

análisis y desarrollo social
consultores

EVALUACIÓN EX POST
AMPLIACIÓN DEL INTERNADO IXMUCANÉ
(CONSTRUCCIÓN DEL MÓDULO III).
HUEHUETENANGO. GUATEMALA.

CONCEYU DE SOLIDARIEDA Y XUSTICIA

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. 1
 - 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 evaluación ha pretendido un doble objetivo, por una parte valorar la calidad con que las organizaciones han ejecutado sus proyectos, y por otra parte, sistematizar las recomendaciones y las lecciones aprendidas identificadas durante el proceso evaluativo, con el fin de ofrecer unas orientaciones para promover una mejora de su cooperación En El Salvador y Guatemala en los próximos años.

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 ¹ |
|------------------------------------|--|
| Pertinencia/ Coherencia | ¿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?* |
| Eficiencia | ¿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? |
| Eficacia | ¿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?* |
| Sostenibilidad | ¿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> |
| Impacto | <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> |
| Asociación/ Coordinación | <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> |
| Apropiación | <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> |
| Género | <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.

Si bien en dicho **proceso de identificación** no se han desarrollado formalmente el Análisis de Problemas, el Análisis de Objetivos y el Análisis de Alternativas, de los resultados obtenidos en la evaluación en terreno se puede concluir que la estrategia desarrollada ha sido la adecuada para resolver la problemática identificada, la limitada capacidad institucional para dar respuesta a una mayor demanda de solicitudes de sus programas, sustentando la justificación de la intervención.

Del grupo de trabajo con el equipo técnico de la Asociación y de las entrevistas realizadas, cabe afirmar que el proyecto realizó un adecuado proceso de identificación ya que las necesidades identificadas por la Junta Directiva coinciden con las sentidas por las beneficiarias y las necesarias conforme a las debilidades de la Asociación.

RESUMEN DE LOS ANTECEDENTES

Antecedentes del proyecto y contextualización de la zona

El proyecto surge como necesidad al propio proceso de crecimiento que vive la Asociación Huehuteca Ixmucané en los últimos años. Asimismo, en el análisis que la propia Junta Directiva de la asociación, identifica la sostenibilidad de la misma como uno de los principales problemas para garantizar la continuidad de sus programas.

Como correctamente se menciona en el documento de formulación del proyecto, la Asociación viene trabajando desde del 2001 en tres líneas estratégicas:

- Programa de becas para niñas pobres e indígenas
- Programa de internado
- Programa de formación

La Asociación identifica, desde el primer momento, el problema del acceso a la educación de las mujeres como una de las principales causas de la pobreza y exclusión social de la mujer, agravada por el factor de ser mujer indígena. Partiendo de este enfoque estratégico de la asociación, las demandas de las comunidades van creciendo en la medida que se conoce el trabajo en pro de las mujeres y de la educación que realiza la asociación. Llega un momento que la calidad de los programas se ve cuestionada por las condiciones en las que se desarrollan los mismos. A su vez, la crisis en los países donantes, hace que la propia asociación se replantee su sostenibilidad, concluyendo que no pueden depender de las aportaciones externas para poder ejecutar su plan de trabajo.

Por otra parte, la propia coyuntura socio-política y económica del país, y por ende, del departamento de Huehuetenango, provoca el efecto de la reafirmación de las prioridades estratégicas de la asociación ya que, con la firma de los Acuerdos de Paz, se adquiere un compromiso gubernamental e institucional de priorizar a las mujeres en todas las políticas sociales y económicas y de garantizar procesos que respeten la identidad de los pueblos

originarios. Si bien el avance en estos compromisos es lento, son compromisos adquiridos a nivel internacional que forman parte de la agenda política de los diferentes gobiernos que asumen la Presidencia del país.

En este contexto en el que confluyen aspectos tanto de calidad como de sostenibilidad, y aprovechando la coyuntura nacional y local, surge la prioridad de fortalecer a la Asociación Huehueteca Ixmucané como organización social que contribuye a mejorar la educación y las condiciones de vida de las mujeres indígenas del Departamento de Huehuetenango.

| | Lógica De la intervención | Indicadores Objetivamente verificables |
|----------------------------|--|--|
| Objetivo General | Contribuir a mejorar la educación y las condiciones de vida de las mujeres indígenas, especialmente las de las zonas rurales, e incrementar su capacidad de intervención en el desarrollo de sus propias comunidades, contribuyendo a avanzar tanto en el reconocimiento de su papel y derechos en términos de igualdad de género, así como en los colectivos que corresponden a las comunidades indígenas en Guatemala. | |
| Objetivo Específico | Mejorados los programas de formación y empoderamiento de mujeres jóvenes indígenas en el departamento guatemalteco de Huehuetenango así como otras actividades educativas destinadas a estas comunidades así como a docentes y diferentes colectivos sociales, a través de la ampliación de las instalaciones y recursos del Centro de Formación y Capacitación de Ixmucané | <p>Incremento del número de jóvenes residentes en el Centro.</p> <p>Incremento del número de jóvenes que se benefician del programa de becas.</p> <p>Incremento del número de docentes que participan en los programas de capacitación.</p> <p>Incremento y mejora del número de actividades que se realizan en el Centro</p> |
| Resultados | <p>RE1. Construidos el Módulo III con dos dormitorios para 16 plazas cada uno, dotados con su mobiliario correspondiente, una sala de estudio, una sala de computación, una biblioteca y sala de lectura, y un salón de actos convertible en dos aulas para su uso en las actividades educativas del Centro y por otras entidades sociales.</p> <p>RE2. Reordenados los espacios, instalaciones y recursos del Centro para ampliar y mejorar</p> | <p>IOV1. Se han habilitado y equipado el Módulo III y sus diferentes instalaciones, dos nuevos dormitorios con 16 plazas cada uno, una sala de estudio, una sala de computación, una biblioteca y sala de lectura, y un salón de actos convertible en dos aulas para su uso a partir de agosto del 2012.</p> <p>IOV2. Se ha procedido a la reor-</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>los programas educativos del Centro, aumentadas el número de plazas para internas, a 56 estudiantes, y participantes en actividades en el mismo.</p> <p>RE3. Incrementadas las posibilidades de uso y actividad en el Centro, tanto para la actividad educativa cotidiana como para otros programas formativos como los destinados a docentes, o para su uso por entidades sociales.</p> <p>RE4. Realizada actividad de sensibilización en torno al proyecto, avanzándose en la sensibilización y comprensión social sobre las desigualdades que afectan a las mujeres y comunidades indígenas de Guatemala.</p> | <p>denación del conjunto de las instalaciones del Centro y sus tres módulos, ampliando el número de plazas y los equipamientos para su uso educativo y social.</p> <p>IOV3. Un mayor número de jóvenes, 56, pueden acogerse al régimen de internado, así como se pueden realizar más actividades destinadas a docentes y otros colectivos sociales.</p> <p>IOV4 Actividad de sensibilización realizada.</p> |
|--|---|---|

ACTORES IMPLICADOS

12

Durante el proceso evaluativo, se llevaron a cabo reuniones de trabajo tanto con el equipo técnico de la Asociación Huehueteca Ixmucané como con miembros de la Junta Directiva de la misma.

Con el equipo técnico se mantuvo un grupo de trabajo con el objetivo era evaluar los cambios acaecidos en la asociación a raíz de la construcción del III módulo, la lógica de intervención y los criterios de evaluación. Asimismo, se revisó la gestión económica del proyecto y toda la documentación del mismo.

Con 3 miembros de la Junta Directiva, siendo dos de ellas el equipo técnico y otra la directora de CEDFOG, una de las organizaciones con las que se coordinan actividades, se realizó una entrevista semiestructurada sobre diversos puntos sobre los cuales se necesitaba información adicional y otro punto de vista. Aprovechando que también es directora de una organización con la que la asociación coordina actividades/acciones, se analizó el punto de las coordinaciones y alianzas.

Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas con directores de instituciones educativas con las que la Asociación coordina actividades:

- Directora de la escuela Dieguez Olaverri, con esta escuela privada se lleva a cabo un programa permanente de formación a docentes.

- Director de Escuela Normal Bilingüe Intercultural, en esta escuela pública jóvenes que están becadas y en internado realizan sus estudios de diversificado y con el director se coordinan actividades de seguimiento de las jóvenes.

Por último, se entrevistaron a una ex alumna becada e interna, que está trabajando en una empresa y colabora con la asociación, y a una maestra que colaboró en el primer proceso de formación de una escuela de una comunidad en la que la Asociación empezó a trabajar.

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 |
|--|-------------------------|--|---|--|
| Asociación Huehueteca Ixmucané | Celia Clua Pannades | JD y Coordinadora de Administración | Entrevista semiestructurada y Línea de Tiempo comparativa | Es la persona encargada de la gestión administrativa |
| | Montserrat Noval Cuetos | Vicepresidenta y Coordinadora de Educación | Entrevista semiestructurada y Línea de Tiempo comparativa | Es la persona encargada de formación |
| | | JD | Entrevista semiestructurada | Presidenta de CEDEFOG |
| Colegio Diego Olaverri | Irene Aguirre | Directora | Entrevista semiestructurada | Se hace formación a los docentes |
| Escuela Normal Bilingüe Intercultural | Marco Tulio Domingo | Director | Entrevista semiestructurada | Se hace seguimiento a las alumnas de la asociación |
| Maestra Voluntaria Exbecada | Clemencia Gómez | Maestra colaboradora | Entrevista semiestructurada | |
| | Manuela García | Abogada Voluntaria | Entrevista semiestructurada | |

- **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 3 al 5 de noviembre, ambos inclusive.

El primer día, se visita la Asociación Huehueteca Ixmucané y el III Módulo, construcción financiada por el Principado de Asturias. Se realiza el primer grupo de trabajo con las dos personas de la JD que asimismo son parte del equipo técnico de la Asociación. Ese mismo día, se mantiene una entrevista con una de las exbecadas que ahora se encuentra colaborando con la asociación en temas jurídicos.

El segundo día, se continúa el grupo de trabajo con el equipo de la asociación, revisando la documentación del proyecto, tanto técnica como administrativa, y realizando un proceso de revisión del marco lógico en base a una línea de tiempo comparativa, con la que se analiza el pasado, presente y futuro de la asociación a raíz de la intervención. A lo largo del día, se mantienen diferentes entrevistas a profundidad con directores de escuelas con las que la asociación colabora, con una maestra voluntaria y con otra persona de la JD, directora a su vez de una organización colaborada, con la que se analizan, en especial, los criterios de sostenibilidad y transferencia.

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

Se procesa la información obtenida a través del grupo de trabajo con el equipo técnico, entrevistas a profundidad, visita en terreno y análisis documental; argumentando la valoración del proyecto con los diferentes criterios.

CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO

Por parte del equipo evaluador, se considera que, en general, no ha habido ninguna limitante para poder llevar a cabo la evaluación. La buena disposición de la asociación facilitó la realización del trabajo evaluativo.

En temas más concretos, la única condicionante para poder obtener IOV cuantitativos es la deficiente sistematización de la información de la asociación tanto técnica como administrativa. Si bien sí se tienen recopilados los datos de su población meta y se lleva una contabilidad general, es necesario:

- sistematizar los datos de tal manera que puedan usarse como herramientas que permitan medir con exactitud el alcance de objetivos y resultados.
- llevar una adecuada contabilidad que refleje gastos e ingresos para poder medir coste-beneficio de las actividades y gestionar eficientemente la asociación, garantizando su sostenibilidad.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

4.1. PERTINENCIA Y COHERENCIA

La Asociación Huehueteca Ixmucané lleva más de 10 años trabajando en el departamento de Huehuetenango en el sector de educación para niñas indígenas y sin recursos económicos. Poco a poco, y gracias a sus buenos resultados, su fiabilidad como asociación ha ido creciendo y en estos momentos es una entidad social de respeto y confianza, a la que acuden tanto familias como instituciones en demanda de apoyo para mejorar su formación y educación. Esto ha llevado a que el aumento de solicitudes para participar en el programa de becas, internado y formación haya crecido considerablemente en los últimos años, sobrepasando la capacidad institucional.

16

Lo anteriormente expuesto unido a la creciente preocupación de la JD de buscar medios que garanticen la sostenibilidad de la asociación sin tener que depender de la ayuda externa, hacen que se priorice la construcción del III módulo frente a cualquier otro tipo de intervención. Esta construcción permitirá, por una parte, mejorar la capacidad institucional de la asociación y, por otra, generar ingresos propios que reviertan directamente en los 3 programas y en la autofinanciación de la entidad.

El único punto de discusión a lo interno de la propia asociación es la apertura de sus instalaciones a todas las instituciones que demanden el alquiler de su centro de capacitación o únicamente a las que ideológicamente están en coherencia con ella. Es en este punto donde se cruzan aspectos de sostenibilidad y coherencia y que la propia asociación tendrá que valorar adecuadamente dentro de su proceso de autogestión.

Puede considerarse que las acciones desarrolladas por el proyecto se integran adecuadamente en los contextos sociales y culturales vigentes (la población meta es mujer indígena). Debido a estos factores y a los positivos impactos generados, las intervenciones cuentan con un elevado nivel de aceptación y apoyo por parte tanto de las comunidades de origen de las niñas como de las instituciones del entorno social de Huehuetenango y otros departamentos.

Por otra parte, no parece que existan barreras o sesgos a la participación y acceso en las actividades y recursos del proyecto. La propia asociación tiene establecidos sus procedimientos internos para acceder a becas e internado que garantizan procesos transparentes.

A su vez, las intervenciones y estrategias incluidas se alinean coherentemente tanto con el contexto y necesidades de las beneficiarias, como con las políticas y estrategias nacionales y locales en materia de lucha contra la pobreza y mujer y desarrollo. Asimismo, encajan con los lineamientos estratégicos del donante (Principado de Asturias), las prioridades de la Cooperación Española, y finalmente, con los Objetivos del Milenio.

Por otra parte, y de las conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas a los diferentes actores, se considera la intervención como **muy pertinente** a las necesidades tanto de la asociación como de su población meta.

Se considera que la **pertinencia es 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 transparencia, la rendición de cuentas y la concurrencia en los procesos de compra y licitación de la obra. Sin embargo, es necesario matizar que el presupuesto no refleja el costo del 100% de la construcción. La obra, y lo que ella conlleva para que sea viable, ha supuesto un esfuerzo económico importante de la Asociación y una gestión económica conservadora.

Ha sido una gestión muy conservadora que ha permitido maximizar los recursos económicos que, sumados al esfuerzo considerable de la propia asociación, ha permitido finalizar la obra de tal modo que sea viable. Si bien El Principado y otros donantes españoles han entregado los recursos económicos necesarios para construir el III módulo, la asociación ha aportado el dinero y los recursos necesarios para equipar ese módulo y hacerlo funcional desde el primer momento.

Se ha ido justificando el proyecto a través de la relación de facturas correspondiente. Asimismo, se cuenta con justificante de los fondos enviados al terreno y el tipo de cambio utilizado siguiendo los requerimientos de justificación de proyectos de la Agencia Asturiana de Cooperación al desarrollo.

En relación al cuadro de justificación económica del proyecto, señalar que hay un error en de forma, que no de fondo, en los aportes y contribuciones locales. Todos los rubros aportados como contribución local, en realidad, son contribuciones de la ONG local, es decir, de la Asociación.

En relación a la planificación, la ejecución del proyecto no ha sufrido retraso reseñable, ejecutándose conforme al cronograma previsto una vez recibida la subvención.

Respecto a los procedimientos administrativos establecidos, señalar que se han respetado la normativa del donante y han sido lo suficientemente flexibles para facilitar la realización de las actividades previstas. En pocas palabras, ha sido una gestión diseñada para la ejecución y no una ejecución diseñada para la gestión.

Por último, y en relación a los recursos humanos, éstos han sido lo suficientes y debidamente cualificados para una adecuada gestión del proyecto, tanto técnica como administrativa.

En relación al proceso de seguimiento y coordinación además del propio equipo técnico de la Asociación, se ha contado con una persona que se ha encargado de supervisar la obra y comprar los materiales. Asimismo, se ha contado con el apoyo en coordinación y seguimiento de una persona de Conceyu Solidaridad y Xusticia en España.

Si bien es cierto que ha habido un seguimiento del proyecto regular por parte de Conceyu Solidaridad y Xusticia, este monitoreo se ha visto debilitado por la distancia física lo que ha impedido recoger en el informe final el alcance y el impacto tanto de objetivo como de resultados. Ni desde terreno se ha sabido transmitir los logros realmente obtenidos ni desde sede se han podido llegar a analizar en profundidad. Es más una carencia de conocimiento del proceso que de voluntad.

18

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

4.3. EFICACIA

Respecto a **la formulación**, la lógica de intervención presenta algunas debilidades de forma y otras de fondo por lo que no se puede considerar como adecuada debido a que no refleja en su totalidad el alcance del proyecto.

En cuanto a las debilidades de forma, y si utilizamos el método de comprobación de la “z invertida”, podemos observar que las **actividades** no se han relacionado directamente con los Resultados y, que en un proceso de análisis de la implementación de las actividades relacionándolas con los resultados, se concluye que:

- faltan actividades planificadas y realizadas para los Resultados 1 y 2 y que son necesarias para alcanzar los mismos.
- el Resultado 3 carece de actividades planificadas y realizadas para su alcance.

Asimismo, los insumos humanos y materiales requeridos para la ejecución de las actividades vienen descrito de forma general y no por actividad, lo que limita la evaluación de coste-beneficio (criterio de eficiencia).

En relación a los **Resultados** previstos, presentan debilidades de forma debido a que no reflejan al completo los logros alcanzados. Para poder realizar una correcta evaluación de los resultados, es necesario contextualizarlos en la estrategia de trabajo que lleva a cabo la Asociación Huehueteca Ixmucané y en los logros que realmente se pretendían alcanzar, más allá de la construcción.

En relación al Resultado 3, y analizadas y evaluadas las actividades implementadas en el marco del mismo junto con el equipo técnico de la asociación, se concluye que el logro alcanzado va más allá del previsto inicialmente en la formulación del proyecto.

En relación al **Objetivo específico**, desde la evaluación se considera que el OE alcanzado es el fortalecimiento de la capacidad institucional de la Asociación Huehueteca Ixmucané para poder llevar a cabo sus programas, y no el mejoramiento de los programas. Conforme a las entrevistas realizadas con el equipo de la Asociación, los programas no han cambiado, ha mejorado la cobertura y las condiciones de desarrollo de esos programas. Esto ha permitido mejorar la capacidad institucional e iniciar un proceso de generación de ingresos propios que garantice la sostenibilidad de los programas.

Respecto a los **IOV**, se proponen IOV que reflejen tanto cantidad como calidad de objetivo y resultados alcanzados.

19

En el análisis de la formulación del ML que se realiza junto con al equipo técnico de la Asociación, se llega al consenso de adecuar Objetivo Específico, Resultados e IOV a Objetivo Específico, Resultados obtenidos e IOV con la intervención, así como adecuar las actividades a las realmente implementadas.

En relación a los **factores externos/hipótesis** están bien desarrollados, pero es necesario indicar otros que han ayudado al proceso de sostenibilidad de la Asociación:

- Afianzamiento de la posición de la Asociación en el entorno social y de organizaciones.

El cumplimiento de este factor externo/hipótesis ha supuesto una fiabilidad de la asociación como institución social lo que ha conllevado demandas de formación y demandad de organizaciones para el uso del centro como centro de formación lo que ha generado el ingresos propios que revierten directamente en los programas de becas, internado y formación.

Respecto a la información de apoyo del proyecto necesaria para poder ejecutarlo está es suficiente y correcta ya que incorpora Convenios y Acuerdos de Colaboración con la Contraparte y documentos de permisos de obra de la Municipalidad.

Partiendo de las deficiencias descritas, desde la evaluación, y una vez analizada toda la información recopilada, se considera que el objetivo específico alcanzado es diferente al

propuesto y los resultados alcanzados es necesario matizarlos conforme al contexto y la estrategia de trabajo de la asociación.

Análisis de los Resultados esperados

Respecto al Resultado 1: Construidos el Módulo III con dos dormitorios para 16 plazas cada uno, dotados con su mobiliario correspondiente, una sala de estudio, una sala de computación, una biblioteca y sala de lectura, y un salón de actos convertible en dos aulas para su uso en las actividades educativas del Centro y por otras entidades sociales.

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

R1A1. Derribo del actual edificio que ocupa el solar previsto para el Módulo III.

R1A2. Construcción del edificio del Módulo III del Centro de Formación y Capacitación de Ixmucané, con los espacios y equipamientos previstos tanto para alojamiento como para actividades.

Es necesario añadir una actividad más que, si bien no ha sido financiada en el marco del proyecto, ha sido necesaria para garantizar la viabilidad del mismo:

R1A3. Equipamiento del III módulo (con fondos propios)

20

Si valoramos el resultado obtenido desde el punto estrictamente de la construcción cabría afirmar que el resultado obtenido es el definido en la formulación del proyecto. Sin embargo, desde la evaluación se considera que el resultado obtenido trasciende al ámbito de la construcción ya que ésta tiene efectos inmediatos en la capacidad institucional y por ende en la vida de las mujeres:

- **capacidad para ofrecer las instalaciones como centro de referencia para la impartición de programas de capacitación.**
- **capacidad para ofrecer servicios de formación, internado y becas de mayor calidad y en mayor cantidad.**

| INDICADORES PREVISTOS | INDICADORES CONSENSUADOS | RESULTADOS ALCANZADOS | GRADO DE EFICIENCIA |
|--|--------------------------|--|---------------------|
| Se han habilitado y equipado el Módulo III y sus diferentes instalaciones, dos nuevos dormitorios con 16 plazas cada uno, una sala de estudio, una sala de computación, una biblioteca y sala de | | Es necesario diferenciar los diferentes indicadores para valorizar adecuadamente los logros alcanzados con las actividades | |

| | | | |
|--|--|--|------------|
| lectura, y un salón de actos convertible en dos aulas para su uso a partir de agosto del 2012. | | | |
| | 4 dormitorios de 10 plazas cada uno construidos y acondicionados para su uso. | Se mejora la capacidad de generar ingresos de la asociación a través de la construcción del III módulo | Muy alto |
| | 1 sala-biblioteca construida y acondicionada | Se mejora la calidad en el desarrollo de los programas de la asociación al disponer de espacios amplios y acondicionados | Muy alto |
| | 1 sala de computación construida y habilitada como espacio de reuniones | Este espacio no se tiene acondicionado como sala de computación por falta de insumos, pero se utiliza momentáneamente como centro de reuniones de una red de mujeres | Bajo-medio |
| | 1 salón de actos construido y habilitado como espacio de usos múltiples. | Con esta área se ha mejorado tanto la capacidad de la asociación para ofrecer un centro de capacitación como la calidad en el desarrollo de sus propios programas | Muy alto |

Con este resultado se ha logrado aumentar la capacidad de internado/dormitorio y habilitados una biblioteca, un sala de computación y un salón de actos/usos múltiples.

En resumen, la eficacia lograda en R1 tiene un nivel MUY ALTO.

Respecto al Resultado 2: Reordenados los espacios, instalaciones y recursos del Centro para ampliar y mejorar los programas educativos del Centro, aumentadas el número de plazas para internas, a 56 estudiantes, y participantes en actividades en el mismo.

Para el logro de este resultado se ha previsto la **siguiente actividad:**

R2A1.Reordenación del conjunto del Centro, reorganizando espacios e instalaciones para su utilización efectiva.

Es necesario añadir una actividad más que, si bien no ha sido financiada en el marco del proyecto, ha sido necesaria para garantizar la viabilidad del mismo:

R2A2. Equipamiento de los nuevos espacios (con fondos propios)

Con estas dos actividades se considera que se ha alcanzado el resultado esperado. Valorando este resultado en el marco de la estrategia de la asociación, se concluye que tiene efectos inmediatos en dos de los tres programas de la misma:

- se mejora la calidad y cantidad del programa de internado.
- se mejora la calidad y cantidad del programa becas.

| INDICADORES PREVISTOS | INDICADORES CONSENSUADOS | RESULTADOS ALCANZADOS | GRADO DE EFICIENCIA |
|---|--|--|---------------------|
| IOV2. Se ha procedido a la reordenación del conjunto de las instalaciones del Centro y sus tres módulos, ampliando el número de plazas y los equipamientos para su uso educativo y social. | | Con la reordenación del centro, uno de los módulos ha quedado para uso exclusivo de internado, incrementándose el número de plazas y mejorando la calidad del servicio que se prestan. | Muy alto |
| | 60 plazas de internado disponibles y en uso | Al incrementarse el número de plazas de internado, se incrementan los ingresos de la asociación y éstos revierten directamente en la calidad y cantidad de becas que pueden otorgar | Muy alto |
| | 2 salas de estudios habilitadas y en funcionamiento | Tanto el programa de becas como de internado mejoran en calidad porque ahora se disponen de espacios independientes que favorecen el estudio y el aprendizaje | Muy alto |

Por consiguiente, con este resultado se ha logrado aumentar el número de plazas para internas y el número y/o calidad de las becas y mejorar las condiciones de habitabilidad de los espacios de estudio.

En resumen, la eficacia lograda en R2 tiene un nivel MUY ALTO.

Respecto al Resultado 3: Incrementadas las posibilidades de uso y actividad en el Centro, tanto para la actividad educativa cotidiana como para otros programas formativos como los destinados a docentes, o para su uso por entidades sociales.

Para el logro de este resultado no se habían previsto inicialmente ninguna actividad. Durante el grupo de trabajo con equipo técnico, se identifican las dos actividades que se han llevado a cabo para alcanzar el resultado:

R3A1. Difusión de los servicios del III Módulo

R3A2. Alquiler de instalaciones para capacitación

Valorando este resultado en el marco de la estrategia de la asociación, y en concreto en temas de sostenibilidad, se desprende tanto del grupo de trabajo como de las diferentes entrevistas realizadas durante la evaluación, que este resultado es el enfocado como una actividad generadora de ingresos que permitirá una autogestión de los programas y de la propia asociación.

| INDICADORES PREVISTOS | INDICADORES CONSENSUADOS | RESULTADOS ALCANZADOS | GRADO DE EFICIENCIA |
|---|--|--|---------------------|
| Un mayor número de jóvenes, 56, pueden acogerse al régimen de internado, así como se pueden realizar más actividades destinadas a docentes y otros colectivos sociales. | | Este IOV es demasiado genérico y no refleja los logros alcanzados en el ámbito de la sostenibilidad | |
| | 10 asociaciones hacen uso del III Módulo como centro de capacitación y hospedaje. | Durante 2013, fue el centro de referencia para capacitaciones de 10 entidades, lo que generó ingresos que no se han podido cuantificar por la carencia de sistematización y el inadecuado control de gastos e ingresos | Medio |
| | 5 asociaciones se fidelizan con la Asociación Huehueteca Ixmucané para el uso de sus instalaciones como centro de | Durante el 2013, 5 asociaciones se han fidelizado verbalmente con la asociación para usar sus instalaciones como centro de referencia. Se carece de | Medio |

| | | | |
|--|--|--|------------|
| | capacitación y hospedaje | documentación que refleje esa fidelización. | |
| | Formación permanente de docentes con dos colegios | Los ingresos generados han permitido tener una formación permanente con docentes de dos centros educativos | Bajo-medio |
| | Formación puntual con docentes de 5 establecimientos educativos | Los ingresos generados han permitido tener una formación más puntual con docentes de cinco centros educativos | Bajo-medio |
| | Incremento del número de mujeres becadas para el programa de 2014 | Los ingresos generados van a permitir aumentar el número de becas del 2014 o bien poder cubrir el período de formación de diversificado de las niñas que en estos momentos están becadas | Medio |

En este resultado, se valora el grado de eficiencia bajo-medio debido a varios factores:

- el programa de formación a centros públicos no genera ingresos ya que no está validado por el Departamento de Educación. Las formaciones a docentes de centros se hacen con recursos de la propia asociación siendo demandados cada vez más por los resultados obtenidos.

- el proceso de generación de ingresos es muy reciente y no se puede prever su evolución debido a la carencia de una contabilidad adecuada donde se reflejen gastos e ingresos y se prorrateen los gastos fijos de las asociación entre todas las actividades llevadas a cabo.

- a la fecha de la evaluación, la asociación desconocía el número de becas que iba a poder otorgar y las cuotas de las internas para el curso 2014.

Analizadas las actividades realizadas dentro de este resultado y los logros alcanzados con las mismas, se considera que el resultado obtenido es

Aumentados los ingresos de la Asociación Huehueteca Ixmucané mediante la oferta de programas de formación y espacios de capacitación

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

Respecto al Análisis del Objetivo Específico

Objetivo específico: Mejorados los programas de formación y empoderamiento de mujeres jóvenes indígenas en el departamento guatemalteco de Huehuetenango así como otras actividades educativas destinadas a estas comunidades así como a docentes y diferentes colectivos sociales, a través de la ampliación de las instalaciones y recursos del Centro de Formación y Capacitación de Ixmucané

En relación al OE, con el proyecto no se logra mejorar los programas de la asociación, sino fortalecer a la institución para que pueda ser capaz de ofrecer programas de mayor calidad e iniciar un proceso de autosostenibilidad, tanto para la propia institución como para los programas que lleva a cabo.

Por lo tanto, el OE quedaría de la siguiente manera:

Mejorada la capacidad institucional de la Asociación Huehueteca Ixmucané a través de la ampliación de sus instalaciones y recursos que les permiten ofrecer programas de formación y empoderamiento de más calidad y con mayor cobertura.

| INDICADORES PREVISTOS | INDICADORES CONSENSUADOS | RESULTADOS ALCANZADOS | GRADO DE EFICIENCIA |
|--|--|---|---------------------|
| Incremento del número de jóvenes residentes en el Centro. | | 40 % de incremento de jóvenes residentes (programa de internado) | Alto |
| Incremento del número de jóvenes que se benefician del programa de becas. | | 25 % de incremento de jóvenes beneficiarias del programa de becas de diversificado (2014) | Alto |
| Incremento del número de docentes que participan en los programas de capacitación. | | 25 % de incremento de docentes que participan en los programas de formación | Alto |
| Incremento y mejora del número de actividades que se realizan en el Centro. | | Se duplican las actividades que se desarrollan en el centro | Alto |
| | 30 % de incremento de los recursos económicos que se reinvierten directamente en los programas de formación y empoderamiento. | Con la construcción del III módulo se ha logrado generar ingresos que revierten directamente en los tres programas de las asociación | Alto |

Matizar que los porcentajes expuestos son porcentajes aproximativos debido a la falta de sistematización de la información de la que adolece la asociación. Si la asociación mejora sus procedimientos internos tanto de sistematización de la información como de gestión administrativa, los IOV serán perfectamente mesurables y controlables.

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

En relación a los factores externos/hipótesis previstos, ha habido un buen análisis en el momento de la formulación por lo que han favorecido un proceso de ejecución adecuado. Asimismo, otro factor externo, previsto y no identificado en la matriz de planificación, es el afianzamiento de la asociación en el entorno social lo que está permitiendo que sea un centro de referencia para capacitaciones externas (alquiler de instalaciones) y formaciones (demanda de programa de formación de la asociación). Esto a su vez está facilitando el proceso de autogestión que pretendía alcanzar la asociación con el proyecto presente.

Respecto a indicadores sensibles al género, la estrategia de la asociación es una acción positiva de género donde su población meta es la mujer indígena pobre. Este perfil de mujer sufre una triple discriminación en Guatemala: una, por ser mujer, otra por ser pobre y, la última, pero no menos determinante de la situación de exclusión en la que vive la mujer, por ser indígena. Este proceso de empoderamiento de la mujer, a través del acceso a la educación, permite valorar, una vez analizada la documentación, que, si bien no el 100% de las mujeres beneficiarias de los programas de la asociación, un número considerable de mujeres han mejorada su autoestima y su capacidad de interrelacionarse en términos de igualdad con los hombres, en especial, en el ámbito familiar y comunitario. Sin embargo, no se puede medir el alcance real de este logro debido a que va más allá del ámbito de intervención de la asociación y de esta evaluación.

26

4.4. IMPACTO

Los efectos que está provocando la intervención en los diferentes programas y que están directamente relacionados con la construcción del III módulo, es decir, con la mejora de la capacidad institucional, son:

- Programa de Formación:
 - o Aumenta la oferta de educación y formación
 - o Incremento de ingresos económicos
 - o Mejora de la calidad de los materiales
 - o Se establecen alianzas con otras instituciones que suponen un aporte económico y una visibilidad de la institución
 - o Se tiene un plan de trabajo estructurado

- Programa de Becas:

- Incremento del número de becas que puede asumir la asociación
 - Incremento de las solicitudes de formación para jóvenes
 - Incremento de a las solicitudes de magisterio para derivar niñas que puedan acceder a becas
- Programa de Internado:
- Las condiciones de habitabilidad están sustancialmente mejoradas, disponiendo de espacios adecuados para biblioteca, salón multiusos, etc.
 - Se incrementa el número de plazas a 60, que pagan conforme a ingresos familiares.
 - Mejoran los espacios donde se desarrollan los programas de formación.
 - La fiabilidad como institución ha aumentado considerablemente lo que se puede comprobar con el dato de que 5 instituciones sociales se han fidelizado en el uso de las instalaciones para realizar sus programas de capacitación y otras 5 utilizan el centro puntualmente.

Si bien no se ha logrado la validación del programa de formación por el departamento de educación, se considera que el proyecto ha sido bien visto por parte de las autoridades locales y políticas, tanto a nivel provincial como en el nivel comunitario, como muestra el incremento de solicitudes para los tres programas que ejecuta la asociación.

27

En general, se puede concluir que el impacto del proyecto de construcción del III módulo es mayor del reflejado en el proyecto y que, los indicadores consensuados y propuestos, permiten medir ese impacto real. Reiterar, que son indicadores estimativos debido a que una de las debilidades de la asociación es la correcta sistematización de la información que tiene recopilada.

En este punto, hacer especial hincapié en la necesidad de que la asociación establezca procedimientos de trabajo que faciliten todo proceso de transferencia a futuras JD y equipos técnicos.

Partiendo de que la educación es una de las prioridades de la agenda de los diferentes Gobiernos de Guatemala, la intervención está contribuyendo a mejorar el acceso a la educación de las personas más vulnerables: la niña-mujer indígena pobre, **brindando un impacto ALTO.**

4.5. SOSTENIBILIDAD

Partiendo de que se trata de una acción positiva de género y que en sí el proyecto es una vía para la sostenibilidad de la propia asociación, ésta ha iniciado un proceso hacia la autosostenibilidad donde hay aspectos que debe mejorar como:

- El establecimiento de procedimientos de trabajo
- Un adecuado control de gastos e ingresos, sin olvidar los costes fijos de la asociación.
- Protocolizar los diferentes servicios que ofrece
- Analizar y definir una estrategia de transferencia que garantice que la salida de la JD actual, que es la misma que la fundadora, no supondrá una amenaza para los fines de asociación.
- Lograr la validación de su programa de formación por el Departamento de Educación.

Se puede concluir que la construcción es perfectamente sostenible y que los ingresos anuales por la oferta de los servicios irán creciendo, lo que revertirá directamente en los programas de becas, formación e internado, siendo de este modo menos dependientes de los financiamientos externos.

Si bien se dan factores que contribuyen sustancialmente al adecuado funcionamiento del proyecto, al alcance de sus resultados, a la correcta ejecución de las actividades y a la continuidad sostenida en el tiempo de los efectos positivos generados, se considera que la viabilidad del proyecto en su conjunto depende de manera sustancial de los factores económicos financieros.

28

De manera general, el proyecto está prestando una ayuda de carácter puntual en el marco de la estrategia de la asociación. El proyecto está contribuyendo a mejorar el nivel de ingresos de la asociación y mejorar los tres programas de formación, becas e internado.

Si bien esta estrategia de intervención queda perfectamente justificada por las necesidades del contexto y la oportunidad del momento, los principales condicionantes para asegurar unos ingresos en cantidad y calidad suficiente que garanticen a la asociación un proceso de autogestión de la misma, son el posicionamiento en el ámbito de la educación pública y el proceso de transferencia de la propia asociación.

El primer aspecto, consolidaría a la asociación como entidad educativa reconocida y avallada lo que garantizaría no sólo un ingreso económico sino también un fortalecimiento de su programa de educación, más allá del ámbito de la mujer pobre indígena. Y el segundo aspecto garantizaría que poco a poco se pudieran ir identificando a las personas que tomen el relevo de la asociación, que en estos momentos es dependiente de la JD fundadora y más en concreto del equipo técnico (que a su vez es parte de la JD).

En conclusión, **la sostenibilidad del proyecto resulta MEDIA-ALTA.**

4.6. ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN

El espacio que año tras año, y con los resultados obtenidos, se ha ganado la Asociación Huehueteca Ixmucané en el entorno de la sociedad civil, ha sido factor determinante para que la intervención sea viable y sostenible. Desde sus inicios, la asociación ha venido fortaleciendo a instituciones de educación tanto públicas como privadas, lo que le ha llevado a lograr un posición en el entorno de la educación muy respetable, siendo su programa de formación cada vez más demandado. En estos momentos, la asociación tiene como prioridad lograr la validación de su programa de formación por el Departamento de Educación de Huehuetenango lo que le permitiría multiplicar los efectos del mismo e incrementar sus ingresos.

Como se he comentado anteriormente, se trabaja en coordinación con entidades educativas tanto públicas como privadas para la formación de los docentes. Asimismo, se alquila el espacio del III módulo para procesos de capacitación de instituciones con las que tiene o bien relaciones fidelizadas o bien relaciones puntuales de trabajo.

Instituciones con las que tiene fidelizada su relación:

- Actores de Cambio
- Tierra Nueva
- Vida, Justicia y Libertad para mujeres
- DEMOS
- CEDFOG (Centro de estudios y documentación de la frontera Occidental de Guatemala)

29

Sin embargo, ninguna de estas actuaciones están protocolizadas lo que se ve como necesario y recomendable cara a una futura transferencia y cara a futuras intervenciones.

La valoración del sistema de coordinación es **MEDIO**.

4.7. APROPIACIÓN.

Siendo un proyecto que ha venido a fortalecer la capacidad institucional de la Asociación Huehueteca Ixmucané, no se puede decir que se haya dado participación ni a instituciones ni a beneficiarias del proceso de identificación, formulación y ejecución del proyecto.

Sin embargo, y conforme a los datos recabados durante el proceso de evaluación, se puede decir que es un proyecto pertinente para el entorno y que las instituciones lo ven como necesario. Prueba de ello es la fidelización de 5 organizaciones que se han comprometido a realizar todos sus procesos de formación en las instalaciones de la asociación y el aumento de las solicitudes en los diferentes programas.

La remisión de niñas por parte de diferentes instancias educativas y la solicitud de programas de formación, hacen concluir que la mejora de las capacidades institucionales ha revertido directamente en la calidad de los programas, aumentando la confianza en la asociación.

Finalmente, se aprecian altos niveles de participación y apoyo por parte de las beneficiarias, en especial de las becadas, realizando labores de voluntariado en apoyo a aspectos administrativos y jurídicos como medio de devolución de la ayuda recibida en su proceso de formación.

En conclusión, el grado de apropiación es **ALTO**.

4.8. ENFOQUE DE GÉNERO.

Históricamente, la discriminación que sufre la mujer, y en mayor medida la mujer pobre indígena, es una de las causas estructurales de la pobreza en Guatemala. El acceso a la educación es un derecho muy limitado a las mujeres las que raramente pueden seguir estudiando una vez acabado los estudios que ofrece su comunidad. La educación es una de las necesidades sentidas no sólo por las propias niñas sino también por sus familias que ven el medio de salir de la situación de pobreza y discriminación en la que viven.

Dentro de este contexto nace la Asociación Huehueteca Ixmucané y el proyecto de construcción del III módulo viene a reforzar la capacidad institucional de la misma para seguir trabajando en el alcance del objetivo general:

Contribuir a mejorar la educación y las condiciones de vida de las mujeres indígenas, especialmente las de las zonas rurales, e incrementar su capacidad de intervención en el desarrollo de sus propias comunidades, contribuyendo a avanzar tanto en el reconocimiento de su papel y derechos en términos de igualdad de género, así como en los colectivos que corresponden a las comunidades indígenas en Guatemala.

Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, el presente proyecto es el medio para la autogestión de la asociación y ha supuesto varias mejoras en el trabajo de la misma que difícilmente desaparecerán en un futuro:

- mejora en la calidad y cantidad de ejecución de los programas que lleva a cabo la asociación.
- mejora de los ingresos que la propia asociación genera.

Y ambas mejoras repercuten directamente en el empoderamiento de las mujeres beneficiarias ya que éstas pueden acceder a una educación de calidad (desde básico hasta diversificado-universidad) que propicia que tengan mayores oportunidades laborales lo que repercute a medio plazo en la mejora de sus condiciones de vida.

El proyecto **es una acción positiva de género** que propicia el empoderamiento del sector poblacional más discriminado en Guatemala: la mujer pobre indígena. Valorar si con las acciones de la asociación se logra mejorar la participación de la mujer en la toma de deci-

siones y en el liderazgo comunitario queda fuera del ámbito tanto de la evaluación como de la propia asociación. Es un objetivo que va más allá del alcance del proyecto, pero que sería recomendable que la propia asociación lo analizara para valorar los cambios acaecidos en las mujeres que pasan por la asociación.

Si bien es cierto que no se tienen datos cuantitativos y cualitativos de cómo el programa de asociación ha provocado cambios en las relaciones hombres-mujeres en los ámbitos familiar y comunitarios o datos cuantitativos del número de niñas que logran un trabajo digno que permite mejorar sus ingresos y, por lo tanto, mejorar su calidad de vida, de las entrevistas mantenidas se puede concluir que:

- hay un cambio actitudinal de las niñas: cuando inician el proceso de formación apenas son capaces de articular palabra debido a la timidez y a la ausencia de confianza en sí mismas y cuando salen son abiertas y desenvueltas que tienen como objetivo ser independientes.

- hay un cambio en el entorno de las familias: valoran positivamente la educación integral que ofrece la asociación y confían en el cuidado de sus hijas en el entorno de la misma. Un dato significativo es el incremento de solicitudes de familias pudientes para que sus hijas estén en el internado de la asociación porque hay menor riesgo de embarazo.

- hay un cambio de la sociedad hacia la mujer pobre indígena: las empresas toman en cuenta a la hora de contratar a las mujeres la referencia de que han estado formándose en la asociación.

El enfoque de género en el proyecto es **MUY 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. El proyecto responde a las necesidades institucionales de la Asociación Huehueteca Ixmucané en respuesta a su preocupación por dar un servicio de educación de calidad a uno de los colectivos más vulnerables y discriminados de la población guatemalteca: las mujeres indígenas que viven en áreas con niveles de pobreza altos. El acceso a la educación es un derecho del que la mayoría de las mujeres indígenas pobres se ven privadas, siendo el único medio que tienen de salir de la pobreza estructural en la que desarrollan sus vidas.
2. La creciente demanda de solicitudes de estudios, bien a través de becas o bien en el internado, unido a la preocupación que tiene la propia asociación por la dependencia de fondos externos para sostener sus programas, hacen que se haya priorizado la construcción del III Módulo frente a cualquier otra intervención.
3. La construcción del III módulo ha servido como medio para visibilizar el trabajo realizado por la asociación, ganando en prestigio y confianza en el entorno social y educativo.
4. Con el proyecto se ha logrado fortalecer la capacidad institucional de la Asociación Huehueteca Ixmucané, lo que supone:
 - mejorar la calidad en la impartición de sus programas de formación, becas e internado, planificándolos año tras año.
 - incrementar el número de plazas de internado.
 - incrementar el número y/o calidad de las becas.
 - incrementar el número de formaciones a docentes.
 - mejorar la capacidad para generar ingresos que revierten directamente en los 3 programas y en la gestión de la asociación.

5. Indirectamente, con el proyecto se da respuesta a la creciente demanda, del entorno de la sociedad civil, de espacios físicos donde se puedan desarrollar procesos de capacitación, sabiendo que el dinero va a ir a asociaciones que trabajan en programas de desarrollo y no a empresas privadas con fin exclusivo de lucro.
6. Partiendo de que el proyecto se basa en un proceso de identificación participativo a lo interno de la Junta Directiva de la Asociación y basado en una débil aplicación del EML (no hay propiamente un análisis de problemas, objetivos y alternativas), se han detectado deficiencias ya señaladas en la formulación que hacen concluir que el objetivo específico no era exactamente el formulado debido a que los programas de la asociación no han sufrido variación alguna. Han cambiado los medios de implementación de los mismos, es decir, la capacidad institucional, pero ni el contenido ni la metodología de los programas.
7. Existen deficiencias en la sistematización de datos que impiden medir el alcance real del proyecto.
8. Se ha logrado un alto nivel de apropiación de las actividades ejecutadas por parte de las mujeres y del entorno de la sociedad civil, como demuestra el aumento de solicitudes tanto de becas como de internado, la fidelización de 5 instituciones, las colaboraciones puntuales con otras 5, y las formaciones permanentes o puntuales con docentes tanto de centros educativos privados como públicos.
9. Las actividades han alcanzado más allá de la construcción: al equipamiento de la misma y a la difusión de los programas de la asociación. Esto también ha sido posible gracias a la existencia de un presupuesto conservador, un aporte económico importante de la ONG local y a su buena gestión.
10. En relación a la gestión económica se fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la concurrencia en los procesos de compra.
11. La existencia de un equipo técnico permanente de la Asociación ha logrado una ejecución impecable tanto técnica como económica, aspectos fundamentales para la viabilidad del mismo una vez la intervención ha finalizado.
12. Se ha fortalecido la red de colaboradores de la asociación, tanto a nivel de centros educativos que demandan el programa de formación de la asociación como de instituciones del entorno social que alquilan el centro para capacitaciones y formaciones, lo que son elementos claves en términos de sostenibilidad.
13. Los programas de becas, internado y formación van más allá de facilitar el acceso a la educación a mujeres indígenas pobres, provocando cambio actitudinal de las niñas un empoderando y logrando iniciar un cambio de mentalidad en las mujeres, alcanzando una mayor autosuficiencia en lo personal, en lo familiar y en lo comunitario.

14. Se ha provocado un cambio en el entorno de las familias, valorando positivamente una educación integral frente a la educación formal y oficial.
15. Existe un cambio de la sociedad hacia la imagen de la mujer indígena. Se desmitifica la creencia discriminatoria de que la mujer indígena no tiene la capacidad intelectual para acceder a la universidad y a puestos de trabajo dignos en iguales condiciones que la mujer ladina.

6. LECCIONES APRENDIDAS

1. Desde el punto de vista de la eficiencia, una gestión basada en los principios de transparencia, la rendición de cuentas y la concurrencia garantiza una maximización de los recursos tanto económicos como humanos.
2. Desde el punto de la sostenibilidad, la construcción ha sido una herramienta de primer orden en la generación de ingresos y en el proceso de autogestión de los programas.
3. Desde el punto de vista social, los programas de la asociación constituyen un elemento para promoción de la igualdad de oportunidades y en la toma de decisiones mediante el empoderamiento de las mujeres en la familia, en la sociedad y en su comunidad, especialmente en un contexto donde las relaciones de género, la disparidad social en las condiciones de acceso a la educación marcan un panorama de manifiesta inequidad y discriminación.
4. Es necesaria una involucración más directa del equipo de Conceyu Solidaridad y Xusticia en la implementación del proyecto y no ser un mero gestor-controller. Esta involucración no sólo permitirá mejorar los procesos de monitoreo y recopilación de datos si no que fortalecerá las capacidades institucionales de la Asociación Huehueteca Ixmucané.

7. RECOMENDACIONES

En términos concretos, es necesario que la Asociación priorice ciertas acciones complementarias para garantizar la sostenibilidad de la misma:

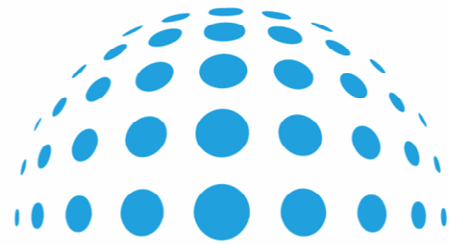
1. Un estudio de viabilidad económica de la propia asociación, donde se puedan obtener datos reales de gastos e ingresos y llevar un plan de gestión eficiente tanto de recursos humanos como económicos.
2. Una estrategia de transferencia de funciones y recursos hacia potenciales nuevos equipos técnicos.
3. Un plan de fortalecimiento institucional que permita la protocolización de las áreas de trabajo de la asociación. Este plan debe mejorar sus capacidades institucionales para garantizar su sostenibilidad y transferencia.
4. La validación del programa de formación por el departamento de Educación.

En términos generales y relacionados con procesos de gestión, se recomienda:

35

5. Desarrollar un proceso de identificación y diagnóstico participativos basado en una aplicación rigurosa del EML (análisis de implicados, de problemas, objetivos y alternativas). Sobre la base de los resultados que produzca la fase anterior, realizar la futura planificación y formulación del Proyecto, desarrollando un Marco Lógico con Objetivos y Resultados claros y reales, indicadores de resultados y objetivos no de actividades, fuentes de verificación que aporten datos ciertos y medibles, de calidad y cantidad, e hipótesis.
6. El desarrollo de herramientas que permitan recopilar un conjunto de datos sobre la situación inicial de la asociación o población meta de un proyecto para que esa información pueda compararse con mediciones posteriores de los cambios logrados.
7. La referencia básica para el seguimiento y evaluación ha de ser la Matriz de Planificación del Proyecto. Esta es el instrumento fundamental de referencia para las revisiones regulares (trimestrales, semestrales y anuales) y las actividades de planificación, en las cuales deben compararse los logros y resultados producidos con los objetivos y metas definidos, tratando de entender el porqué de las diferencias que inevitablemente se producirán.
8. Sería conveniente establecer fórmulas de coordinación y seguimiento que pueden mejorar la eficiencia de las acciones y maximizar el impacto de las mismas.

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

TEL. +34.619.026.091

En Honduras:

Carlos Santos. aydescoh@aidsocial.com

TEL. (+504) 9559-0372

TEL. (+504) 2225-5492

Fax (+504) 2225-4011

En Galicia:

Luis Pemán. lpeman@aidsocial.com

TEL+34.646.129.514

En Madrid:

HUB Madrid - C/ Gobernador 26

28014 Madrid

Javier Fernández. contacto.madrid@aidsocial.com

TEL. +34. 647.461.097

En Ecuador:

Santiago Donday. sdonday@aidsocial.com

TEL. (+593).97.53.91.19

En Nicaragua:

Guillermo Cárdenas. aidnica@aidsocial.com

TEL. (+505) 8837-1110