto común como Pueblo K’iche’, pero es necesario seguir trabajando para que esto se concrete en una hoja de ruta con mínimos comunes y acciones realizables. Sobre la capacidad de **incidencia política**, hay que destacar que, en general, las organizaciones se encuentran fortalecidas en identificar sobre qué incidir y cómo hacerlo, pero chocan con la maquinaria del Estado diseñada precisamente para que no haya cambios.
- En las **mujeres**, además de la mejora del empoderamiento que ya se ha explicado, destaca la capacidad de **análisis de la realidad**, vinculando lo local con lo global e identificando los factores que generan pobreza y exclusión. Es necesario que estas capacidades técnicas se apliquen a capacidades políticas para mejorar el diseño de propuestas estratégicas como mujeres del Pueblo K’iche’, que aporten a la construcción del Proyecto Político de este Pueblo. Para esto, una demanda de las mujeres es profundizar la formación política, no
- De la misma forma las Coordinadoras mixtas y autoridades ancestrales han desarrollado capacidades técnicas. Se repite

Organización y participación

- La **estrategia de cambio** del proyecto se basa en la acción de una variedad de organizaciones locales que se fortalecen y articulan para demandar y concretar los derechos colectivos del Pueblo K’iche’, siendo especialmente importantes los sistemas de organización propios de este Pueblo. Por eso, el eje de

organización es vital para el funcionamiento de la propia estrategia. Se puede evidenciar que:

- Es necesario definir colectivamente con la población sujeto cuáles se considerarían sistemas propios de organización del Pueblo K’iche’ tradicionalmente y también en la actualidad, para fortalecer específicamente estas estructuras desde una visión identitaria.
 - Contribuir a la unidad del Pueblo K’iche’ implica involucrar a organizaciones que se encuentran en otros municipios de población K’iche’ fuera del área de intervención y organizaciones urbanas y otras dentro del área de intervención. Esto representa un reto para la estrategia de organización a futuro.
 - El proyecto ha contribuido muy significativamente al fortalecimiento de capacidades técnicas y políticas de las organizaciones participantes.
 - En cuanto a las capacidades metodológicas, se remarca el nudo encontrado en los mecanismos de comunicación interna en las organizaciones y en el ejercicio de la representación.
 - Teniendo en cuenta el contexto de la pandemia, el proyecto ha aportado decisivamente a que no se desarticulara la organización de nivel municipal en el área de intervención y también departamental y nacional, aspectos que se vieron amenazados por las restricciones, la crisis y la consiguiente prioridad de las organizaciones hacia las necesidades de sus comunidades.
- Sobre la **participación** de los sujetos y organizaciones en espacios de toma de decisión, destaca la estrategia de trabajo con **autoridades ancestrales**. Así mismo, la formación que brinda el proyecto **crea condiciones** para que más personas, mujeres y hombres, se incorporen en espacios de toma de decisiones. Tomando en cuenta la continuidad de la estrategia desde Programa 2011, proyecto 2016 y proyecto actual, se han identificado muchos casos de personas que, gracias a la formación recibida, se han incorporado a diferentes espacios de toma de decisión y han desempeñado sus cargos con propiedad. Destaca especialmente el caso de mujeres que iniciaron sus procesos de formación con baja autoestima y, a lo largo del tiempo, se han involucrado en Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE–, alcaldías comunitarias y Comisión Municipal de la Mujer.

Derechos Humanos

- El enfoque de Derechos Humanos estuvo presente **en todo el proyecto**, desde su diseño a su ejecución, desde la óptica del conocimiento y demanda de derechos por parte de la población organizada titular de derechos.
- Se evidencia que es necesario profundizar en clarificar la diferencia entre **derechos humanos en general y derechos específicos de los pueblos originarios**. El contexto de violación sistemática de todos los derechos de la población que se vive en el área de intervención y en Guatemala hace que sea poco realista trabajar en una estrategia centrada solo en los derechos específicos de los pueblos originarios, pero sí es importante enfatizar en este enfoque.
- Guatemala se encuentra entre los países de mayores índices de criminalización y persecución contra defensores de derechos humanos. De esta cuenta, las acciones del proyecto dirigidas a la **protección de defensores de derechos** fueron muy pertinentes como parte de la estrategia. Sin embargo, se constata que es necesario que las organizaciones profundicen en:
 - Distinguir las críticas y los desacuerdos comunitarios de la criminalización.
 - Contar con criterios para medir el riesgo.
 - Aclarar de forma realista y consecuente cuáles son las acciones que pueden formar parte de un plan de seguridad.
- En cuanto a los **titulares de obligaciones**, la estrategia del proyecto se centró en la incidencia política, con resultados escasos dadas las características del Estado que se han explicado. También se realizaron acciones de formación a funcionariado municipal orientadas a la equidad de género en las políticas municipales, igualmente con impacto reducido.
- En la defensa de los derechos del Pueblo K’iche’ se podría identificar como **titular de responsabilidades** a la población que se identifica perteneciente a otros Pueblos, dentro de la realidad multicultural de Guatemala. La sensibilización hacia esta población sobre la importancia de garantizar los derechos de cada pueblo originario, u otras posibles estrategias que involucraran a titulares de responsabilidades, no se abordaron en el proyecto.

Sostenibilidad ambiental

- El proyecto aportó a la sostenibilidad ambiental a través de criterios de contratación de proveedores de alimentación que sirvan **alimentos saludables**, evitando comida rápida, y **sin uso de materiales desechables**.

Estas prácticas han calado en las mujeres participantes, que las han trasladado a sus vidas.

- La **defensa del territorio**, concretada en el rechazo a las políticas extractivistas, y la **justicia socioambiental**, aterrizada en la promoción de una iniciativa de Ley Marco del Agua, fueron ejes importantes del trabajo de las Coordinadoras municipales y departamentales protagonistas del proyecto. Esto se vincula directamente con la sostenibilidad ambiental.
- Existe un alto grado de concientización en las Coordinadoras municipales sobre la aplicación de la **agroecología** y la utilización de **semillas criollas**, aspectos que contribuyen a la sostenibilidad ambiental desde las prácticas de las personas y organizaciones.
- El enfoque local-global se aplicó en el proyecto desde varios puntos de vista:
 - El análisis de la problemática que dio lugar al diseño del proyecto tuvo en cuenta el impacto que tienen en los derechos del Pueblo K’iche’ las políticas extractivistas que operan en Guatemala y que son parte del actual mercado internacional de materias primas.
 - Por lo anterior y teniendo en cuenta los avances obtenidos en anteriores intervenciones (Programa 2011 y Proyecto 2016), la defensa del territorio fue un eje articulador de las Coordinadoras municipales y departamentales.
- Así mismo, la formación que el proyecto ha brindado a las organizaciones ha permitido mejorar las capacidades de la población sujeto, especialmente de las mujeres, en la aplicación del enfoque local-global en el análisis de la realidad.

Enfoque local-
global

5. Conclusiones

Las conclusiones de la evaluación se presentan ordenadas en las tres dimensiones de la Teoría de Cambio. Dentro de cada dimensión se describen conclusiones relacionadas con los criterios CAD y los ejes transversales.

Se ha asignado un número correlativo al listado de conclusiones, independientemente del apartado en el que se encuentran, para facilitar su identificación.

5.1. Dimensión estructura

1. ASERJUS ha alcanzado un alto grado de **fortalecimiento institucional**, con las políticas, procedimientos, personal y herramientas técnicas y financieras necesarias para ejecutar intervenciones complejas y **adaptarse** a contextos de incertidumbre, como el presente proyecto, atravesado por la pandemia Covid-19.
2. ALBOAN y ASERJUS, como organizaciones socias, cuentan con las capacidades institucionales y la experiencia necesarias para impulsar la defensa de los derechos de los pueblos originarios en Guatemala.
3. La propuesta técnica y presupuestaria del proyecto incluyó la planificación de los **recursos materiales suficientes** para desarrollar las acciones previstas. Los materiales formativos fueron el principal recurso material del proyecto. Estos fueron elaborados, revisados y entregados a las y los participantes en tiempo y forma oportunos.
4. Los **recursos económicos** destinados a la intervención en terreno se vieron **mermados** por la bajada del tipo de cambio euro-quetzal. Esto, unido al alza de costes en el contexto de la pandemia, generó tensión para cubrir las necesidades de gasto. Esta situación no impidió ejecutar el proyecto.
5. El personal del proyecto contratado por ASERJUS necesita **fortalecerse** en el levantamiento, registro, análisis y reporte de datos de calidad en el monitoreo del proyecto que permitan identificar efectos de la intervención relacionados con los indicadores de la matriz, así como otros posibles efectos no previstos.
6. Las organizaciones que constituyeron la población sujeto del proyecto son **agentes relevantes** para el cambio que buscaba la intervención. Sin embargo, la unidad del Pueblo K’iche’ requiere repensar qué otros actores deben formar parte del proceso.
7. Consolidar **alianzas** con otras organizaciones sociales que trabajan por el Estado Plurinacional y los derechos de los pueblos originarios en Guatemala constituye un reto. El proyecto logró abordar

cierta coordinación, pero persiste el reto del diálogo y discusión de propuestas, identificación de puntos comunes y articulación de estrategias de trabajo en favor de un fin superior. Responder a este reto implica prudencia para no quebrar los procesos avanzados hasta el momento y también tener en cuenta las propuestas sobre el Estado Plurinacional de otros actores que son menos visibles que las organizaciones y movimientos sociales, como la Alianza de Autoridades Ancestrales.

5.2. Dimensión procesos

8. En la identificación del proyecto, se estableció como problema central un **problema demasiado amplio** y en la estrategia de respuesta se incluyeron múltiples procesos. El eje central del proyecto fue la defensa de los derechos colectivos del Pueblo K’iche’, pero este énfasis se desdibujó al no priorizar uno o dos derechos colectivos específicos sobre los que fijar la estrategia. Este diseño no contribuyó a poder establecer con claridad los cambios a los que el proyecto podía aportar en el plazo de intervención, especialmente en el contexto de pandemia.
9. La estrategia del proyecto incorporó con claridad todos los **ejes transversales** de la AVCD: género, capacidades locales, organización y participación, Derechos Humanos, sostenibilidad ambiental y enfoque local-global. Destaca especialmente la transversalización del género, incluyendo una estrategia dirigida específicamente al fortalecimiento de las mujeres y sus organizaciones.
10. La reconstrucción de la Teoría de Cambio realizada en el marco de la presente evaluación estableció que el cambio formulado como “Pueblo Maya K’iche’ ejerciendo sus derechos colectivos” tiene cuatro **condiciones previas** necesarias:
 - a. Población K’iche’ fortalecida en identidad y cosmovisión.
 - b. Comunidades articuladas como Pueblo.
 - c. Comunidades con un Proyecto Político de Pueblo K’iche’.
 - d. Todo lo anterior con participación plena de las mujeres y equidad de género.

La estrategia del proyecto abordó con éxito el fortalecimiento de capacidades de las mujeres participantes. En cuanto a la articulación de organizaciones, incluyendo a las organizaciones de mujeres, y la construcción de un Proyecto político de Pueblo K’iche’, persiste el reto de identificar puntos estratégicos comunes que puedan aglutinar y movilizar a las organizaciones. La condición previa del fortalecimiento de la identidad no se abordó en profundidad en la estrategia del proyecto.

11. El proceso de **formación interna** del personal del proyecto abordó la equidad de género, siendo esto una fortaleza. Como debilidad, no se trabajaron suficientemente temas relacionados con la identidad y derechos específicos de los pueblos originarios.

12. El proceso de Planificación, Monitoreo y Evaluación del proyecto contó con las herramientas necesarias. Sin embargo, existieron dificultades para generar **información de calidad** sobre los efectos producidos por el proyecto en función de su objetivo específico. Como se indica en la conclusión 4., es necesario el fortalecimiento del personal técnico capacidades de levantamiento, registro, análisis y reporte de información.
13. El proyecto contó con mecanismos de **gestión del conocimiento** generado, que consistieron en sistematizaciones de experiencias (el detalle se encuentra en la página 21).
14. Los procesos operativos del proyecto lograron **adaptarse** a las medidas de contención y prevención de la pandemia Covid-19 que, a pesar de haber sido tomadas en cuenta en la identificación de la estrategia, resultaron ser más restrictivas y prolongadas de lo previsto, en un contexto de alta incertidumbre. Destaca especialmente el hecho de que el proyecto logró mantener activos los procesos de organización y participación de la población sujeto, aspectos especialmente afectados por las restricciones de la pandemia y las urgencias desatadas por la crisis que se derivó de ella. Para ello, fue fundamental que el equipo técnico del proyecto logró mantener una **comunicación constante** con las organizaciones y brindar un acompañamiento continuo, con un carácter muy humano en las situaciones duras de pérdidas familiares, enfermedad y crisis alimentaria que se vivieron durante la pandemia.
15. Se identifican tres **efectos positivos no previstos** surgidos del contexto de pandemia en el que se ejecutó el proyecto y que pueden potenciarse en el futuro: a) la formación digital y realización de actividades virtuales por parte de la población sujeto, con mucho interés por parte de las mujeres, que disminuye la brecha digital y amplía las oportunidades; b) el interés en la recuperación y uso de plantas medicinales desde la cosmovisión maya y la promoción del cultivo y consumo de productos agroecológicos (verduras especialmente).
16. El acompañamiento brindado por ASERJUS a las comunidades para avanzar hacia el objetivo de crear unidad como Pueblo K’iche’ incluyó **tres procesos generales** que en el proyecto se adecuaron a las necesidades específicas de cada actor:
 - a. Formación: se facilitó formación en diversas temáticas a personas que representan a sus organizaciones de base, incluyendo autoridades ancestrales. La formación incluyó capacidades técnicas, metodológicas y políticas. En todos los casos, estas organizaciones de base se encontraban articuladas en Coordinadoras municipales, de mujeres o mixtas. Los procesos de formación más especializada se realizaron a nivel regional, con representantes de las Coordinadoras de nivel municipal y con representantes de organizaciones de base.
 - b. Articulación: se promovió que las organizaciones participantes, a través de personas representantes, se sumaran a espacios de articulación más amplios como Coordinadoras

departamentales y plataformas amplias regionales y nacionales, con el objetivo de consensuar agendas comunes de trabajo.

- c. Incidencia: el proyecto promovió acciones de incidencia política desde los diversos niveles de articulación hacia los gobiernos municipales e instituciones del Estado, con énfasis en los derechos de las mujeres y el derecho al agua.

17. Se identificaron los siguientes **nudos** en los procesos:

- a. **Formación:** el éxito de la estrategia de formación pasa por que las capacidades desarrolladas en las personas representantes lleguen a las organizaciones de base, maximizando su capacidad de transformar y fortalecer a las organizaciones y, a través de ellas, a las comunidades como sujeto político del cambio. Por lo anterior, es de vital importancia que existan mecanismos de comunicación interna y procedimientos establecidos que garanticen el flujo de información desde las personas representantes hacia sus bases y viceversa. Se ha evidenciado que estos flujos de información no funcionaron correctamente en algunas organizaciones porque:
 - i. No hubo mecanismos estables de comunicación interna en la propia Coordinadora municipal u organización comunitaria.
 - ii. Hubo carencia de recursos en las organizaciones para establecer espacios de reunión y comunicación con las bases.
 - iii. Existieron problemas con la representatividad de las personas que participaron en los procesos de formación respecto a sus organizaciones, esto derivado de deficiencias en la organización.
 - iv. Las personas representantes en las formaciones desistieron del proceso.
 - v. La representación de las organizaciones recayó siempre sobre la misma persona, que tiene una agenda de participación demasiado apretada porque está en múltiples procesos promovidos por diversas organizaciones e instituciones.
- b. **Articulación:** el proceso de articulación se basó en una estrategia de red de redes, cuyo éxito descansa en la representatividad de las personas que participan en los espacios de articulación respecto a sus organizaciones y el correcto funcionamiento de mecanismos de comunicación interna en las organizaciones que permitan el flujo bidireccional de la información, desde las bases a sus representantes y viceversa, para garantizar que las propuestas emanan desde las bases. En el proceso de articulación, se identificaron dos nudos:
 - i. Las personas que participaron en los espacios de articulación no siempre gozaron de representatividad respecto a sus organizaciones.

- ii. Hubo dificultades en la comunicación interna de las organizaciones, de manera que la información de los procesos regionales llegó con dificultad a las organizaciones municipales y de base.
 - c. **Incidencia:** el principal nudo identificado tiene que ver con la naturaleza actual de las instituciones públicas en Guatemala, totalmente ajena al enfoque de derechos humanos y en muchos casos orientada a intereses clientelares y corruptos. Esto dejó pocas oportunidades para que las demandas de las organizaciones tuvieran respuesta.
18. Los **procesos de apoyo** desarrollados en el proyecto (gestión y administración y compras y contrataciones) funcionaron de forma **eficiente** y contaron con procedimientos para garantizar la calidad que parten desde la solidez de la estructura institucional de ASERJUS.

5.3. Dimensión resultados

19. Los **productos** producidos por el proyecto tuvieron un impacto moderado en el cambio previsto, debido principalmente a:
- a. Que el proyecto apuntó a un cambio demasiado ambicioso que cuenta con toda la maquinaria del Estado en su contra.
 - b. Que la realización de los productos implicaba retos sociales muy significativos que pasaban por el funcionamiento óptimo de procesos de articulación social, por la concertación de prioridades entre múltiples actores y por el establecimiento de acuerdos mínimos, todo ello en el contexto de pandemia.
 - c. Los productos relacionados con los derechos de las mujeres se enfrentaron, además de lo anterior, a la violencia simbólica del patriarcado con las consiguientes resistencias al cambio para la igualdad.

Entre todos los productos, destaca el impacto que tuvo la sistematización y publicación de historias de vida de lideresas para el empoderamiento de las mujeres participantes y de las mujeres que tuvieron acceso al material.

20. En los **resultados intermedios** del proyecto, destacó lo siguiente:
- a. **Organizaciones de mujeres y sus Coordinadoras:** los procesos de sanación lograron mejorar sustancialmente el estado emocional de las mujeres y contribuyeron a mejorar su autoestima y empoderamiento; las mujeres mejoraron sus capacidades para ejercer el derecho a la vida libre de violencia; las mujeres se apropiaron de prácticas de alimentación saludable y cuidado medioambiental que trasladaron a sus vidas; las Coordinadoras de mujeres tomaron el espacio público en fechas conmemorativas como el 8 de marzo y 25 de noviembre y también realizaron

comunicados, movilizaciones y demandas a nivel municipal y en plataformas amplias de nivel regional y nacional.

b. **Coordinadoras municipales mixtas y espacios de articulación departamental y regional:**

las Coordinadoras municipales que más destacan en el fortalecimiento de capacidades son el Movimiento Ciudadano Cantelense en Cantel, COIMO en Momostenango y ADESMA en Santa María Chiquimula; la conmemoración de las Consultas Comunitarias para la defensa del territorio han contribuido a fortalecer a las organizaciones y la visión de unidad en los municipios en los que se han realizado; el Plan Estratégico es la herramienta de fortalecimiento institucional más extendida en las Coordinadoras municipales.

c. **Autoridades ancestrales:**

las autoridades ancestrales demandan especialmente el fortalecimiento de la identidad como Pueblo K’iche’ en los diferentes sectores de la población, incluyéndose a ellas y ellos mismos; la Escuela Regional Maya de Juventud logró fortalecer la identidad de las y los participantes como parte del Pueblo K’iche’ y les acercó a las personas ancianas y autoridades ancestrales de sus comunidades; durante la pandemia, las autoridades reforzaron su rol ante el Estado y hacia la comunidad al velar por el cumplimiento de medidas de prevención del contagio; también se movilizaron por los altos costes de la canasta básica y combustibles y para impedir la expulsión de médicos cubanos.

21. Los **retos** detectados en los resultados intermedios fueron:

a. **Organizaciones de mujeres y sus Coordinadoras:**

precisan fortalecerse en formación política para comprender mejor el alcance de un Proyecto Político de Pueblo K’iche’; la Agenda Regional de Mujeres para aportar a este Proyecto Político no pudo concretarse en el marco temporal del proyecto; existe analfabetismo en las bases de las organizaciones de mujeres; persiste el machismo en sus entornos y familias y en los espacios de toma de decisiones comunitarias; persisten las críticas entre mujeres y falta de sororidad; hay dificultades para garantizar la comunicación entre representantes y bases de las organizaciones; la Red de Comunicadoras no logró consolidarse en el marco del proyecto.

b. **Coordinadoras municipales mixtas y espacios de articulación departamental y regional:**

los procesos de formación en nuevas masculinidades enfrentaron resistencias a la participación; es necesario continuar reforzando el tema de protección de defensores de derechos humanos desde el punto de vista de la formación y de planes de seguridad; hubo dificultades para que la información de los procesos llegara desde personas representantes hacia sus bases; la articulación no se ve como prioridad ante el panorama general de desarticulación y divisionismo en el país; la corrupción y clientelismo político amenazan a los procesos de articulación.

- c. **Autoridades ancestrales:** se encuentran divididas; algunos espacios de articulación de autoridades que antes existieron se han debilitado; aún no se identifican los puntos comunes de encuentro para articular un Proyecto Político de Pueblo K’iché; las autoridades identifican pérdida de identidad cultural en las comunidades y en ellas y ellos mismos; persiste la resistencia hacia la incorporación de mujeres en algunos espacios de autoridad ancestral; las autoridades ancestrales mostraron resistencia hacia la formación en nuevas masculinidades.

22. Respecto al **cambio esperado**, se evidenció lo siguiente:

- a. La defensa del territorio y el cuidado del medio ambiente se validan como ejes importantes para el Proyecto Político de Pueblo K’iche’.
- b. Hay un avance importante en las y los representantes de organizaciones respecto a su capacidad de análisis de la realidad local conectada a lo global y en la identificación de las causas históricas y actuales que generan pobreza y exclusión.
- c. El proyecto apoyó acciones de incidencia realizadas desde plataformas que articulan a las organizaciones de los territorios de intervención junto con otras muchas organizaciones a nivel nacional, pertenecientes a diversos pueblos mayas y pueblo mestizo. Concretamente, se realizaron acciones de incidencia para la aprobación de la iniciativa de Ley de Desarrollo Económico de las Mujeres –LEYDEM- y la iniciativa de Ley Marco de Aguas.

23. La **sostenibilidad** de los resultados del proyecto se apoya en las capacidades desarrolladas en la población sujeto y sus organizaciones y en la continuidad de los procesos de articulación. Se evidencia que las capacidades locales desarrolladas son amplias y suficientes, tanto en lo técnico como en lo metodológico y político, pero los procesos de articulación se encuentran condicionados por la necesidad de recursos económicos para la movilización, alimentación y comunicaciones. Esto último hace que haya más posibilidades de continuar sin apoyo externo para los procesos comunitarios y municipales que para los departamentales, regionales y nacionales, que son más onerosos.

Referencias bibliográficas

González, Lara y Murguialday, Clara (2004). *Evaluar con enfoque de género*. Bilbao: Bakeaz.

Ligero, J.A. (2011). Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa. *Documento de Trabajo Serie CECOD, Número 15 / 2011*. Madrid: CEU.

Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: PNUD/HIVOS.

Anexos

Anexo 1: Términos de referencia de la evaluación.

Anexo 2: Metodología de la evaluación.

Anexo 2.1: Matriz de evaluación.

Anexo 2.2: Instrumentos de trabajo de campo.

Anexo 2.3: Agenda definitiva de trabajo campo.

Anexo 2.4: Resumen de participantes.

Anexo 2.5: Registro de participantes.

Anexo 3: Programa de trabajo realizado.

Anexo 4: Lista de abreviaturas.

Anexo 5: Documentos y referencias bibliográficas.

Anexo 6: Equipo evaluador.

Anexo 7: Recomendaciones y propuestas de seguimiento.

Nota: los anexos 1 al 6 se encuentran en versión digital en la memoria UBS que acompaña a este informe.