

análisis y desarrollo social  
**consultores**

## EVALUACIÓN EX POST

**MAYA Q'EQCHI' - PUEBLOS INDIGENAS  
Q'EQCHI CONOCEN Y RECLAMAN SUS  
DERECHOS,  
MUNICIPIO DE SAN LUIS, PETEN,  
GUATEMALA**



*Global Humanitaria*

Únete al ciclo que cambia vidas

Desarrollado para:



Gobierno del  
Principado de Asturias  
Consejería de  
Bienestar Social y Vivienda



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.
  - ANTECEDENTES Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.
  - PREGUNTAS PRINCIPALES Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.
  - PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.
  
2. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA
  - OBJETIVOS
  - RESUMEN DE LOS ANTECEDENTES
  - ACTORES IMPLICADOS
  
3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN.
  - METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS.
  - CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO.
  
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA. 2
  - 4.1 PERTINENCIA Y COHERENCIA
  - 4.2 EFICIENCIA
  - 4.3 EFICACIA
  - 4.4 IMPACTO
  - 4.5 SOSTENIBILIDAD
  - 4.6 ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN
  - 4.7 APROPIACIÓN.
  - 4.8 ENFOQUE DE GÉNERO.
  
5. CONCLUSIONES
  
6. LAS LECCIONES APRENDIDAS
  
7. RECOMENDACIONES
  
8. ANEXOS.

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación forma parte de un proceso más amplio de evaluación ex post que engloba 8 proyectos de cooperación promovido por la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo.

El Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2013-2016, aprobado por el Consejo de Gobierno en reunión de 10 de julio de 2013, concibe la evaluación como una práctica que favorece la transparencia y el aprendizaje, y contribuye a mejorar la calidad, eficacia y coherencia de las políticas de cooperación al desarrollo. Dicho Plan Director pretende consolidar la evaluación como un instrumento que sirva para extraer lecciones y aprender de la experiencia así como para contar con información fiable sobre el alcance de las actuaciones de la cooperación asturiana y el nivel de consecución de los resultados esperados.

Para fomentar y promover la cultura de la evaluación se realizarán evaluaciones expost de los proyectos financiados con el objetivo de que las evaluaciones se transformen en herramientas de gestión útiles para mejorar el impacto de la ayuda sobre los beneficiarios y beneficiarias, que contribuyan a aumentar la calidad de las políticas de cooperación y aseguren que las instituciones encargadas de planificarlas y ejecutarlas dispongan de información sobre la que basar sus decisiones.

Para abordar la tarea encomendada en el vigente Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2013-2016, se ve indispensable la realización de una evaluación externa y expost de proyectos financiados por la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo en el ejercicio 2011, año que se tomará como referente para el inicio de ese proceso evaluativo que se pretende instaurar y que conllevará la realización de evaluaciones anuales posteriores.

### OBJETIVO GENERAL:

Realizar una evaluación ex-post de las intervenciones llevadas a cabo en Guatemala y El Salvador financiadas a través de convocatoria de subvenciones y convenios de colaboración directa, correspondientes al 2011, con el objetivo de determinar alcance y la calidad del trabajo realizado.

Con esta evaluación ex - post de objetivos y resultados se pretende determinar el establecimiento de cambios generados por el proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, en esta labor evaluativa se tiene como propósito conocer qué tanto el proyecto ha logrado cumplir sus objetivos, aportando información relacionada con los resultados alcanzados por el proyecto, resaltando los factores de éxito.

La calidad con que las organizaciones han llevado adelante sus actividades en general, así como la sistematización de lecciones aprendidas y recomendaciones sobre líneas estratégicas a desarrollar por las ONGDs implicadas y la Agencia Asturiana de Cooperación en su cooperación en los próximos años en El Salvador y Guatemala.

Se espera una **evaluación individualizada** de cada uno de los proyectos que a continuación señalamos, presentando un informe de consecución de objetivos y resultados esperados, junto con un análisis de los enfoques transversales de género, medioambiente, interculturalidad y de derechos humanos.

PROYECTO	ENTIDAD BENEFICIARIA
Mejora de las capacidades de organización y producción para la disponibilidad de alimentos de familias rurales de 4 municipios de Chalatenango (San José Las Flores, Acatao, Las Vueltas y San Antonio Los Ranchos). El Salvador.	ASOC. PAZ CON DIGNIDAD
Fortalecimiento organizativo y comunitario con equidad de género y etnia. Departamentos de Alta y Baja Verapaz e Izabal. Guatemala	ASOCIACIÓN ENTREPUEBLOS
Maya q'eqchi - pueblos indígenas q'eqchi conocen y reclaman sus derechos, San Luis - Petén (Guatemala).	ASOCIACIÓN GLOBAL HUMANITARIA
Fortalecimiento de las capacidades socio-productivas y agroecológicas de 14 colectivos de producción de 10 comunidades del Bajo Lempa, afectadas por el cambio climático para un desarrollo endógeno y sostenible de 70 familias. Municipio de Jiquilisco. El Salvador.	ASOCIACIÓN PAZ Y SOLIDARIDAD DE ASTURIAS
Ampliación del internado Ixmucané (construcción del módulo III). Huehuetenango. Guatemala.	CONCEYU DE SOLIDARIEDA Y XUSTICIA
Introducción de métodos sostenibles de producción agropecuaria para garantizar la seguridad alimentaria en siete comunidades indígenas del departamento de Jalapa (Comunidades Gracias a Dios y Buenavista del municipio de Jalapa, y Tabacal, Casco Urbano, Duraznito, Tapalaga y La Ciénaga del municipio de Carlos Alzatate). Guatemala.	MANOS UNIDAS CAMPAÑA CONTRA EL HAMBRE
Mejora de las condiciones socioeconómicas de 105 personas en 5 comunidades rurales de El Salvador. Municipio de Nueva Concepción. Departamento de Chalatenango. El Salvador	MOVIMIENTO ASTURIANO POR LA PAZ
Mejora y rehabilitación del Parque Las Araucarias. Municipio de Santa Tecla. Departamento de San Salvador	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA



## PREGUNTAS PRINCIPALES Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

### **La pertinencia y la coherencia.**

Entendiendo por éstas la adecuación de las actividades y las estrategias llevadas a cabo para el logro de los Resultados en cada uno de los proyectos seleccionados, así como el sistema de seguimiento previsto.

### **Eficiencia.**

Entendiendo por ésta la adecuación de la estructura institucional y gestión de cada uno de los proyectos para el logro de los resultados.

### **Eficacia.**

Entendiendo por ésta el grado de avance hacia los objetivos y los resultados esperados así como el análisis de otros efectos generados, distinguiendo entre resultados esperados y resultados obtenidos.

### **Impacto.**

Entendido como los efectos conseguidos por el proyecto más allá de los objetivos propuestos, los cambios importantes introducidos por la intervención

### **Sostenibilidad.**

Entendiendo por ésta la posibilidad de continuidad de los procesos y efectos positivos de los proyectos.

### **La asociación y coordinación.**

Entendida como el valor de las relaciones institucionales desarrolladas para el alcance de los resultados del Proyecto.

### **La apropiación.**

Entendiendo por ésta internalización de los efectos positivos que los proyectos prevén.

### **Enfoque de género.**

Entendido como una dinámica que conlleva una transformación de la propia filosofía de la evaluación y que ha de generar adaptaciones de las herramientas y procesos evaluadores. Se habrá de examinar cómo el proyecto ha afectado a las mujeres y a los hombres, especificando cómo ha incidido en las diferentes condiciones de vida de las mujeres y los hombres, cómo ha tomado en consideración sus distintas percepciones, actitudes, funciones, responsabilidades, oportunidades, acceso a recursos y a toma de decisiones, tanto en el hogar como en la comunidad, cómo ha afectado las jerarquías existentes entre hombres y mujeres, cómo ha propiciado una más justa distribución de recursos entre ambos.

Criterios	Preguntas de Evaluación <sup>1</sup>
<b>Pertinencia/ Coherencia</b>	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población meta?, En concreto ¿responde a las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres?*
	¿La población reconoce como un problema propio las áreas de intervención del Proyecto?
	¿Existe una relación entre los resultados y objetivos señalados y los problemas detectados?
	¿Se adapta el proyecto a las prioridades y necesidades de la población, tal como son percibidas por ellos/as mismos/as?
	¿Considera el proyecto los aspectos culturales de los países y regiones de intervención?*
	Pertinencia en relación con las políticas locales (alineamiento y armonización)
	¿Se han evaluado adecuadamente los problemas y necesidades específicas de las mujeres y hombres y están siendo abordadas por el proyecto?*
<b>Eficiencia</b>	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento de formulación del Proyecto?
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
	¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos a las necesidades de la ejecución en el terreno?
	¿Ha sido eficiente la transformación de recursos en resultados?, ¿En el manejo de recursos y productos/servicios existió un enfoque inclusivo de las mujeres?*
	¿Los recursos humanos previstos son suficientes y están capacitados para la ejecución del Convenio por país?
<b>Eficacia</b>	¿Están bien formulados los objetivos específicos?
	¿Se cuenta con indicadores mensurables?
	Análisis de factores externos, previstos o no previstos, ¿cómo han afectado a la ejecución del proyecto?.
	¿Se cuenta con indicadores sensibles al Género que permitan medir los avances en el cambio de las relaciones tradicionales basadas en el género en hombres y mujeres?*
	¿Se cuenta con indicadores medioambientales que permitan medir los avances en protección, sostenibilidad y sensibilización medioambiental?*
	¿Se pueden alcanzar los objetivos específicos teniendo en cuenta los resultados incluidos en el proyecto?
	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos?, ¿en qué medida se ha contribuido a avanzar en el disfrute de los derechos de las mujeres?*
<b>Sostenibilidad</b>	¿Qué nivel de participación tienen las mujeres en la toma de decisiones sobre aspectos internos del proyecto y desde la población beneficiaria, sobre el acceso a los recursos?*



	<p>¿La situación de derechos humanos de las mujeres, la promoción de la democracia y respeto de los derechos fundamentales, la participación de las mujeres forma parte de la agenda en los distintos espacios de decisión?</p> <p>¿Cómo se ha contemplado las prioridades horizontales? ¿En qué medida están contribuyendo a la sostenibilidad del programa?*</p> <p>¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?, ¿Las poblaciones beneficiarias, especialmente las mujeres, podrán seguir beneficiándose de las mejoras introducidas una vez finalizado el Proyecto? ¿se ha producido un impacto positivo en el cambio de las relaciones de género?*</p> <p>¿Se ha influido positivamente sobre las capacidades de las organizaciones comunitarias?</p> <p>Establecimiento de buenas prácticas medioambientales que contribuya a mejorar la calidad ambiental de las zonas de intervención*</p>
<b>Impacto</b>	<p>¿Está contribuyendo la intervención a conseguir el objetivo global? ¿Qué efectos ha provocado el Proyecto sobre los/as titulares de derechos, de responsabilidades, de obligaciones y sobre otros colectivos?</p> <p>¿Se han producido efectos negativos o positivos no esperados? ¿se han tomado medidas al respecto?</p> <p>¿Se ha logrado un efecto positivo no previsto inicialmente sobre la población meta?</p> <p>¿El sistema de indicadores permitirá medir los impactos positivos previstos?, ¿se ha incorporado adecuadamente la perspectiva de género?*</p>
<b>Asociación/ Coordinación</b>	<p>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión/coordinación articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?</p> <p>¿Se coordina la actuación con otras actuaciones complementarias de otras entidades públicas o privadas en la zona de intervención o de forma sectorial?</p> <p>¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan?</p>
<b>Apropiación</b>	<p>¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?</p> <p>¿En qué medida han participado e implicado las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención, y en qué medida se ha adaptado dicha intervención a sus necesidades?</p> <p>¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?</p> <p>¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?</p> <p>¿En qué medida han participado los beneficiarios en todo el proceso?, ¿Qué nivel de participación tienen las mujeres en la toma de decisiones sobre aspectos internos del proyecto y desde la población beneficiaria, sobre el acceso a los recursos?*</p> <p>Grado de apropiación de la intervención por parte de la población titular de derechos.</p>
<b>Género</b>	<p>¿Responde el proyecto a las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres?</p> <p>¿Se han evaluado adecuadamente los problemas y necesidades específicas de las mujeres y hombres y están siendo abordadas por el proyecto?</p> <p>¿Ha sido eficiente la transformación de recursos en resultados?, ¿En el manejo de recursos y productos/servicios existió un enfoque inclusivo de las mujeres?</p>

	¿Se cuenta con indicadores sensibles al Género que permitan medir los avances en el cambio de las relaciones tradicionales basadas en el género en hombres y mujeres?
	¿Qué nivel de participación tienen las mujeres en la toma de decisiones sobre aspectos internos del proyecto y desde la población beneficiaria, sobre el acceso a los recursos?
	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?, ¿Las poblaciones beneficiarias, especialmente las mujeres, podrán seguir beneficiándose de las mejoras introducidas una vez finalizado el Proyecto? ¿Se ha producido un impacto positivo en el cambio de las relaciones de género?
	¿El sistema de indicadores permitirá medir los impactos positivos previstos?, ¿se ha incorporado adecuadamente la perspectiva de género?
	¿Qué nivel de participación tienen las mujeres en la toma de decisiones sobre aspectos internos del proyecto y desde la población beneficiaria, sobre el acceso a los recursos?

## PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

- **Carlos Lobo. Coordinador-evaluador (El Salvador).** Cuenta con experiencia en identificación, gestión y evaluación de proyectos, principalmente en Centroamérica y El Caribe, y con formación post grado desarrollo sostenible, habiendo residido en El Salvador y Nicaragua. Ha realizado diferentes manuales de cooperación y participado en más de 30 evaluaciones de proyectos y convenios.
- **Rosa Gallego. Evaluadora (Guatemala).** Experta en evaluación y gestión de proyectos, amplio conocimiento de la realidad en Guatemala, residiendo en el país más de 5 años, experiencia en proyectos con enfoque de género y población indígena. Máster en Dirección y Gestión de ONG,s.
- **Francisco Rojas. Evaluador (El Salvador).** Cuenta con amplia experiencia en gestión y evaluación de proyectos de seguridad y soberanía alimentaria en Centroamérica. Ha realizado varias evaluaciones finales y ex post con AID Social y tiene 5 años de experiencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Su formación es a nivel Doctor en Economía.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

*RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO*

- **Ubicación geográfica:** Guatemala. Departamentos de Petén, Municipio de San Luis, Micro región de Chacté y de Joventé, Comunidades San Martin Canalchi, pusila Abajo, Chacté, Nimlajá Chacté, Santo Domingo Poité, San Isidro Jovente, Esquipulas Mollejón, Cruz Pamac, Nacimiento Río Caoba, San Lucas Aguacate, Poité Seco, Nacimiento Poite, Jalacté, Santa Marta Jalacté, Cruce Poité, San Francisco Mollejón, Nueva Cadenita.
- **Sectores:** Sectores Gobierno y Sociedad Civil, Género y Pueblos Indígenas.  
  
150 Gobierno y Sociedad Civil  
15050 Fortalecimiento sociedad civil  
15063 Fortalecimiento sociedad civil
- **Socios locales:** Global Humanitaria Guatemala
- **Inicio:** 19 de septiembre 2011 - **Finalización:** 19 de Septiembre 2012
- **Población beneficiaria:**
  - **Beneficiarios directos:**
    - 1 Municipio
    - 2 Micro regiones
    - 18 Comunidades
    - 18 Juntas Directivas de 18 COCODES conformadas cada una por 13 miembros (234 hombres y mujeres)
      - 72 mujeres y hombres
  - **Beneficiarios indirectos:** 756 familias de las 18 comunidades meta (4.953 personas).

### RESUMEN DE LOS ANTECEDENTES

Guatemala tiene una Ley de Consejos de Desarrollo para la involucración activa en las políticas de desarrollo municipal, departamental, regional y nacional de comunidades y sectores poblacionales (p.e. mujer y población indígena y campesina) tradicionalmente excluidos de la participación. Aprovechando esta oportunidad, GHG prioriza un proceso de fortalecimiento de las estructuras comunitarias de participación (COCODEs y COCODEs de segundo nivel) en comunidades originarias históricamente excluidas de la participación, del acceso a servicios básicos y del reconocimiento de sus derechos. Esta exclusión se

agudiza en las mujeres, que son discriminadas por ser mujeres, por ser pobres y por ser indígenas.

El municipio de San Luis, Petén, cuenta con una población de 48.745 habitantes de los cuales el 65% pertenece al Pueblo Maya Q'eqchi' y Maya Mopan y el 35% son ladinos o mestizos, que habitan en 127 comunidades. El 75% de la población reside en el área rural y el 25% en el área urbana. Basado en los datos del INE el 30,93% de la población del Municipio de San Luis, se encuentra catalogado dentro de un rango alto de pobreza extrema, encontrándose principalmente en el área rural. Los índices de pobreza de las comunidades Q'eqchi' que habitan en la zona rural del Municipio de San Luis son altas, casi nueve décimas partes de la población se encuentra en situación de pobreza, y un 71% en pobreza extrema.

En las comunidades, las mujeres y los hombres en general tienen roles diferentes socialmente, acceden en forma desigual a los recursos y son afectados de modo distinto por políticas y medidas, cuando éstas no están diseñadas adecuadamente, en función de la discriminación étnica y las diferencias de género existentes que tienden a perpetuar y a exacerbar las desigualdades. La mujer participa en las diferentes actividades de su comunidad, tanto a nivel familiar como social, pero no tiene igualdad de oportunidades para acceder a recursos y para tomar decisiones.

La Municipalidad de San Luis desconoce la gestión comunitaria establecida por las leyes guatemaltecas y no reconoce la diversidad cultural lo que conlleva a unos planes de desarrollo municipales que son acordes con las prioridades de las comunidades y que no contemplan la diversidad étnica.

11

Lógica de Intervención:

	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables
<b>Objetivo General</b>	Mejorada la capacidad de organización y autogestión comunitaria de la población indígena maya Q'eqchi' del municipio de San Luis, Petén, para exigir el reconocimiento de sus derechos.	18 comunidades del municipio de San Luis, Petén, conocen sus derechos y han fortalecido sus capacidades para la participación ciudadana y autogestión comunitaria una vez finalizado el proyecto

	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables
<b>Objetivo Específico</b>	Fortalecidas las capacidades de organización para la incidencia política y la planificación del desarrollo con enfoque étnico y cultural de 18 comunidades Q'eqchi' del Municipio de San Luis, Petén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Escuela de Liderazgo con enfoque Étnico, Cultural y de Género forma a 72 líderes comunitarios a partir del tercer mes de iniciado el proyecto</li> <li>• 18 COCODES conocen sus derechos como pueblos indígenas a los 12 meses de ejecución del proyecto.</li> <li>• A los 12 meses de intervención, 18 COCODE están en capacidad de analizar sus propios problemas y encontrar alternativas de solución mediante la autogestión comunitaria.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	R.1. 18 COCODE mejoran sus capacidades de organización y participación para la autogestión comunitaria y la incidencia política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 3 meses de iniciado el proyecto la Escuela de Liderazgo Comunitario con Enfoque Étnico, cultural y de Género cuenta con 4 módulos de formación organizativa y participación de los COCODE.</li> <li>• La Escuela de Liderazgo Comunitario con enfoque Étnico forma a 72 miembros de 18 COCODE en derechos de los pueblos indígenas y el sistema organizacional de Guatemala a partir del tercer mes de iniciado el proyecto</li> <li>• 72 líderes comunitarios formados realizan mensualmente réplicas en sus comunidades a 18 Juntas Directivas de COCODES de los contenidos recibidos en formación.</li> <li>• 26 líderes representantes de los COCODES de segundo nivel reciben formación a los 11 meses de iniciado el proyecto.</li> </ul>
	R.2. Comunidades Q'eqchi del Municipio de San Luis han fortalecido sus capacidades de planificación participativa con enfoque étnico, cultural y de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 COCODES inician un proceso de identificación de problemas comunitarios y soluciones desde la perspectiva étnica, cultural y de género a los 3 meses de iniciado el proyecto</li> <li>• Finalizado el proyecto 18 comunidades y dos micro regiones cuentan con una sistematización de sus problemáticas y valoración de las posibles soluciones</li> <li>• COMUDE y Dirección Municipal de Planificación inician proceso de planeación participativa y priorizan soluciones a necesidades presentadas por los COCODE a los 11 meses de iniciado el proyecto</li> <li>• A los 6 meses de iniciado el proyecto los líderes Q'eqchi conocen e intercambian experiencias con otros movimientos indígenas de Guatemala</li> </ul>
	R.3. Reconocida la participación de la mujer indígena en la toma de decisiones de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 10 meses de iniciado el proyecto se ha construido participativamente un Módulo de Participación de la Mujer Indígena</li> </ul>

	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% de las mujeres de 18 comunidades conocen sus derechos y participan activamente en la identificación de problemáticas y soluciones con enfoque de género</li> <li>• 100% de las 18 comunidades sensibilizadas acerca de la importancia de la participación de las mujeres en los COCODE de primer y segundo nivel</li> </ul>

## ACTORES IMPLICADOS

Durante el proceso evaluativo, se llevaron a cabo grupos de trabajo y discusión con responsables de GHG. Con la directora y el coordinador de proyectos se revisaron los diferentes criterios de evaluación, documentación del proyecto y se aclararon dudas durante la reunión de intercambio de conclusiones preliminares de la evaluación. Asimismo se mantuvo una entrevista con la responsable de administración.

Se realizaron grupos focales en 2 comunidades:

- Chacté (Micro-región Chacté), a la que asistieron 6 personas, 3 mujeres y 3 hombres, lideresas y líderes de Chacté y Poitec, siendo alguno/a de ellos/as miembros de Cocode.
- Joventé (Micro-región Joventé), con una participación de 27 personas, 15 mujeres y 12 hombres, lideresas y líderes de 15 comunidades de la micro región, siendo alguno/a de ellos/as miembros de Cocode.

Por último, se mantuvieron entrevistas semiestructuradas con:

- Juez de Paz Comunitario de San Luis
- Segeplan

Un diálogo informal con el Alcalde Municipal de San Luis Petén y una entrevista vía correo electrónico con la ex Coordinadora de la DEMI (Defensoría de la Mujer Indígena) en San Luis.

### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN.

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS.

El diseño de la investigación evaluativa partió de la necesidad de obtener información válida, sobre una serie de criterios de evaluación aplicables a la intervención. Una vez definido el objeto de estudio y los sujetos participantes, se procedió al diseño de las guías de entrevistas a partir de información documental analizada previamente.

- **Técnicas de investigación**

Igualmente se practicaron técnicas cualitativas como observación participante y diálogos informales. Algunas de las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

ENTIDAD	CONTACTO	CARGO	TÉCNICA EV.	OBSERVACIONES
GHG	Gladys Paz	Directora Nacional	Grupo de discusión	Son las únicas personas involucradas en el proyecto que permanecen en GHG
	Elder Chitai	Coordinador Proyecto		
GHG	Briseida Nicté Ochaeta Osorio	Administradora	Entrevista	Revisión de procedimientos administrativos
Juez de Paz Comunitario, San Luis		Juez de Paz Comunitario	Entrevista semiestructurada	Es juez de paz comunitario consuetudinario. Participa en procesos de formación de líderes y lideresas
Alcaldía de San Luis	Sergio Díaz	Alcalde Municipal	Diálogo informal	Alcalde elegido durante la implementación del proyecto
SEGEPLAN	José Cuéllar Neemías Estrada	Delegado Técnico de informática	Entrevista semiestructurada	Participan en procesos de formación de líderes y lideresas
DEMI	Juana Botzoc Pá	Ex Delegada Regional	Entrevista estructurada por mail	Participa en procesos de formación de líderes y lideresas

- **Fases y Calendario de Trabajo**

*Fase de Trabajo de Gabinete: del 14 al 31 de octubre.*

Durante las dos semanas previas a la evaluación en terreno, el equipo evaluador realizó el análisis de la documentación del proyecto, tanto técnica como administrativa. Asimismo, se procedió a consensuar la agenda de trabajo con la Asociación Huehueteca Ixmucané y se prepararon las herramientas de recogida de datos para la fase de trabajo de campo.

*Fase de Trabajo de Campo: del 14 al 16 de noviembre ambos inclusive.*

Se realizan grupos de trabajo/discusión con el equipo de GHG, se visitan las comunidades de Chacté y Joventé, donde se trabajó con un grupo de representantes de las comunidades. Se mantienen las diferentes entrevistas con actores clave y con personal de GHG.

*Fase de Elaboración de Informe: del 21 de noviembre al 2 de diciembre*

Se procesa la información obtenida a través del grupo de discusión con beneficiarios de las comunidades, entrevistas a profundidad, visitas en terreno y análisis documental; argumentando la valoración del proyecto con los diferentes criterios.

15

## CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO

Por parte del equipo evaluador, se considera que ha habido limitantes para poder llevar a cabo la una adecuada evaluación en el marco de la Agenda al no convocarse adecuadamente a los grupos focales.

Se solicitaba poder mantener grupos focales no sólo con líderes y lideresas formados con el proyecto sino también con 2 representantes de los COCODES constituidos y fortalecidos (al menos 1 de ellos mujer). Asimismo, se solicitaba una entrevista con COMUDE.

La primera limitante es la población meta con la que se lleva a cabo la evaluación. En la micro-región Chacté únicamente se pudo tener contacto con el Cocode de Chacté porque no se hizo extensiva la convocatoria al resto de comunidades. El segundo grupo focal pudo retomarse y ampliar la convocatoria inicial y hacerla más extensiva a otras comunidades y a miembros de otros Cocodes.

La segunda limitante se encuentra en el lenguaje debido a que para todo el proceso evaluativo con los grupos focales es necesario apoyarse en traductores.



Y por último, desde que finalizó el proyecto GHG no ha tenido apenas contacto con las comunidades por lo tanto mucha de la información facilitada por el equipo se relaciona con el momento de la finalización del proyecto.

La buena disposición del personal de GHG que acompaña la evaluación hace que, dentro de las limitantes encontradas, se pueda retomar la agenda de la evaluación y solventar parcialmente los inconvenientes encontrados.

De la agenda propuesta, no se pudo mantener la entrevista solicitada con COMUDE y quedó en un diálogo informal con el Alcalde de San Luis.

## 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

---

### 4.1. PERTINENCIA Y COHERENCIA

La intervención se considera pertinente tanto con las prioridades y necesidades de los hombres y mujeres como de las comunidades. Partiendo de que GHG lleva más de 10 años trabajando con las comunidades meta con diferentes intervenciones relacionadas con acceso a servicios básicos, existen elementos, oportunidades y debilidades, determinantes para priorizar una acción tendente a desarrollar capacidades y fortalecer la organización comunitaria frente a intervenciones más puntuales.

- Oportunidad: Ley de Consejos de Desarrollo que promueve la participación de las bases hacia arriba en la definición de los planes de desarrollo. Las comunidades meta tienen Cocodes, pero muy manipulados por los alcaldes auxiliares, limitando su capacidad de ser la organización básica de la comunidad.

- Debilidad: identificación de GHG como la gestora y responsable del desarrollo de las comunitarias, en sustitución de los poderes públicos.

Asimismo, de los propios grupos surge la necesidad de formación “de saber y conocer para que no les engañen” y para poder decidir. Por lo tanto, cabe afirmar que el proyecto responde a las prioridades y necesidades de la población, tal como son percibidas por ellos/as mismos/as y que la relación entre resultados y objetivos señalados y los problemas detectados es adecuada.

En relación a las necesidades específicas de las mujeres, el proyecto aborda directamente la exclusión y discriminación a la que ha estado sometida la mujer en lo referente al acceso a formación (la tasa de analfabetismo entre mujeres duplica la de los hombres) a la participación, con voz y voto, en los espacios comunitarios y municipales. Las mujeres identifican esa ausencia de oportunidades para participar en la toma de necesidades la causa inmediata de la no priorización de sus necesidades en los planes de desarrollo y, por consiguiente, la causante de la violencia estructural que sufren. En todas las actividades

del proyecto se garantiza una participación igualitaria entre hombres y mujeres y además el R3 es una acción positiva de género, teniendo en cuenta la vulnerabilidad de las mujeres.

Respecto a las políticas locales, el proyecto viene a ejecutar lo que dictamina la Ley de Consejos de Desarrollo, en especial, a nivel de comunitario fortaleciendo los Cocodes y los Cocodes de 2ª nivel. La ley de Consejos de Desarrollo es aprobada a raíz de los Acuerdos de Paz con el objetivo de promover un desarrollo de las comunidades hacia arriba, en condiciones de equidad y en el respeto de los derechos humanos y de los pueblos indígenas.

En resumen, la pertinencia y coherencia se considera **MUY ALTA**.

## 4.2. EFICIENCIA

El proceso de ejecución del proyecto desde el punto de vista de **gestión económica** puede considerarse como muy adecuado ya que en todo momento se fomenta la rendición de cuentas, la transparencia y la concurrencia en los procesos de compra.

Se ha ido justificando el proyecto a través de la relación de facturas correspondiente. Se cuenta con justificante de los fondos enviados al terreno y el tipo de cambio utilizado para dichos fondos siguiendo los procedimientos y estándares de GH que se enmarcan dentro de la Ley de Subvenciones y los requerimientos del Principado de Asturias.

GH y GHG han establecido un procedimiento administrativo para la gestión económica de los proyectos que parte de planes mensuales con justificación detallada e informe económico semestral por rubro que permite valorar en tiempo posibles desviaciones.

Respecto a los procedimientos administrativos establecidos internamente, GHG gestiona los presupuestos en base a un plan de actividades con su presupuesto respectivo. Gestión por actividad y pago contra informe técnico. El procedimiento se ajusta a las políticas vigentes del país y a las normas contables, lo cual se aplica a todos los proyectos.

En relación al presupuesto, la reducción de la subvención concedida frente a la solicitada hicieron que se tuviera que reajustar el proyecto, reduciéndose la población beneficiaria (de 18 comunidades se pasa a 17 y de 72 líderes y lideresas a 68) y reduciéndose, consecuentemente, ciertas partidas. Si bien el tipo de cambio también afectó al dinero total disponible, el imprevisto lo asumió GHG.

PARTIDAS	CONTRIBUCIONES EXTERIORES EFECTIVO			CONTRIBUCIONES LOCALES Y VALORIZACIÓN							COSTE TOTAL
	Presupuesto Ejecutado			Presupuesto ejecutado							
	Principado de ASTURIAS	GLOBAL HUMANITARIA	TOTAL	GH GUATEMALA	SEGEPLAN	DEMI	CODISRA	DMP	AMBISURP	TOTAL	
<b>A. COSTES DIRECTOS</b>											
A.I. Terrenos											
A.II. Construcción											
A.III. Equipos y suministros	38.617,31		38.617,31								38.617,31
A.IV. Personal local	15.552,26	14.490,71	30.042,97	10.515,79	1.977,18	1.783,72	2.639,52	1.665,68	780,38	19.362,27	49.405,24
A.V. Personal Expatriado			0,00								
A.VI. Viajes y estancias	11.213,93		11.213,93								11.213,93
A.VII. Funcionamiento contraparte		2.283,58	2.283,58	9.191,75						9.191,75	11.475,33
A.VIII. Fondo rotativo			0,00								
A.IX. Imprevistos			0,00								
A.X. Evaluaciones y Auditorias externas	1.032,45		1.032,45								1.032,45
A.XI. Actividades de sensibilización en España											18
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>	<b>66.415,95</b>	<b>16.774,29</b>	<b>83.190,24</b>	<b>19.707,54</b>	<b>1.977,18</b>	<b>1.783,72</b>	<b>2.639,52</b>	<b>1.665,68</b>	<b>780,38</b>	<b>28.554,02</b>	<b>111.744,26</b>
Porcentaje sobre costes directos (%)	56,21%	14,20%	70,41%	16,68%	1,67%	1,51%	2,23%	1,41%	0,66%	24,17%	94,57%
<b>B. COSTES INDIRECTOS</b>											
B.I. Gtos. Admn. ONGD España	3.141,49	3.273,77	6.415,26							0,00	6.415,26
B.II. ONGD Local			0,00							0,00	
<b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>	<b>3.141,49</b>	<b>3.273,77</b>	<b>6.415,26</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>6.415,26</b>
Porcentaje sobre costes indirectos (%)	4,5%	16,3%	7,2%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,16%
<b>Total general en EUROS</b>	<b>69.557,44</b>	<b>20.048,06</b>	<b>89.605,50</b>	<b>19.707,54</b>	<b>1.977,18</b>	<b>1.783,72</b>	<b>2.639,52</b>	<b>1.665,68</b>	<b>780,38</b>	<b>28.554,02</b>	<b>118.159,52</b>
Porcentaje sobre totales (%)	58,87%	16,97%	75,83%	16,68%	1,67%	1,51%	2,23%	1,41%	0,66%	24,17%	100%

En relación al cuadro de justificación económica del proyecto, destacan las contribuciones locales, valorizadas, de las instituciones locales que han participado como formadores en el proceso, propiciándose la transformación de recursos en resultados.

Respecto a la planificación, la ejecución del proyecto no ha sufrido retraso reseñable, ejecutándose conforme al cronograma previsto. Sin embargo, el incremento de los precios de

las actividades y el tipo de cambio han afectado a las actividades de monitoreo ya que la ejecución real ha sido de 10 meses más los 2 meses preparatorios.

Por último, y en relación a los recursos humanos, se pueden diferenciar dos niveles

- el operativo: se contrata para la ejecución del proyecto a dos personas: un hombre y una mujer que son los encargados de facilitar el proceso y de elaborar el material de la escuela de liderazgo. La fortaleza del equipo reside en que conocen las lenguas mayas, los procesos de fortalecimiento y las comunidades. Sin embargo, se consideran recursos humanos insuficientes para dar un acompañamiento adecuado a las actividades del proyecto, en especial, para los procesos de réplica. Asimismo, el no ser personal de planilla de GHG ha hecho que una vez finalizado el proyecto no se haya dado continuidad a las acciones. Este equipo técnico es apoyado por personal de GHG.

- el estratégico: el personal del GHG encargado de las coordinaciones estratégicas que han favorecido las sinergias con las instituciones de gobierno y sociales.

En relación a la gestión administrativa del personal puntual del proyecto, se contrataron como personal local de planilla lo que no se ajusta al perfil de uno de los contratados ya que prestó un servicio técnico muy específico (material de formación). Al contratarlo como personal de planilla, el riesgo de un posible incumplimiento de contrato lo ha asumido GHG.

19

Se considera que la **eficiencia del proyecto es ALTA**.

### 4.3. EFICACIA

En términos generales, objetivo específico y resultados esperados del proyecto y sus respectivos indicadores del proyecto se encuentran bien formulados aunque en general los IOV se limitan al logro de formación o participación. En intervenciones tendientes al fortalecimiento de capacidades es difícil medir el grado de interiorización de los conocimientos y, en especial, en procesos a corto plazo. La evaluación de los logros alcanzados en términos de eficacia se basa en la triangulación de la información obtenida en documentos, grupos de trabajo/entrevistas y observación.

En relación a los **factores externos/hipótesis** están bien desarrollados, pero es necesario incluir una no prevista que ha venido influir positiva y negativamente en el desarrollo de la intervención y, por tanto, del objetivo del proyecto:

- Existen condiciones socio-políticas en el municipio y en el departamento que permiten implementar la ley de Consejos de Desarrollo.

El cambio de Gobierno Municipal ha propiciado sinergias que han apoyado la elección democrática de los Cocodes comunitarios y Cocodes de 2º Nivel respetándose esos espacios en la interlocución con las comunidades y en la priorización de sus demandas. Sin embargo, el nuevo Gobierno Departamental sigue la práctica de Consejos de Desarrollo que se ha generalizado en el país: la politización de los Cocodes/Comudes/Codedes. Los Cocodes elegidos por la comunidades en procesos democráticos, y si no son afines a las directrices de gobierno, no son tenidos en cuenta y se deslegitiman en la interlocución con las comunidades.

Un caso concreto de esto ha sido la experiencia del Codede de segundo nivel de Juventé. Este fue elegido democráticamente y reconocido por la municipalidad en el marco del proyecto. Resultado del proceso de fortalecimiento, el Cocode de 2º nivel presenta una solicitud ante Municipalidad, Gobernación y Gobierno para arreglar una carretera. Durante la evaluación, representantes del Cocode de 2º nivel de Juventé manifestaron su preocupación porque desde Gobernación se les había indicado que para poder dar seguimiento a la solicitud debían de conformar un comité nuevo porque el Cocode de 2º nivel no estaba legitimado para ello.

Esta politización de las estructuras definidas en la ley de Consejos de Desarrollo hace necesaria intervenciones a medio/largo plazo para evitar un retroceso rápido una vez finalizado el proyecto.

Es necesario matizar que el análisis de la eficacia tanto de Objetivo Específico como de Resultados viene condicionado por los limitantes anteriormente expuestos que ha tenido la evaluación y la dificultad que existe de medir cuantitativa y cualitativamente aspectos de fortalecimiento de capacidades.

Por último, hay que hacer referencia al cambio de población meta del proyecto. Por una parte, y por la aprobación de un presupuesto inferior al solicitado, se redujo de 18 a 17 las comunidades meta. A su vez, y a petición del Alcalde de San Luis, se incluyen 4 nuevas comunidades, cuyo presupuesto los asume la propia municipalidad.

### **Análisis de los Resultados esperados**

#### **Resultado 1: 18 COCODE mejoran sus capacidades de organización y participación para la autogestión comunitaria y la incidencia política**

Para el logro de este resultado se han previsto las **siguientes actividades**:

#### **Actividad 1.1. Formación de líderes Q'eqchi en la "Escuela de Liderazgo comunitario con enfoque étnico, cultural y de género" de CODISRA**

En esta actividad hay una errata de forma porque no se trata de la formación de líderes de Codirsa. Es la formación de líderes exclusivamente.

Para garantizar que en las renovaciones de Cocodes (se están renovando anualmente a pesar de que la ley permite 2 años de mandato renovables por otros 2) no se pierda el conocimiento y el proceso democrático, se capacita a dos miembros del Cocode y a otros dos más. Se considera que los Cocodes cuyos líderes/as fueron capacitados con el proyecto sí mejoraron sus capacidades de organización y participación, pero se cuestiona la multiplicación de conocimientos y efectos por las debilidades en líderes/as y amenazas existentes. Son necesarios procesos más largos en el tiempo y un acompañamiento continuo.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
A los 3 meses de iniciado el proyecto la Escuela de Liderazgo Comunitario con Enfoque Étnico, cultural y de Género cuenta con 4 módulos de formación organizativa y participación de los COCODES.	Se ha realizado material de formación impreso (4 libros) bilingües que han sido la guía de contenidos impartidos durante los diferentes talleres. Cada Cocode participante ha recibido un ejemplar de cada módulo. El lenguaje utilizado es sencillo y está acompañado por fotografías lo que facilita el proceso de réplica en las comunidades.	Alto
La Escuela de Liderazgo Comunitario con enfoque Étnico forma a 72 miembros de 18 COCODE en derechos de los pueblos indígenas y el sistema organizacional de Guatemala a partir del tercer mes de iniciado el proyecto	El principal logro alcanzado ha sido el involucrar a las instituciones públicas y privadas (12) para que impartieran las formaciones. De este modo, no sólo se ha transmitido conocimiento sino que además se ha dado un acercamiento entre comunidades e instituciones. La población meta es 21 COCODE lo que supone 84 líderes y lideresas. De cada comunidad se forman dos personas miembros del Cocode y otras dos más para garantizar la transferencia de conocimientos en los procesos de renovación de los Cocodes. De los 4 representantes comunitarios, se pone como requisito que 2 sean hombres y 2 mujeres, que sepan leer y escribir, pero este requisito no ha podido ser exigido al 100% dado el alto nivel de analfabetismo de las mujeres. Los líderes/as han sido elegidos en la asamblea comunitaria. Todo el proceso ha sido apoyado por CODIRSA lo que supuesto un valor añadido a las formaciones: 100% bilingües y enfoque de la cosmovisión maya.	Alto
72 líderes comunitarios formados realizan mensualmente réplicas en sus comunidades a 18 Juntas Directivas de COCODES de los contenidos reci-	Los líderes/as asumen el compromiso de replicar los conocimientos recibidos a 14 personas integrantes de los consejos comunitarios. Las réplicas, dada la complejidad de los temas y el nivel educativo de los líderes/as, son monitoreadas y reforzadas por el personal de GHG. El nivel de interiorización de los conocimientos es muy heterogéneo por lo que se pudo comprobar en la evaluación y ha dependido del nivel educati-	Medio

dos en formación.	vo de los líderes/as y de su capacidad de liderazgo. Llamaba la atención escuchar preguntas como "¿puedo ser elegida otro año más?" o "¿pueden no tomarme en cuenta?". Si bien es difícil valorizar el logro alcanzado, de los grupos focales y entrevistas se desprende que estos líderes/as fueron capaces de facilitar procesos de análisis y diálogo en las comunidades para priorizar sus necesidades en los diagnósticos comunitarios (R2)	
26 líderes representantes de los COCODES de segundo nivel reciben formación a los 11 meses de iniciado el proyecto.	Se conforman dos Cocodes de 2º Nivel: Micro-región Joventé, compuesto por 17 representantes de 17 Cocodes comunitarios (1 por comunidad) y Micro-región Chacté, compuesto por 12 representantes de 12 Cocodes comunitarios (1 por comunidad). A pesar de que se ha trabajado coordinadamente (R2), dos factores limitan la capacidad de estos Cocodes de 2º nivel: participación (los problemas económicos han debilitado el grado de participación) e incidencia (la politización de los espacios condiciona su capacidad de incidencia y su reconocimiento). En cuestión de género, no se ha logrado incorporar en ninguno de los dos Cocodes de 2º nivel a ninguna mujer.	Medio

En resumen, la eficacia lograda en R1 tiene un nivel **MEDIO-ALTO**.

**Resultado 2: Comunidades Q'eqchi del Municipio de San Luis han fortalecido sus capacidades de planificación participativa con enfoque étnico, cultural y de género**

Para el logro de este resultado se han previsto las siguientes actividades:

**Actividad 2.1. Diagnóstico comunitario participativo en 18 comunidades con enfoque étnico, cultural y de género**

**Actividad 2.2. Taller de planificación en las dos microregiones**

**Actividad 2.3. Gira de intercambio de experiencias entre grupos organizados mayas**

**Actividad 2.4. Foro en San Luis para reflexionar sobre los avances y retos de los movimientos indígenas en Guatemala**

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
18 COCODES inician un proceso de identificación de problemas comunitarios y soluciones desde la perspectiva étnica, cultural y de género a los 3	Los 18 Cocodes cuentan con un diagnóstico comunitario donde se han priorizado sus necesidades, por hombres y por mujeres. El proceso ha sido facilitado por los líderes/as y con acompañamiento de un maestro bilingüe de Ambisur. El diagnóstico comunitario es el documento de trabajo para las diferentes organizaciones. Son validados por los Cocodes de 2º nivel	Alto

meses de iniciado el proyecto		
Finalizado el proyecto 18 comunidades y dos micro regiones cuentan con una sistematización de sus problemáticas y valoración de las posibles soluciones	Los diagnósticos comunitarios son la base que permite a los Cocodes de 2º Nivel tener su agenda de planificación micro regional (agenda de desarrollo), validada ante Municipalidad y Gobernación. La Agenda de desarrollo es la hoja de ruta para los planes de desarrollo municipales, departamentales y gubernamentales.	Alto
COMUDE y Dirección Municipal de Planificación inician proceso de planeación participativa y priorizan soluciones a necesidades presentadas por los COCODE a los 11 meses de iniciado el proyecto	En el Comude de San Luis hay dos representantes por cada uno de los Cocodes de 2º nivel. De los 4 representantes de los Cocodes 2º nivel, dos de ellos han sido formados por el proyecto, pero su participación en el Comude está limitada por los recursos económicos. El Comude toma en cuenta para sus planes de desarrollo las dos agendas presentadas por los Cocodes de 2º nivel y las priorizaciones existentes, lo que ha provocado recelos entre los Cocodes, por la propia dinámica de funcionamiento antes explicada.	Medio
A los 6 meses de iniciado el proyecto los líderes Q'eqchi conocen e intercambian experiencias con otros movimientos indígenas de Guatemala	La experiencia de intercambio realizada a Totonicapán ha sido valorada muy positivamente por los participantes porque ha supuesto conocer un modelo de gestión comunitaria con respeto a la cosmovisión maya que puede ser viable para sus comunidades. En cuestión de género, la experiencia motivó a las mujeres a formar una coordinadora de mujer que agrupa a 20 comunidades. La coordinadora solicita participar en Comude de San Luis y se acepta su solicitud, aunque con voz, pero sin voto. Asimismo, como dato relevante, las mujeres que participaron en el intercambio en Totonicapán dejaron a sus hijos al cuidado de terceras.	Medio-Alto

En resumen, la eficacia lograda en R2 tiene un nivel **MEDIO-ALTO**.

**Resultado 3: Reconocida la participación de la mujer indígena en la toma de decisiones de la comunidad**

Para el logro de este resultado se han previsto las **siguientes actividades**:

**Actividad 3.1. Construcción participativa del módulo de participación de la mujer indígena**

**Actividad 3.2. Sensibilización sobre Equidad de Género**



Los logros alcanzados con este resultado son difíciles de valorar y difieren de la percepción que se tenía finalizado el proyecto a la que se ha obtenido durante el proceso de evaluación. Si bien se ha dado un cambio en la valoración que de sí misma tiene la mujer, decir lo mismo en relación a las comunidades es arriesgado. Se ha iniciado un proceso de valorización por el hombre y por el resto de mujeres, del papel de la mujer en los procesos de desarrollo familiar y comunitario, pero en la realidad su capacidad sigue siendo cuestionada a lo interno de las comunidades.

La valoración del grado de eficacia se hace ponderando las percepciones de fin de proyecto y las obtenidas en la evaluación.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
A los 10 meses de iniciado el proyecto se ha construido participativamente un Módulo de Participación de la Mujer Indígena	Se ha realizado material de formación impreso bilingüe específico sobre Participación y Mujer Indígena. 2 mujeres por comunidad elegidas por las respectivas asambleas comunitarias participan en el Escuela de Liderazgo y son formadas como lideresas bajo el enfoque definido participativamente. Fruto de ese proceso participativo es un folleto relativo a la participación de la mujer indígena en los procesos de desarrollo.	Alto
60% de las mujeres de 18 comunidades conocen sus derechos y participan activamente en la identificación de problemáticas y soluciones con enfoque de género	En los procesos de diagnósticos comunitarios, un 50% de mujeres participan en la priorización de sus propias necesidades, identificando las limitaciones que tienen como mujer y como cuidadoras de la familia. 112 mujeres de las dos micro-regiones integran la Coordinadora Chabil-be Nuevo Amanecer y una representante se integra en el Comude con voz, pero sin voto. Del análisis que se hace al interno de la coordinadora se elabora el documento de priorización de las necesidades de las mujeres.	Alto
100% de las 18 comunidades sensibilizadas acerca de la importancia de la participación de las mujeres en los COCODE de primer y segundo nivel	En 2013, 14 Cocodes integran en sus estructuras a un total de 27 mujeres. En el Cocode de 2º nivel no se logra integrar a ninguna mujer, y en el Comude se incorpora una mujer con voz, pero sin voto. Asimismo, se estima que un 40% de mujeres participan en las comisiones de trabajo para definir la agenda de desarrollo de los Cocodes de 2º nivel.	Medio-Alto

En resumen, la eficacia lograda en R3 tiene un nivel **ALTO**.

### Análisis del Objetivo Específico

**Objetivo específico: Fortalecidas las capacidades de organización para la incidencia política y la planificación del desarrollo con enfoque étnico y cultural de 18 comunidades Q’eqchi’ del Municipio de San Luis, Petén**

Si bien se han dejado capacidades creadas en las comunidades y se cuenta con los diagnósticos comunitarios, se considera muy ambicioso, con un proyecto de un año y teniendo en cuenta las particularidades de los Cocodes (anualmente renuevan cargos por poco eficaces, desmotivación de las mujeres para participar por los problemas que ocasionan en la familia las habladurías, politización), pretender cambiar dinámicas de las comunidades y liderazgos negativos que influyen determinadamente en el proceso de democratización de los Cocodes, y por ende, en la capacidad de incidencia de las comunidades.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
La Escuela de Liderazgo con enfoque Étnico, Cultural y de Género forma a 72 líderes comunitarios a partir del tercer mes de iniciado el proyecto	Desde la coordinación de GHG se estima que de las personas formadas en la escuela, 25 mujeres y 32 hombres han desarrollado sus capacidades para asumir un liderazgo positivo e inclusivo en sus comunidades. Desde la evaluación no se puede ni afirmar ni negar el dato porque no se tienen variables para medir el logro alcanzado en términos numéricos. Se considera que con la intervención propuesta se logra dejar capacidades instaladas en las comunidades, independientemente si los líderes/as forman o no parte de los Cocodes. Se está en la capacidad de trabajar organizadamente, en coordinación con sus comunidades, un desarrollo con un enfoque de equidad y multiculturalidad.	Medio
18 COCODES conocen sus derechos como pueblos indígenas a los 12 meses de ejecución del proyecto.	La experiencia en los intercambios de Totonicapán y Sololá permite visibilizar los derechos de los pueblos indígenas y el valor de la cosmovisión maya en los procesos de desarrollo. Es de destacar que a raíz de esta visita se organiza la Coordinadora Chabil-be Nuevo Amanecer y una representante se integra en el Comude con voz, pero sin voto.	Medio
A los 12 meses de intervención, 18 COCODE están en capacidad de analizar sus propios problemas y encontrar alternativas de solución mediante la autogestión comunitaria.	Los 18 Cocodes cuentan con un diagnóstico comunitario donde hombres y mujeres han priorizado sus necesidades. Los diagnósticos comunitarios son la base que permite a los Cocodes de 2º Nivel tener su agenda de planificación micro regional (agenda de desarrollo), validada ante Municipalidad y Gobernación. Sin embargo, queda el reto de encontrar alternativas en el contexto social, político y económico y la idiosincrasia de los Cocodes	Medio

En resumen, la eficacia lograda en OBJETIVO ESPECIFICO tiene un nivel **MEDIO**.

#### 4.4. IMPACTO

Analizando el objetivo general del proyecto, se detecta un defecto en el diseño del mismo ya que se considera que por sí mismo no logra alcanzar algo en concreto sino que contribuye a alcanzar un estado en el deben de confluir otros factores externos para que sea realidad. Por lo tanto, el OG correctamente formulado sería

**CONTRIBUIR A Mejorar la capacidad de organización y autogestión comunitaria de la población indígena maya Q'eqchi' del municipio de San Luis, Petén, para exigir el reconocimiento de sus derechos.**

En general, se puede afirmar que los logros alcanzados están contribuyendo a conseguir el objetivo global. El proyecto ha dejado capacidades instaladas en las comunidades a través de la formación de hombres y mujeres para que sean capaces de promover procesos de autodesarrollo democráticos, con equidad y en respeto de los derechos de los pueblos indígenas.

Partiendo de que el proyecto se ha ejecutado en concordancia con los lineamientos que marca la Ley de Consejos de Desarrollo, el efecto principal que ha provocado es dar a conocer a los Cocodes y Cocodes de 2º nivel sus derechos, sus responsabilidades y sus obligaciones en el marco del desarrollo de sus comunidades y bajo un enfoque de equidad y de respeto a los pueblos originarios. Los Cocodes son conscientes de que no son únicamente gestores de proyectos, tienen un papel fundamental en la resolución de conflictos comunitarios y lo asumen. Conforme a la información facilitada por el Juez de Paz Comunitario, los casos de conflictos menores comunitarios se han reducido considerablemente.

Los Cocodes y Cocodes de 2º nivel tienen sus propios diagnósticos comunitarios y agendas de desarrollo donde democráticamente se han priorizado las necesidades de las comunidades. Esos diagnósticos comunitarios y esa agenda de desarrollo es el plan de trabajo que debe guiar a Cocodes y Cocodes de 2º nivel y sobre que la asamblea comunitaria le debe pedir responsabilidades.

Igualmente, y respecto a los otros actores gubernamentales a los que afecta la ley de consejos de desarrollo, ha facilitado un proceso de interrelación comunidades-instituciones esencial para la transferencia de responsabilidades y obligaciones en materia de desarrollo social, económico y político.

Y, por último, en relación a Municipalidad y Gobernación, ha facilitado una hoja de ruta (los diagnósticos comunitarios priorizados en la agenda de desarrollo) para ejecutar los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional.

El reto de las comunidades es incidir para que las transferencias se conviertan en acciones concretas que mejoren el desarrollo de las comunidades. Los conocimientos, las capacida-

des y las herramientas las tienen, necesitan ponerlas en práctica y superar los conflictos internos y los factores externos que tratan de dividir las y debilitarlas.

Si bien no se han producido efectos negativos porque partimos de que es una intervención de fortalecimiento de capacidades organizativas, factores externos están provocando que se minimicen los efectos positivos alcanzados en la finalización del proyecto, p.e., la integración de las mujeres en las estructuras comunitarias (a la fecha de la evaluación, mujeres que en el 2013 eran miembros del Cocodes, no iban a ser reelegidas) y la legitimación de los Cocodes de 2º nivel (problema entre Gobernación y Municipalidad).

En resumen, con las matizaciones indicadas, se valora que el proyecto ha contribuido a mejorar la capacidad de organización y autogestión comunitaria de la población indígena maya Q'eqchi' del municipio de San Luis, Petén, para exigir el reconocimiento de sus derechos **brindando un impacto MEDIO.**

#### 4.5. SOSTENIBILIDAD

El proyecto viene a fortalecer las capacidades organizativas de comunidades a través de un proceso de formación de líderes/as que tienen la capacidad de facilitar procesos de desarrollo con enfoque de género y multicultural. Como se ha indicado anteriormente, se ha producido una transferencia de conocimientos individuales y comunitarios que difícilmente va a ser reversible.

28

En términos de sostenibilidad, existen factores determinantes que condicionan la sostenibilidad de los beneficios de la intervención un año después de finalizado el proyecto. Efectos positivos que se habían logrado durante el proyecto y que eran visibles cuando finalizó, en el momento de la evaluación se ha comprobado que poco a poco se van debilitando por la propia coyuntura que existe en la zona y en el país y a lo interno de las comunidades.

- la politización de la ley de consejos de desarrollo donde los Cocodes, Comudes y Codedes son utilizados por las autoridades políticas de turno para manejar y controlar a las comunidades. Los liderazgos negativos de las comunidades son utilizados para desautorizar las estructuras democráticamente elegidas (Cocodes) y en las renovaciones anuales de cargos se elige de nuevo a esos líderes negativos.
- poca voluntad política para implementar los consejos de desarrollo lo que no facilita propiciar procesos democráticos en la gestión del desarrollo.
- campañas políticas permanentes que dividen a las comunidades (asistencialismo versus desarrollo a través de la incidencia)
- la desautorización de las estructuras comunitarias elegidas democráticamente por las propias autoridades si no son afines a sus intereses.
- el debilitamiento de la participación por la escasez de recursos económicos.

- la impaciencia de las comunidades ante la lenta resolución de los problemas hace que se renueven anualmente los Cocodes, lo que provoca desánimo en las mujeres (les culpabilizan del fracaso) y cuestionamiento de que cambien las dinámicas poco democráticas que tenían los Cocodes.

Sin embargo, existen oportunidades que pueden favorecer la sostenibilidad de la intervención en caso de que se retomen el trabajo con las comunidades: Municipalidad de San Luis y las sinergias establecidas con las instituciones de gobierno y de la sociedad civil.

Medidas correctoras de los efectos externos para garantizar la sostenibilidad: un monitoreo puntual del proceso una vez finalizado el proyecto o un proyecto a medio plazo o involucrar a las instituciones en el acompañamiento, en especial aquellas que por ley están obligadas a promover los consejos de desarrollo (Municipalidades).

Como se ha dicho anteriormente, proyectos de un año de duración para fortalecer procesos organizativos es un tiempo limitado para generar cambios sostenibles y más con la coyuntura social, económica y política en la que se desarrolla el proyecto.

En general, se puede afirmar que **la sostenibilidad del proyecto resulta MEDIA.**

#### 4.6. ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN

29

El proyecto se ha desarrollado con la colaboración de las instituciones de gobierno y de la sociedad civil que tienen un papel relevante en la implementación de la Ley de Consejos de Desarrollo como en los procesos de desarrollo comunitario. Cada institución involucrada ha sido la responsable de informar y capacitar a los líderes/as sobre un tema concreto y sobre la institución que representan. Esta metodología ha servido, por una parte, para acercar a las comunidades a las instituciones y a éstas a las comunidades y, por otra, para “poner cara” a los responsables del desarrollo.

Coordinaciones y alianzas establecidas: DEMI, CODIRSA, Municipalidad de San Luis, SEGEPLAN, Juzgado de Paz Comunitario, PNC, MAGA, MOSCAMED, Fondo de Tierra, AMBISUR, OXLAJU KA.

Esta toma de contacto ha servido, p.e., para que la Oficina Municipal de la Mujer haya realizado cursos para las mujeres de las comunidades con las que se ha trabajado, o que haya más confianza para acercarse a las instituciones (Segeplan).

Asimismo, esas coordinaciones influyeron positivamente en las actitudes del personal que trabaja en las instituciones. En la Municipalidad de San Luis, el cambio de actitud facilitó la apertura a la participación de pueblos Indígenas, mujeres y mujeres Indígenas para ocupar los puestos dentro de la misma.

Sin esa colaboración institucional y sin los mecanismos de coordinación articulados hubiera sido posible alcanzar los resultados de la intervención, pero no hubiera tenido ni el impacto ni la oportunidad de sostenibilidad que tiene la presente intervención.

La valoración del sistema de coordinación es **MUY ALTO**.

#### 4.7. APROPIACIÓN.

La participación en el diseño de las distintas instituciones locales fue clave para el éxito del proyecto. La participación de las instituciones se inicia en el proceso de identificación y formulación, definiéndose los temas de formación en un marco estratégico donde cada institución lideraba un tema, conforme a su especialización y su función en el marco de la Ley de Consejos de Desarrollo.

Esta participación ha continuado durante el proceso de ejecución del proyecto asumiendo cada institución la responsabilidad asignada en el proyecto. Por la capacidad humana y económica de las instituciones, la involucración en el seguimiento de las réplicas en comunidades no ha podido ser posible. Únicamente la CODIRSA se ha involucrado en las actividades de seguimiento lo que ha aumentado su grado de apropiación del proyecto y ha estrechado las relaciones entre comunidades e institución.

Al igual que las instituciones, la participación de los beneficiarios ha sido activa y necesaria para que el proyecto haya sido viable. En el proceso de identificación, son los beneficiarios quienes en los grupos focales priorizan la formación frente a cualquier otra intervención. Durante la ejecución, son las propias asambleas quienes eligen a los hombres y mujeres que participarán en las diferentes actividades, siendo protagonistas en la gestión de su proceso organizativo. Dato significativo es que la presentación oficial de la agenda de desarrollo de los Cocodes de 2º nivel ante las autoridades, y pese a las limitaciones de los representantes, fue hecha por ellos mismos y sin traductor.

La apropiación del proyecto se considera **MUY ALTA**.

#### 4.8. ENFOQUE DE GÉNERO.

En relación a las necesidades específicas de las mujeres, el proyecto aborda directamente la exclusión y discriminación a la que ha estado sometida la mujer en lo referente al acceso a formación (la tasa de analfabetismo entre mujeres duplica la de los hombres) a la participación, con voz y voto, en los espacios comunitarios y municipales. Las mujeres identifican esa ausencia de oportunidades para participar en la toma de decisiones la causa inmediata de la no priorización de sus necesidades en los planes de desarrollo y, por consiguiente, la causante de la violencia estructural que sufren. En todas las actividades del proyecto se garantiza una participación igualitaria entre hombres y mujeres y además el R3 es una acción positiva de género, teniendo en cuenta la vulnerabilidad de las mujeres.

Los indicadores del R3, al ser una acción positiva de género, incluyen indicadores sensibles al género que permiten medir la participación en términos numéricos, pero no en términos más cualitativos como cambios en los roles tradicionales hombre-mujer o cambios en la toma de decisiones a todos los niveles.

Lo que sí es cierto que ha habido un cambio en la valoración de la mujer como titular del derecho a participar en las organizaciones comunitarias. Frente a la escasa presencia de mujeres en los Cocodes antes y durante el proyecto, en el 2013, 14 Cocodes de las 21 Comunidades meta cuentan con al menos 1 miembro mujer y con cargos dispares. El reto es propiciar una participación activa en los Cocodes.

Los logros alcanzados con este resultado son difíciles de valorar y difieren de la percepción que se tenía finalizado el proyecto a la que se ha obtenido durante el proceso de evaluación. Si bien se ha dado un cambio en la valoración que de sí misma tiene la mujer, decir lo mismo en relación a las comunidades es arriesgado. Se ha iniciado un proceso de valoración por el hombre y por el resto de mujeres del papel de la mujer en los procesos de desarrollo familiar y comunitario, pero en la realidad su capacidad sigue siendo cuestionada como lo demuestran diversos datos recogidos durante la evaluación:

- en el Comude, hay una mujer representada con voz, pero sin voto.
- en el Cocode de 2º nivel no hay ninguna mujer integrada ni con voz ni con voto.
- en los Cocodes, no se ha elegido a ninguna mujer Presidenta. La mayoría ostentan cargos de vocalías, de tesoreras o como representantes de alguna comisión.
- las mujeres elegidas en los Cocodes a raíz del proceso de democratización, no están siendo reelegidas y ello porque les “culpabilizan” de que no se alcancen los proyectos solicitados. Aunque este dato refleja la dinámica habitual de los Cocodes, las mujeres se desaniman y desmotivan para seguir participando.
- el debilitamiento de la participación por la escasez de recursos económicos. Pese a que están concienciadas de la necesidad de participar, su dependencia económica de los maridos y su recarga de trabajo como cuidadoras de la familia, condicionan significativamente esa participación. A la pregunta de por qué no participan la respuesta era “ porque yo no trabajo y no gano dinero”

31

Por otra parte, el intercambio de experiencias motivó a las mujeres a formar una coordinadora de mujer “Chabil-be Nuevo Amanecer” que agrupa a 20 comunidades. La coordinadora solicita participar en Comude de San Luis y se acepta su solicitud, aunque con voz, pero sin voto.

Asimismo, como dato relevante, las mujeres que participaron en el intercambio en Totonicapán dejaron a sus hijos al cuidado de terceras, lo que evidencia que se valorizan como mujeres, además de como madres y que hay un incipiente cambio de actitud a lo interno de la familia.

El enfoque de género del proyecto es **MEDIO-ALTO**.



## 5. CONCLUSIONES

CRITERIO	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
PERTINENCIA Y COHERENCIA	■				
EFICIENCIA		■			
EFICACIA	■				
IMPACTO			■		
SOSTENIBILIDAD	■				
ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN	■				
APROPIACIÓN	■				
ENFOQUE DE GÉNERO		■			

1. La involucración de todos los actores (beneficiarios, instituciones de gobierno y de la sociedad civil) en todas las fases del proyecto garantiza procesos con un alto grado de apropiación y la no generación de expectativas. Asimismo, propicia procesos de transferencia de conocimiento, responsabilidades y obligaciones, generando oportunidades que minimizan las amenazas.
2. El empoderamiento de las personas para garantizar una participación equitativa y efectiva en las organizaciones comunitarias (COCODEs) deja instaladas capacidades comunitarias que difícilmente se verán anuladas en contextos adversos.
3. Cada comunidad cuenta con un COCODE organizado y funcionando como estructura comunitaria que a su vez ha elaborado sus propios diagnósticos comunitarios. Asimismo, se ha logrado constituir los Cocodes de 2º nivel de las dos microregiones que cuenta con su agenda de desarrollo donde se han priorizado las necesidades de forma consensuada y democrática.
4. Los procesos democráticos y participativos que responden a necesidades tanto de hombres como de mujeres generan diagnósticos comunitarios y agendas de desarrollo que constituyen la hoja de ruta no sólo para Cocodes, Comudes y Codedes sino también para Municipalidades, Gobernaciones y Gobierno.
5. Si bien se ha avanzado en una participación comunitaria incluyente y equitativa, la existencia de liderazgos negativos y la politización de las estructuras de participación comunitaria (Cocodes, Comudes y Codedes), constituye una limitante en la participación democrática y equitativa.

6. Se ha sensibilizado para que en las estructuras comunitarias (Cocodes) se integren a mujeres, lográndose en 14 de los 21 Cocodes y en Comude (con voz, pero sin voto).
7. Ha habido un cambio positivo en la valorización de la mujer como titular del derecho a participar en las organizaciones comunitarias.

## 6. LECCIONES APRENDIDAS

---

1. Tal y como se ha hecho con el proyecto, es necesario y conveniente realizar todo proceso de identificación, formulación, ejecución y evaluación de la base hacia arriba, involucrando a las comunidades desde el principio. Esta participación activa permite focalizar las formaciones y priorizar las demandas de las comunidades.
2. La involucración de las instituciones en todas las fases del proyecto son una oportunidad para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones, mejorar el impacto de las acciones y transferir responsabilidades y obligaciones en la gestión del desarrollo.
3. El intercambio de experiencias son una buena herramienta para visibilizar los cambios que una participación y organización democrática y equitativa genera en la comunidad y para valorar la propia identidad como pueblos originarios.
4. Los proyectos que pretenden fortalecer capacidades organizativas requieren intervenciones a medio/largo plazo y un acompañamiento más continuo para garantizar la apropiación de conocimientos no sólo de los participantes en los procesos formativos sino de la comunidad en general.
5. Las acciones positivas de género son necesarias en procesos que tratan de mejorar la participación democrática y equitativa.
6. La incidencia política, unida a la organización comunitaria, son esenciales para promover cambios sociales e iniciar un proceso de autodesarrollo, no dependiente de la cooperación internacional.

## 7. RECOMENDACIONES

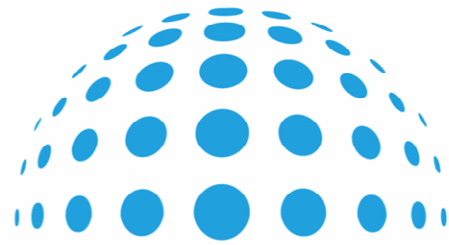
---

1. A través de la formación de líderes/as, la participación y organización comunitaria (Cocodes) se ha fortalecido, pero dada la renovación anual de cargos y la existencia de liderazgos negativos politizados, lo que condiciona la transferencia del conocimiento, es recomendable hacer formaciones más extensivas a lo interno de las comunidades y un acompañamiento más continuo para garantizar renovaciones que sigan propiciando procesos democráticos y equitativos.
2. Se recomienda plantear procesos de formación más continuos e intensivos para garantizar una interiorización de los conocimientos por los líderes/as y una réplica adecuada.
3. Existiendo acciones positivas de género y una mayor participación de la mujer en los espacios de toma de decisiones, no hay un cambio significativo y efectivo en los roles tradicionales y el acceso a la información y conocimiento en el nivel municipal y departamental sigue estando centralizada en el hombre. Es necesario propiciar procesos que generen un verdadero cambio en las relaciones de poder sociales y económicas entre hombres y mujeres.
4. Existiendo las agendas de desarrollo y los diagnósticos comunitarios como hoja de ruta en los planes de desarrollo, es necesario monitorear que las renovaciones en los cargos tanto comunitarios como municipales/departamentales/gubernamentales respeten esas hojas de ruta.
5. Si bien se ha iniciado el proceso de empoderamiento de las mujeres, es necesario dar un acompañamiento continuo, y participativo de hombres y mujeres, para progresivamente ir avanzando en el cambio de las relaciones tradicionales de género en todos los niveles de participación. La Coordinadora de mujeres “Chabil-be Nuevo Amanecer” debe de ser la herramienta que facilite el proceso de empoderamiento económico, social y político de la mujer.
6. En términos de sostenibilidad, es necesario buscar mecanismos autosostenibles para apoyar económicamente a los representantes, manteniendo una participación activa en todas las estructuras para que los logros alcanzados no se vean anulados.
7. Respecto a la gestión administrativa, se recomienda asignar un fondo de imprevistos para asumir las variaciones en los tipos de cambio y los aumentos de precios que repercuten directamente en la ejecución de las actividades. Asimismo, se recomienda contratar como asistencia técnica, y no como personal local, a las personas que real-

- mente prestan un servicio técnico para que el riesgo no siempre sea asumido por la organización.
8. Es necesario desarrollar un plan de seguimiento (a nivel de Proyecto, Resultados y beneficiarios) y los indicadores, herramientas y mecanismos de recolección de datos que permitan sistematizar la información pertinente a cada nivel, y poder así comparar lo planificado con lo ejecutado y en caso necesario proponer medidas correctivas ante eventuales desviaciones.
  9. Se recomienda en procesos de fortalecimiento de la organización comunitaria garantizar intervenciones de medio/largo plazo para evitar que la sostenibilidad se vea condicionada y los impactos minimizados.

## 8. ANEXOS

---



# análisis y desarrollo social consultores

## ***En Asturias:***

c/ Álvaro de Albornoz, 1 – 4º D

33207 Gijón – Asturias

TEL. +34.984. 39.23.57

Fax. +34.984. 39. 25.37

**Carlos Lobo. [clobo@aidsocial.com](mailto:clobo@aidsocial.com)**

TEL. +34.619.026.091

## ***En Honduras:***

**Carlos Santos. [aydescoh@aidsocial.com](mailto:aydescoh@aidsocial.com)**

TEL. (+504) 9559-0372

TEL. (+504) 2225-5492

Fax (+504) 2225-4011

## ***En Galicia:***

**Luis Pemán. [lpeman@aidsocial.com](mailto:lpeman@aidsocial.com)**

TEL+34.646.129.514

## ***En Madrid:***

HUB Madrid - C/ Gobernador 26

28014 Madrid

**Javier Fernández. [contacto.madrid@aidsocial.com](mailto:contacto.madrid@aidsocial.com)**

TEL. +34. 647.461.097

## ***En Ecuador:***

**Santiago Donday. [sdonday@aidsocial.com](mailto:sdonday@aidsocial.com)**

TEL. (+593).97.53.91.19

## ***En Nicaragua:***

**Guillermo Cárdenas. [aidnica@aidsocial.com](mailto:aidnica@aidsocial.com)**

TEL. (+505) 8837-1110