

análisis y desarrollo social
consultores

EVALUACIÓN EX POST

FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y COMUNITARIO CON EQUIDAD DE GÉNERO Y ETNIA



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 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 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.

En un país pluricultural, multilingüe y multiétnico como Guatemala, es imprescindible la participación de los diferentes pueblos que conforman la sociedad, en la elaboración de las propuestas encaminadas a transformar la actual situación de pobreza, hambre y desempleo de las mayorías. El reconocimiento de las mujeres y los pueblos indígenas como sujetos políticos sigue siendo el mayor reto de la sociedad y el proceso democrático guatemalteco. De ahí la importancia de impulsar mecanismos que reduzcan las barreras que limitan la participación en cargos de elección popular de estas/os actoras/es sociales. La necesidad existente para los pueblos indígenas de ser sujetos de su historia, requiere de procesos de formación que permitan participar en todos los procesos económicos y sociales que impulsa el Estado guatemalteco.

Los niveles de exclusión de los tres departamentos de intervención (Alta y Baja Verapaz e Izabal) coincide con el patrón que muestra el Estado guatemalteco, en el que claramente la población maya y las mujeres, son los sectores sociales más desatendidos y cuyos indicadores de vida, son los más extremos, por los que se les ubica en condiciones de alta vulnerabilidad, principalmente alimentaria.

En las evaluaciones, reuniones y talleres con dirigentes, líderes y lideresas de las comunidades se ha expresado la necesidad de ampliar y profundizar el conocimiento sobre la cosmovisión de los pueblos indígenas, los derechos de las mujeres y la equidad de género. En la actualidad estos elementos constituyen una fuerza para la lucha contra las políticas dirigidas por el Estado y las transnacionales, a explotar irracionalmente los recursos naturales y la contaminación que produce la minería a cielo abierto.

10

Por la naturaleza del CUC, la prioridad de los procesos de formación viene dada, por una parte, por la exclusión, discriminación y el irrespeto de la cosmovisión de los pueblos indígenas, y por la otra, por la ausencia de equidad de género. Hacia estos ámbitos de acción están dirigidos los mayores esfuerzos y recursos, pues se entiende que sin el reconocimiento y ejercicio de la cosmovisión de los pueblos indígenas y el desafío directo a las visiones, acciones y actitudes que generan la falta equidad de género, el desarrollo económico, político, cultural y ambiental del país, es inviable.

Lógica de Intervención:

	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables
Objetivo General	Contribuir al fortalecimiento político, organizativo y comunitario, mediante el conocimiento y ejercicio de la cosmovisión de pueblos indígenas, para la construcción de una sociedad democrática, incluyente y con equidad.	
Objetivo Específico	Desarrollar capacidades en hombres y mujeres para generar procesos político-organizativos a partir de la cosmovisión de los pueblos originarios y la equidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% de hombres y mujeres de las estructuras han desarrollado conocimientos y capacidades en la cosmovisión y equidad de género, y su aplicación. • Existen espacios de coordinaciones y alianzas en el área de implementación del proyecto. • Integradas y en funcionamiento 5 JD de las microrregiones de las Verapaces e Izabal. • Aumento de la participación comunitaria en acciones dirigidas a la defensa de sus derechos individuales y colectivos, en alianzas con otras organizaciones.
Resultados	R.1. Organizadas y fortalecidas las Juntas directivas de mujeres y las estructuras del CUC en 5 microrregiones de las Verapaces e Izabal.	<ul style="list-style-type: none"> • 150 mujeres participan en la conformación de juntas directivas microregionales y en el consejo regional de mujeres. • 90 mujeres participan en actividades de incidencia a nivel nacional. • 40 mujeres de las Verapaces e Izabal participan en el encuentro nacional de mujeres.
	R.2. La formación y capacitación en las estructuras ha contribuido al desarrollo de capacidades y conocimientos que le permite al CUC asumir el liderazgo en la defensa de la madre tierra y el territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 personas del CUC participan en espacios de formación a nivel internacional. • 100 mujeres participan en espacios de intercambio y formación con otras organizaciones. • 25 personas (50% hombres, 50% mujeres) participan en una escuela de formación política sobre principios y valores de la cosmovisión e instrumentos nacionales e internacionales para pueblos indígenas.
	R.3. Las comunidades indígenas participan en espacios de análisis, discusión y coordinación de acciones para la defensa de la madre tierra y el territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • 38 comunidades mejoran su organización dentro del CUC. • 38 comunidades de las Verapaces e Izabal participan en la Asamblea Nacional del CUC. • 38 comunidades de las Verapaces e Izabal participan en un encuentro nacional de líderes y liderezas, y dirigentes del CUC para el análisis de la situación socioeconómica de los pueblos indígenas y campesinos/as. • Campaña de Promoción y difusión de la

	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables
		identidad y derechos colectivos e individuales de los pueblos indígenas.

ACTORES IMPLICADOS

Durante el proceso evaluativo, se llevaron a cabo grupos de trabajo y discusión con responsables de los diferentes sectores de la estructura del CUC a nivel nacional: Finanzas y Recursos, Género y Proyectos. Con los coordinadores y subcoordinadores nacionales del CUC 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, y ya en zona de intervención, se realizó un grupo de trabajo en la que participaron, además de responsables nacionales, una de los 3 facilitadores que estuvieron ejecutando el proyecto. Los otros dos facilitadores ya no están trabajando en el CUC por lo que no se les pudo convocar a la reunión. Durante esta reunión, se evaluó principalmente alcances conseguidos con las actividades, resultados y objetivo en términos de impacto, eficacia, sostenibilidad y género.

Se realizaron grupos focales en 3 comunidades:

- La Cumbre (Micro-región Cobán), comunidad 100% miembros del CUC.
- El Tesoro (Micro-región Cobán), comunidad 100% miembros del CUC.
- Quinich, quien estuvo representada por hombres y mujeres de CUC, donde se integraron representantes de otras comunidades de la Micro-región Polochic: Río Frío (2 mujeres de la Junta Directiva siendo 1 de ellas del Consejo Microregional CUC), San Pablo (4 mujeres de la JD CUC), Agua Caliente (2 mujeres de la JD siendo 1 de ellas del Consejo Microregional CUC), Paraná (1 mujer de la JD, Consejo Microregional y Regional CUC) y Saquimó Sataña (1 mujer de la JD CUC). A este grupo focal se incorporó la representante de Cobán en el Consejo Regional CUC.

En este último grupo de trabajo se aprovechó la asistencia de mujeres representantes de las estructuras del CUC microregionales y regional para, una vez finalizado el grupo de trabajo con el plenario, mantener un grupo de discusión e intercambio de experiencias.

Por último, se mantuvieron entrevistas semiestructuradas con organizaciones con las que se han coordinado acciones puntuales y con el responsable de la Secretaría de Asuntos Agrarios en Cobán.

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
CUC	Irene Barrientos	Coordinadora técnica equipo de género	Entrevista en el marco del grupo de trabajo	Responsable de coordinar todas las acciones referentes a la creación de las estructuras de mujer en la zona de intervención
CUC	Emilia Cacchifay	Facilitadora CUC del proyecto	Entrevista semiestructurada	Se enfocó sobre todo a revisar los logros del proyecto debido a que es la persona que más directamente estuvo involucrada en el proyecto
Secretaría Asuntos Agrarios-Cobán	Romeo Pacay	Euler Coordinador Departamental	Entrevista semiestructurada	Ha participado en las negociaciones de procesos de tierra de varias comunidades meta

ADICI	Marcela Caal	Facilitadora	Entrevista semiestructurada	Se enfoca sobre todo al criterio de coordinación y alianzas
Consejo del Pueblo de Tezulutlan CPT	Melvin Picón	Militante y Facilitador	Entrevista semiestructurada	Se enfoca sobre todo al criterio de coordinación y alianzas

- **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 6 al 9 de noviembre, ambos inclusive.

14

Se realizan grupos de trabajo con miembros de los equipos CUC a nivel nacional, se visitan las comunidades de La Cumbre, El Tesoro y Quinich, donde se trabajó con un grupo de representantes de las comunidades y se realizó un grupo focal con mujeres representantes de las estructuras del CUC en la región. Se mantienen las diferentes entrevistas con actores clave y con personal de CUC en la zona de intervención.

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.

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 atenderse adecuadamente los requerimientos establecidos por la evaluación.

Requerimientos:

1º que se garantizara que a las reuniones con líderes/as comunitarios asistieran tanto personas que forman parte de la estructura del CUC como líderes que no forman parte de dicha estructura.

2º que se pudiera mantener alguna entrevista con líderes/as de las comunidades que no son parte del CUC.

3º que las personas que asistieran representaran a comunidades de los diferentes micro-regiones para poder ver las diferentes realidades.

4º que se garantizara una participación significativa de mujeres involucradas en todo el proceso de fortalecimiento que han llevado a cabo.

5º y se solicitaba el listado de instituciones públicas y organizaciones que trabajan en la zona de intervención del proyecto, independientemente de que el CUC hubiera o no coordinado actividades con ellas.

La primera limitante es la población meta con la que se lleva a cabo la evaluación. De las 5 micro-regiones, sólo se pudo tener contacto con dos de ellas. De los 4 consejos micro-regionales de mujeres, únicamente con 1 de ellos. Y del Consejo Regional, sólo con dos mujeres que participaron en el grupo de trabajo con el consejo micro-regional.

Esta limitante es debida a que a los grupos de trabajo de las dos primeras comunidades únicamente asistieron los hombres y mujeres de esa comunidad porque no había habido una convocatoria extensiva a comunidades ni de la misma micro-región ni de otras. Con la última comunidad, y una vez que el primer día se manifiesta la limitante a los técnicos del CUC, se logra rehacer la convocatoria inicial y hacerla más extensiva no sólo a otras comunidades sino también a mujeres de las estructuras del CUC.

Estas circunstancias también influyen en el trabajo a realizar con los consejos micro-regionales de la mujer porque se limita a uno de ellos: el del Polochic.

La segunda limitante viene dada porque sólo se visitan comunidades donde el 100% de sus habitantes son miembros del CUC con lo que no se puede tener la valoración y perspectiva de personas ajenas al CUC que sufren los mismos problemas que los que sí lo son.

La tercera limitante se encuentra en el lenguaje debido a que para todo el proceso evaluativo con los grupos focales es necesario apoyarse en traductoras: la facilitadora del CUC y la subcoordinadora nacional.

Y, por último, el contexto en el que se desarrolla la evaluación no está exento de incidencias que descuadran la agenda de trabajo, en especial, con el equipo del CUC y con las organizaciones aliadas.

La buena disposición del personal del CUC 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 por CUC, no se pudo mantener la entrevista prevista con el Alcalde de Panzós, por la falta de voluntad del mismo. Desde la evaluación no se hizo más hincapié en esta entrevista por las complicaciones que pudieran derivarse para el CUC debido a la conflictividad existente.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

4.1. PERTINENCIA Y COHERENCIA

Para evaluar correctamente los criterios de pertinencia y coherencia, es necesario enmarcar el proyecto en la estrategia de trabajo que tiene el CUC en la región de intervención y con la población meta. El CUC tiene más de 15 años de presencia en la zona y, dentro de su plan estratégico, se contempla:

- la defensa de los derechos de los pueblos indígenas
- la reforma agraria
- la equidad de género
- el fortalecimiento institucional: organización y participación.

16

Por lo tanto, no se puede evaluar ni la pertinencia ni la coherencia aisladamente y fuera del contexto en el que se ejecuta el proyecto. Éste viene a fortalecer las 4 líneas estratégicas del CUC que son coherentes con las necesidades de la población meta.

El reconocimiento y ejercicio de sus derechos como pueblos indígenas, el acceso y la tenencia de la tierra, la igualdad de hombres y mujeres en todos los ámbitos y sectores, son prioridades sentidas de las comunidades que se tratan de resolver a través de un proceso de empoderamiento de los hombres y mujeres para que puedan liderar las acciones de incidencia en la defensa y demanda de sus derechos, siendo gestores de su propio desarrollo. Especial atención reciben las necesidades de las mujeres en el proyecto en el que el enfoque de género no sólo es un eje transversal sino que es ante todo una acción positiva en pro de la equidad a todos los niveles y en todos los sectores.

La alternativa elegida trata de fortalecer la organización y la participación, y por ende, las capacidades de los hombres y mujeres, en lugar de resolver los problemas directamente. Los problemas son estructurales y requieren acciones estratégicas y no soluciones paliativas y asistencialistas, más visibles, pero menos eficientes.

Esta priorización del empoderamiento frente al asistencialismo, ha provocado cambios en el propio enfoque de las priorizaciones que hacen las comunidades:

- las mujeres priorizan la defensa de la tierra y el territorio frente a los programas asistencialistas del Gobierno.
- las comunidades ya no reivindican únicamente tenencia de tierra sino que además demandan que la tenencia sea en condiciones dignas con acceso a servicios básicos.

Dos ejemplos significativos de que la estrategia es pertinente y que está siendo eficiente son:

- el reciente acuerdo alcanzado para reasentar, en condiciones dignas, a 800 familias del valle de Polochic.
- discriminación de las personas miembros del CUC respecto al acceso a programas puntuales de gobierno y municipalidades. Los gobiernos de turno no quieren personas capaces de pensar por ellas mismas y la estrategia que utilizan para “controlarlos” es el divisionismo (incidencia versus asistencialismo).

Respecto a las políticas locales, el proyecto se enmarca dentro de los Acuerdos de Paz que son la hoja de ruta para los Gobiernos guatemaltecos. Estos Acuerdos hace referencia específica a los pueblos indígenas y a la mujer, como sectores claves y prioritarios en los programas de desarrollo gubernamentales.

17

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 adecuado ya que en todo momento se fomenta la rendición de cuentas 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 la Asociación Entrepueblos que se enmarcan dentro de la Ley de Subvenciones y los requerimientos del Principado de Asturias.

PARTIDAS	CONTRIBUCIONES EXTERIORES EFECTIVO			CONTRIBUCIONES LOCALES Y VALORIZACIÓN			COSTE TOTAL
	AG.AST.COOPER.	ONG	TOTAL	ONG	LOCAL	TOTAL	
COSTES DIRECTOS							
A.I. Terrenos	3.066,67	0,00	3.066,67	5.142,86	0,00	5.142,86	8.209,52
A.II. Construcción	7.142,86	0,00	7.142,86	0,00	0,00	0,00	7.142,86
A.III. Equipos y suministros	30.663,14	0,00	30.663,14	3.666,67	0,00	3.666,67	34.329,81
A. IV. Personal local	45.507,85	0,00	45.507,85	28.504,75	0,00	28.504,75	74.012,61
A.V. Personal expatriado							
A.VI. Viajes y estancias	34.254,77	0,00	34.254,77	2.857,14	10.191,43	13.048,57	47.303,34
A.VII. Funcionamiento contraparte	571,43	0,00	571,43	571,43	0,00	571,43	1.142,86
A.VIII. Fondo rotativo							
A.IX. Imprevistos							
A.X.Evaluaciones y auditorías externas							
A.XI. Actividades de sensibilización en España							
TOTAL COSTES DIRECTOS	121.206,72	0,00	121.206,72	40.742,85	10.191,43	50.934,28	172.140,99
Porcentaje sobre costes directos	70,41%	0,00%	70,41%	23,67%	5,92%	29,59%	100,00%
COSTES INDIRECTOS							
B.I. Gtos. Adm. ONG española	10.539,71	2.634,93	13.174,64	0,00	0,00	0,00	13.174,64
TOTAL COSTES INDIRECTOS	10.539,71	2.634,93	13.174,64	0,00	0,00	0,00	13.174,64
Porcentaje sobre costes indirectos	8,00%	2,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
TOTAL GENERAL EN EUROS	131.746,43	2.634,93	134.381,36	40.742,85	10.191,43	50.934,28	185.315,64
Porcentaje sobre costes totales	71,09%	1,42%	72,51%	21,99%	5,50%	27,49%	100,00%

En relación al cuadro de justificación económica del proyecto, señalar que hay desviaciones importantes relacionadas con los aportes y contribuciones locales. Los rubros afectados son el de Construcción (A.II), de Personal Local (A.VI) y de Viajes y estancias (A.VI). En un principio, el CUC preveía recibir un fondo económico para construir una Escuela de Formación y Capacitación en Chimaltenango, de la cual la maqueta fue financiada con fondos del Principado de Asturias. Al no recibir el dinero, todo el aporte que la ONG iba a realizar en la partida de Construcción, no se materializa y se pasa a imputar la contribución local/ valorización en las partidas de Personal Local y Viajes y Estancias. Las explicaciones al respecto no son muy clarificadoras con el inconveniente de que la persona que llevo la gestión administrativa del proyecto ya no trabaja en el CUC.

En general, y en relación a las contribuciones locales y valorización, se considera que están sobrevaloradas.

Respecto a los procedimientos administrativos establecidos, CUC cuenta con un manual de procedimientos administrativos apegado a las políticas vigentes del país y a las normas contables, lo cual se aplica a todos los proyectos. Señalar que se han respetado la normativa del donante y han sido lo suficientemente flexibles para facilitar la realización de las actividades previstas. La gestión económica del proyecto se llevó desde la nacional siguiendo los protocolos del CUC.

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

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

- el operativo: el equipo ubicado en la zona de intervención estuvo formado por 3 facilitadoras que no fueron suficientes para trabajar con la continuidad deseada debido a que la zona es muy extensa, las condiciones de accesibilidad malas (a la mayor parte de comunidades se accede a pie después de horas en coche o transporte público), la conflictividad es una incidencia permanente (se tiende a “apagar fuegos”) y las condiciones de seguridad no son las óptimas para desplazarse de noche lo que ha reducido el tiempo de trabajo. Un coordinador supervisa el proyecto y las demás intervenciones que el CUC tiene en la región.

- el estratégico: el personal del CUC a nivel nacional ha sido el responsable de la formación a las bases en sus políticas y de la coordinación de las diferentes acciones de incidencia.

La fortaleza del equipo operativo radica en que los 3 facilitadores son personas de las propias comunidades y hablan las lenguas mayas correspondientes. La debilidad es que son contratados por proyecto por lo que el seguimiento del proceso disminuye cualitativamente una vez finalizado el mismo.

Las comunicaciones establecidas entre el equipo operativo y la oficina nacional muestran una cierta desinformación como demuestra el hecho de que se desconocen por parte de la facilitadora resultados, indicadores y actividades planificadas en el proyecto. Da la impresión que el proyecto se ha troceado y se ha ejecutado separadamente según quién fuera el responsable de realizarlo.

La Asociación Entrepueblos y CUC llevan trabajando conjuntamente desde hace varios años lo que ha generado una relación de estrecha coordinación y de comunicación fluida en ambas direcciones. Los informes de seguimiento y las memorias de las diferentes actividades, que se ha adjuntado como Fuentes de Verificación, permiten valorar el desarrollo de las actividades e ir valorando el alcance de los resultados, detectando posibles desviaciones en tiempo para introducir medidas correctoras.

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

4.3. EFICACIA

En términos generales, objetivo específico y resultados esperados del proyecto se encuentran bien formulados. Los IOV presentados en la matriz del proyecto la mayoría se limitan a cuantificar la participación en las diferentes actividades y acciones que se realizan. Al tratarse de una intervención enfocada a la formación política de las bases del CUC para mejorar su capacidad de incidencia, es difícil precisar indicadores cualitativos y la verificación se basa más en los logros concretos y en las percepciones que se desprenden de los grupos focales, de trabajo y entrevistas.

Los indicadores del R1, 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.

En relación a los **factores externos/hipótesis** están bien desarrollados, pero es necesario matizar uno de ellos que, por una parte, ha perjudicado el desarrollo de la intervención y, por otro, ha propiciado la inclusión de una actividad que ha tenido un fuerte impacto a nivel de comunidades y, por tanto, del objetivo del proyecto:

- Existen condiciones socio-políticas en el país, que permiten generar procesos político-organizativos a partir de la cosmovisión de los pueblos originarios y la equidad de género.

El cambio de Gobierno ha implicado una política militarizada, opresora y asistencialista que ha provocado divisionismo y desánimo entre las personas de las comunidades. Por el contrario, ha desembocado en la 1ª Marcha Indígena con la que se ha logrado un Acuerdo de Gobierno para resolver problemas graves en la región del Polochic.

Es necesario matizar el análisis que tanto de Objetivo Específico como de Resultados se va a realizar en términos de eficacia. Las observaciones están condicionadas 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. Asimismo, los logros varían de unas comunidades a otras porque ha habido oportunidades para ciertas micro regiones, como la del Polochic, que han favorecido una eficacia más alta.

Por último, hay que hacer referencia al cambio de población meta del proyecto. En un principio, se tenía previsto trabajar con 38 comunidades de 5 micro regiones de 4 regiones. El CUC decide no realizar ninguna actividad con las comunidades de la microrregión de Rabinal (Baja Verapaz) por diversos problemas no identificados correctamente (idioma, accesibilidad y debilitamiento de la base del CUC).

En el resto de micro regiones hay variaciones sustanciales debidas a circunstancias varias: conflictividad y divisionismo interno, procesos de tierra, negativa a que las mujeres participen, etc. Por micro región, las comunidades meta son:

- Micro-región Cobán: de las 17 inicialmente propuestas, salen 9 y se incorporan 3 nuevas.
- Micro-región Cahabón: de las 6 inicialmente propuestas, salen 3 y se incorpora 1 nueva.
- Micro-región Polochic: de las 6 inicialmente propuestas, sale 1 y se incorporan 10 nuevas.
- Micro-región Cobán: de las 5 inicialmente propuestas, salen 2 y no se incorpora ninguna.

Análisis de los Resultados esperados

Resultado 1: Organizadas y fortalecidas las Juntas directivas de mujeres y las estructuras del CUC en 5 microrregiones de las Verapaces e Izabal.

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

Actividad 1.1. 2 reuniones con lideresas comunitarias de las microrregiones, para la conformación de las juntas directivas de cada microrregión.

Actividad 1.2. 2 reuniones de las juntas directivas microrregionales.

Actividad 1.3. 2 reuniones preparatorias para la Asamblea Regional de Mujeres.

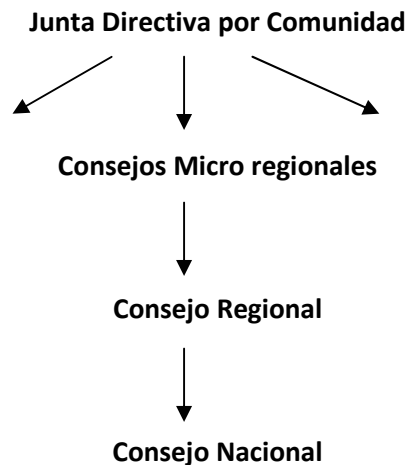
Actividad 1.4. Celebración de la Asamblea Regional de Mujeres.

Actividad 1.5. Participación de las mujeres en actividades de incidencia y sensibilización política: 31 de enero, 8 de marzo, 12 de octubre, 25 de noviembre.

Actividad 1.6. Celebración del Encuentro Nacional de Mujeres.

De las 5 microrregiones previstas, en la Microrregión de Rabinal (Baja Verapaz), no se logra realizar ninguna de las acciones previstas. Problemas de idioma y accesibilidad son limitaciones que no permiten un adecuado acompañamiento. Asimismo, la fuerte presencia de los programas asistencialistas del Gobierno hacen que las comunidades estén divididas y se haya debilitado la base del CUC.

La estructura del CUC de mujer se diseña de la siguiente forma:



INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
150 mujeres participan en la conformación de juntas directivas microrregionales y en el consejo regional	No en todas las comunidades se logra conformar las JD. Partiendo de que únicamente se conforman en las que tienen una base 100% CUC, las que aún siendo CUC, existen dificultades en la participación activa de las mujeres por el machismo de los hombres que	

<p>de mujeres.</p>	<p>no dejan participar a sus mujeres. De 33 comunidades, se conforman 24 JD con un número de miembros que varía de 5 a 10 mujeres. Por Microregión, el número total de JD conformadas es 6 en Cobán, 3 en Cahabón, 12 en Polochic y 3 en Izabal.</p> <p>Las JD son elegidas por las mujeres de las comunidades, sin injerencia del CUC, y después ratificadas por la asamblea comunitaria.</p> <p>Las JD han elegido a sus representantes en los 4 Consejos Micro regionales conformados: Polochic, Cahabón, Cobán e Izabal, con un número variable de mujeres en sus JD respectivas. En este proceso de elección participan representantes de mujeres tanto de comunidades que tienen JD conformada como comunidades que no la tienen.</p> <p>3 consejos micro-regionales eligen sus representantes en el Consejo Regional conformado: 5 mujeres de Polochic, Cahabón y Cobán.</p> <p>2 representantes del Consejo Regional conformado participan en el Consejo Nacional de Mujeres y en la asamblea regional para la conformación del Consejo Regional de Coordinación (mixto hombres y mujeres).</p> <p>La micro-región de Izabal no se integra ni en el Consejo Regional ni en el Nacional porque no se considera una región.</p>	<p>Medio</p>
<p>90 mujeres participan en actividades de incidencia a nivel nacional.</p>	<p>El dato cuantitativo de este IOV se refiere a la participación de las estructuras del CUC de mujer de las 5 regiones nacionales en las que tiene presencia y no exclusivamente en la zona de intervención.</p> <p>Las actividades en las que participan son un medio para visibilizar las demandas y el aporte de las mujeres al proceso de incidencia, la integración de demandas específicas en la política interna del CUC, fortalecer la organización y la participación en las estructuras mixtas, y el empoderamiento y reconocimiento de los derechos de las mujeres.</p>	<p>Medio</p>
<p>40 mujeres de las Verapaces e Izabal participan en el encuentro nacional de mujeres.</p>	<p>El dato cuantitativo de este IOV se refiere a la participación de las estructuras del CUC de mujer de las 5 regiones nacionales en las que tiene presencia y no exclusivamente en la zona de intervención. En relación a la región de intervención, son 16 mujeres las que participan en ese encuentro nacional.</p> <p>En este encuentro se avanza en el posicionamiento político de las mujeres frente la modelo gubernamental. Se buscan soluciones a problemas estructurales desde enfoque de Cosmovisión Maya de la mujer. Hay un intercambio de visiones y experiencias entre las diferentes regiones.</p>	<p>Medio</p>

La eficacia de este resultado se encuentra limitada a las comunidades que tienen un 100% de base CUC y a 4 de las 5 micro regiones propuestas.

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

Resultado 2: La formación y capacitación en las estructuras ha contribuido al desarrollo de capacidades y conocimientos que le permite al CUC asumir el liderazgo en la defensa de la madre tierra y el territorio.

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

Actividad 2.1. 2 Intercambios internacionales anuales que contribuyan a la formación de hombres y mujeres, garantizando la paridad en la participación.

Actividad 2.2. 2 Intercambios y encuentros formativos regionales con organizaciones de mujeres.

Actividad 2.3. Talleres de formación - capacitación

En relación a este resultado y sus respectivos IOV es necesario matizar que se refieren a la participación de las estructuras del CUC de mujer y mixtas de las 5 regiones nacionales en las que tiene presencia y no exclusivamente en la zona de intervención.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
5 personas del CUC participan en espacios de formación a nivel internacional.	Los participantes en las diferentes escuelas de formación son integrantes del equipo de formadores/formadoras del CUC que asimismo tiene otras responsabilidades dentro de la estructura de la organización. 4 formadores (2 hombres y 2 mujeres) de la Región de Mama Maquin, teniendo 3 de ellos responsabilidades a otro nivel (nacional, técnico y regional). 1 formador de la micro región de José Benjamín. 3 de ellos participaron en la escuela de formación de Francisco Morazán// CLOC-LVC/ Nicaragua; y los otros 2 en Florestan Fernández/MST-Brasil. Con estos procesos de formación a nivel internacional se logra ampliar y fortalecer conocimientos y habilidades metodológicos y pedagógicos, fortalecer la base de formación del CUC, asumir mayor compromiso e identidad CUC y mejorar el proceso de análisis contextual, tanto nacional como regional (América Latina).	Alto
100 mujeres participan en espacios de intercambio y forma-	45 de las 100 mujeres pertenecen a la región de intervención. En estos intercambios han participado diferentes organizaciones de carácter nacional: CPT, ADICI,	

ción con otras organizaciones.	ASECSA, PRODESSA, etc y otras no nacionales. Son intercambios de formación, conocimientos y experiencias en diversos temas relacionados con el acceso, uso y tenencia de la tierra, y con los derechos de los pueblos indígenas.	Alto
25 personas (50% hombres, 50% mujeres) participan en una escuela de formación política sobre principios y valores de la cosmovisión e instrumentos nacionales e internacionales para pueblos indígenas.	45 mujeres y 7 hombres, representantes de CUC de las 5 regiones, son formados en las 4 políticas que el CUC desarrolla en su plan estratégico: equidad de género, identidad y derechos de los Pueblos Originarios, Reforma Agraria Integral y Participación y Organización. Esta formación se orienta a generar procesos de análisis, incidencia y búsqueda de coordinaciones-alianzas estratégicas.	Alto

Al tratarse de una intervención enfocada a la formación política de las bases del CUC para mejorar su capacidad de incidencia, es difícil verificar indicadores cualitativos y la verificación se basa más en los logros concretos y en las percepciones que se desprenden de los grupos focales, de trabajo y entrevistas.

En general se valora la eficacia lograda en R2 como **ALTA**.

24

Resultado 3: Las comunidades indígenas participan en espacios de análisis, discusión y coordinación de acciones para la defensa de la madre tierra y el territorio.

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

Actividad 3.1. Reuniones con autoridades comunitarias en cada una de las microrregiones.

Actividad 3.2. Reuniones de coordinación y alianza.

Actividad 3.3. Promoción y difusión de la identidad y derechos colectivos e individuales de los pueblos indígenas.

Actividad 3.4. Encuentro nacional de líderes y lideresas, y dirigentes del CUC.

Actividad 3.5. Celebración de la Asamblea Nacional del CUC.

Es necesario precisar que este resultado se ve afectado por el cambio de población meta del proyecto mencionado anteriormente.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
38 comunidades mejoran su organización dentro del CUC.	33 comunidades fortalecen sus estructuras dentro del CUC y se conforman las estructuras de mujeres en 24 comunidades. Asimismo, se conforman y se fortale-	

	cen las estructuras micro regionales y regionales tanto mixtas como de mujer. El nivel de funcionamiento al momento de la evaluación es desigual y está condicionado por los recursos económicos y de las circunstancias personales y familiares de las personas que participan en esas estructuras.	Medio
38 comunidades de las Verapaces e Izabal participan en la Asamblea Nacional del CUC.	33 comunidades lo que supone 150 hombres y 50 mujeres de un aproximado de 600 asistentes de las 5 regiones a la Asamblea Nacional del CUC. La asamblea es un espacio de análisis y discusión de la problemática que existe y las potenciales soluciones a la misma.	Medio
38 comunidades de las Verapaces e Izabal participan en un encuentro nacional de líderes y lideresas, y dirigentes del CUC para el análisis de la situación socioeconómica de los pueblos indígenas y campesinos/as.	359 miembros del CUC de las 5 regiones a nivel nacional mejoran sus conocimientos y analizan la coyuntura política, social y económica de país, planteando acciones de incidencia que conlleven cambios en el sistema y en defensa de los derechos de los pueblos originarios.	Medio
Campaña de Promoción y difusión de la identidad y derechos colectivos e individuales de los pueblos indígenas.	Es más una actividad en sí que un IOV. En todo caso, es un IOV de actividad	

Al tratarse de una intervención enfocada a la participación de las bases del CUC tanto en las estructuras como en el proceso de análisis, discusión y coordinación de acciones es difícil verificar indicadores cualitativos. La verificación se basa más en los logros concretos y en las percepciones que se desprenden de los grupos focales, de trabajo y entrevistas. En general, la participación es más activa cuando existe apoyo con recursos económicos debido a la precariedad en la que vive la mayoría de familias. El descenso del nivel de participación se agudiza en el caso de las mujeres que, pese a que están concienciadas de la necesidad de participar activamente, su dependencia económica de los maridos y carga como cuidadoras de la familia, condicionan significativamente esa participación. El reto de CUC y de las propias comunidades es buscar mecanismos para apoyar económicamente a los representantes.

En general se valora la eficacia lograda en R3 como **MEDIA**.

Previamente a pasar a analizar el Objetivo Específico es necesario analizar una actividad nueva y no prevista que afecta a todos los resultados y que surge a consecuencia del cambio de contexto político, social y económico que vive el país con la entrada del nuevo Gobierno:

Marcha Nacional Indígena

Con esta marcha se alcanzan varios logros que vienen a reforzar y a visualizar los resultados alcanzados en el proyecto y, en especial, la capacidad de incidencia de la población meta debido a que está liderada por las comunidades del Polochic y con especial participación de las mujeres de la zona de intervención del proyecto.

Logros alcanzados:

- Acuerdo de Gobierno con 68 demandas a solucionar, de los cuáles ya se ha conseguido:
 - Asentamiento de 800 familias desalojadas del Polochic, asentamiento con carácter integral que supone no sólo acceso a tierra sino también a servicios básicos.
 - Condonación de la deuda agraria del pueblo chortí.
 - Renegociación de la deuda agraria a varias comunidades de diferentes puntos del país, entre ellas, El Desconsuelo y La Cresta (Micro región de Cahabón).
 - Reconocimiento de 12 comunidades situadas en áreas protegidas y reubicación de las mismas.
- Coordinación y alianza entre organizaciones sociales y medios de comunicación no oficialistas. Es una marcha que nace a propuesta del CUC, pero no es excluyente en sus reivindicaciones a comunidades del CUC.
- Cese de represión a comunidades con el consiguiente cese de la militarización en la zona de intervención.
- Atención hacia conflictos históricos.

Las demandas de la Marcha marcarán todas las actividades y resultados del proyecto, enfocadas al análisis de la misma y a las acciones de incidencia a realizar para que no se queden en demandas.

Análisis del Objetivo Específico

Objetivo específico: Desarrollar capacidades en hombres y mujeres para generar procesos político-organizativos a partir de la cosmovisión de los pueblos originarios y la equidad de género.

El contexto social, político y económico en el que se desarrolla el proyecto es factor externo determinante para la consecución del Objetivo Específico. La gran conflictividad y un agudizado problema de acceso y tenencia de la tierra minimizan los efectos de cualquier acción destinada a la formación y capacitación.

Por otra parte, se identifican otros tres factores internos que influyen en el alcance del objetivo específico:

- la cobertura: se consideran que la zona de intervención seleccionada es muy extensa, con dificultades de acceso y con gran conflictividad, lo que ha sido determinante para no

poder dar un acompañamiento más continuo y homogéneo, lo que ha afectado al proceso de desarrollo de capacidades.

- los recursos humanos técnicos del CUC en la zona: 3 facilitadores con presencia continua en la zona son insuficientes para poder asumir el rol de dinamizadores del proceso de desarrollo de capacidades, dada la dispersión y la accesibilidad de las comunidades.
- debilidad en las acciones de coordinación y alianzas estratégicas con otras organizaciones que no propicia complementariedad de acciones a excepción de las de envergadura nacional como la Marcha Indígena.

El proyecto es un primer paso en el proceso de empoderamiento de hombres y mujeres que requiere de acompañamiento y formación más continua a la par que más técnica.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
El 80% de hombres y mujeres de las estructuras han desarrollado conocimientos y capacidades en la cosmovisión y equidad de género, y su aplicación.	En los grupos focales se valora positivamente el conocimiento adquirido durante el proyecto en temas como la equidad, los derechos de los pueblos originarios, la defensa de la madre tierra y la cosmovisión maya. Existe un cambio actitudinal y de mentalidad de hombres y mujeres respecto a diversos temas: uso de la tierra, derechos de las mujeres, participación y organización, incidencia versus asistencialismo, etc. Sin embargo, y dada la profundidad y complejidad de los temas, es necesario más formación y acompañamiento para evitar desinformación por la no apropiación de conceptos.	Medio
Existen espacios de coordinaciones y alianzas en el área de implementación del proyecto	En el área de intervención no existe ningún espacio de coordinación a nivel de organizaciones campesinas. Si bien han existido actividades puntuales que se han llevado a cabo con otras organizaciones, no se articulan actividades y cada organización trabaja en su área, con su metodología y su política. Se trató de conformar el Consejo de los Pueblos, pero las diferencias de las ONGs con las de bases comunitarias, que se extrapolaron a nivel nacional y comunitario, hicieron que no saliera adelante.	Bajo
Integradas y en funcionamiento 5 JD de las microrregiones de las Verapaces e Izabal.	Únicamente en 4 Consejos Micro regionales se ha logrado conformar la JD: Polochic, Cahabón, Cobán e Izabal, con un número variable de mujeres en sus JD respectivas. En este proceso de elección participan representantes de mujeres tanto de comunidades que tienen JD conformada como comunidades que no la tienen. Los consejos se reúnen cada mes o cada dos meses, pero la participación ha bajado durante el 2013 por los problemas económicos que	Medio

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICIENCIA
	<p>tienen las mujeres.</p> <p>Durante las reuniones reciben formación por parte de CUC Nacional y luego la comparten con sus comunidades. Las representantes en las estructuras micro regionales destacan el cambio de actitud de las mujeres, sobre todo, en lo que respecta a la participación comunitaria. A lo interno de las familias, el cambio es muy débil e incipiente.</p> <p>En sus interrelaciones con los comités de hombres, se trabaja en conjunto en reuniones informativas, en análisis del contexto, o en presentación de solicitudes. Sin embargo, hay comunidades donde la mujer sigue estando discriminada de la participación.</p>	
<p>Aumento de la participación comunitaria en acciones dirigidas a la defensa de sus derechos individuales y colectivos, en alianzas con otras organizaciones.</p>	<p>Es un IOV difícil de valorar fuera de acciones concretas que visibilizan la capacidad de incidencia de la población. Durante el proyecto, la amenaza del nuevo Gobierno se convierte en Oportunidad al “provocar” la celebración de la Marcha Indígena, liderada por las comunidades del Polochic y con especial participación de las mujeres.</p> <p>Logros alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Gobierno con 68 demandas a solucionar. - Coordinación y alianza entre organizaciones sociales y medios de comunicación no oficialistas. Es una marcha que nace a propuesta del CUC, pero no es excluyente en sus reivindicaciones a comunidades del CUC. - Cese de represión a comunidades con el consiguiente cese de la militarización en la zona de intervención. - Atención hacia conflictos históricos. 	<p>Medio-Alto</p>

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

4.4. IMPACTO

Analizados los logros alcanzados con el proyecto, cabe afirmar que se está contribuyendo a conseguir el objetivo general del mismo:

Contribuir al fortalecimiento político, organizativo y comunitario, mediante el conocimiento y ejercicio de la cosmovisión de pueblos indígenas, para la construcción de una sociedad democrática, incluyente y con equidad.

En general, se puede afirmar que el proyecto ha mejorado la capacidad de incidencia de los hombres y mujeres para gestionar la reivindicación de sus derechos como pueblos indígenas. Aunque es un proceso de empoderamiento incipiente, en especial en las mujeres, que necesita acompañamiento y fortalecimiento en sus capacidades políticas y técnicas, desde el punto de vista concreto de los efectos generados por la ejecución del proyecto, se estima que:

- se la logrado mejorar la participación comunitaria y coordinación interinstitucional en acciones puntuales y a nivel nacional lo que ha desembocado en un Acuerdo de Gobierno para dar solución a 68 demandas relacionadas con la tierra. En términos de efectos provocados sobre los/as titulares de derechos, de responsabilidades, de obligaciones y sobre otros colectivos está suponiendo varios efectos positivos no esperados:
 - Asentamiento de 800 familias desalojadas del Polochic, asentamiento con carácter integral que supone no sólo acceso a tierra sino también a servicios básicos.
 - Condonación de la deuda agraria del pueblo chortí.
 - Renegociación de la deuda agraria a varias comunidades de diferentes puntos del país, entre ellas, El Desconsuelo y La Cresta (Micro región de Cahabón).
 - Reconocimiento de 12 comunidades situadas en áreas protegidas y reubicación de las mismas.
 - Hoja de ruta para Gobierno, organizaciones de base, ONGs y demás instituciones, y comunidades.
- se ha visibilizado la problemática específica de las mujeres a través del proceso de formación y empoderamiento de las estructuras de mujer del CUC. Esto ha implicado que la mujer tenga la capacidad de hablar, de analizar y de proponer sin temor (en los grupos focales, la expresión más escuchada fue “ya no tengo miedo”); que se tomen en cuenta las demandas de las mujeres en relación al acceso, uso y tenencia de la tierra; que se inicie un cambio de mentalidad hacia la violencia estructural contra las mujeres; que se valore la participación de la mujer en la solución de los problemas comunitarios; y que participe en las estructuras mixtas.
- se han iniciado procesos de recuperación de la cosmovisión maya recuperando prácticas ancestrales relacionadas con el medio ambiente, la tierra y el entorno, la medicina.
- se ha sensibilizado a las comunidades sobre la importancia de ser reconocidas como comunidades indígenas a pesar de ser un proceso lento y condicionado por factores externos (Municipalidad).

- se ha fortalecido la organización del CUC y sus estructuras. Los procesos de intercambio de experiencias nacionales e internacionales han propiciado una mayor identidad y compromiso de pertenencia al CUC.

El cambio de contexto político, y que afecta al socioeconómico, que se produce durante la ejecución del proyecto, tiene efectos negativos no esperados:

- a nivel nacional, el Gobierno actual elimina progresivamente todos los espacios constituidos a raíz de los Acuerdos de Paz y, de los que permanecen, cambia los procesos de elección de los mismos. P.e. la Defensoría de la Mujer Indígena no se elige mediante un proceso de consulta a las bases, es un cargo elegido a dedo. Esto afecta de forma negativa porque no se pueden establecer alianzas con instituciones. Un evidente ejemplo es la ruptura a nivel nacional de la Mesa de Diálogo, establecida en el 2010 en Cobán para solucionar el problema del Polochic, cuando se desalojan a las familias del Polochic (2011).
- a nivel regional y municipal se politizan todos los espacios de participación comunitaria e interinstitucional: Cocodes, Comudes y Codedes, lo que provoca divisionismo en y entre comunidades. En aquellas comunidades que son base del CUC es difícil legalizar un Cocodes o, si lo hay, que participe en el Comude.

Ante estos efectos negativos, la capacidad de incidencia del CUC se ha visto fortalecida porque las amenazas han sido vistas como oportunidades (Marcha Indígena), mejorando su capacidad de incidencia.

30

Sin embargo, un efecto negativo sobre el que no ha habido capacidad de respuesta es el que se ha dado a nivel comunitario: la discriminación de las personas miembros del CUC respecto al acceso a programas puntuales de gobierno y municipalidades. El que reivindica sus derechos, o simplemente es miembro del CUC, inmediatamente no recibe ninguna ayuda lo que está provocando divisionismo y deserción de la militancia.

En resumen, y con los condicionantes indicados de la complicada valoración que tienen las acciones de fortalecimiento, se considera que la intervención ha contribuido al objetivo global **brindando un impacto MEDIO-ALTO**.

4.5. SOSTENIBILIDAD

El proyecto viene a fortalecer las políticas del CUC definidas en su plan estratégico 2011-2030 donde la equidad de género tiene un papel fundamental, reconociendo el papel fundamental que tienen las mujeres en la defensa de los derechos de los pueblos indígenas y del campesinado. Sin embargo, ni la mujer tiene participación en la toma de decisiones sobre aspectos internos del proyecto ni la población beneficiaria, sobre el acceso a los recursos.

Sin embargo, el proyecto responde a las necesidades estratégicas tanto de mujeres como de población beneficiaria, pero dentro de los lineamientos de trabajo del CUC. En definitiva, el CUC es una organización de bases y las comunidades son sus bases. Estas marcan la hoja de ruta del CUC, pero la estrategia de intervención la define el CUC: la formación política y organizativa. A través de esta estrategia de formación, se pretende la involucración de las bases en todo el proceso para que sean actores del cambio.

En esta estrategia de formación política y organizativa, la situación de derechos humanos de las mujeres, la promoción de la democracia y respeto de los derechos fundamentales, y la participación de las mujeres forma parte de la agenda en los distintos espacios de decisión de las estructuras del CUC: nacional, regional, micro regional y comunitario.

Finalizado el proyecto, es difícil que las capacidades creadas en las estructuras del CUC y en las comunidades desaparezcan, pero la participación puede verse debilitada. La participación es más activa cuando existe apoyo con recursos económicos debido a la precariedad en la que vive la mayoría de familias. El descenso del nivel de participación se agudiza en el caso de las mujeres que, pese a que están concienciadas de la necesidad de participar activamente, su dependencia económica de los maridos y su recarga de trabajo como cuidadoras de la familia, condicionan significativamente esa participación. En términos de sostenibilidad, el reto para el CUC y para las comunidades es 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.

31

Asimismo, existen factores externos identificados que pueden implicar el debilitamiento de los logros alcanzados y siempre en base a la participación y militancia en las estructuras del CUC. Con el actual Gobierno se ha instaurado una política militarizada, opresora y asistencialista que está provocando divisionismo y desánimo entre las personas de las comunidades. Si bien se han dado experiencias como la del Polochic que ha venido a reforzar el proceso, existen otras (desalojos continuos) que desaniman a las poblaciones y que les hacen desistir de la “lucha” por sus derechos, debilitando las estructuras del CUC, pero no las capacidades personales creadas.

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

4.6. ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN

Como se ha explicado anteriormente, ni el cambio de contexto político ni la politización de los diferentes espacios de participación (Cocodes, Comudes y Codedes) propician la coordinación con otras actuaciones complementarias de otras entidades públicas. El Gobierno actual elimina progresivamente todos los espacios constituidos a raíz de los Acuerdos de Paz y, de los que permanecen, cambia los procesos de elección de los mismos. En Cobán, se produce la ruptura de la Mesa de Diálogo sobre el problema del

Polochic lo que conlleva a la celebración de la Marcha Indígena como medio de incidencia política para solucionar problemas.

Sin embargo, existen experiencias exitosas con algunas instancias de Gobierno a nivel regional, Secretaria de Asuntos Agrarios, con las que se ha logrado negociar soluciones para temas de tierra concretos (comunidad de El Tesoro).

En relación a las coordinaciones a nivel de organizaciones de la sociedad civil, en el área de intervención no existe ningún espacio de coordinación. Si bien han existido actividades puntuales que se han llevado a cabo con otras organizaciones, en general, no se articulan actividades y cada organización trabaja en su área, con su metodología y su política. P.e. se trató de conformar el Consejo de los Pueblos, pero las diferencias de las ONGs con las de bases comunitarias, que se extrapolaron a nivel nacional y comunitario, hicieron que no saliera adelante.

Sin embargo, existen oportunidades para aunar esfuerzos y evitar el divisionismo que se proyecta a las comunidades. A raíz de la Marcha Indígena, se establece un espacio de coordinación de la sociedad civil que tiene el reto de superar sus diferencias y celosías en pro de la consecución del cumplimiento del Acuerdo alcanzado a raíz de la Marcha.

En relación a las mujeres, se ha constituido una red de mujeres formada por diferentes organizaciones que tiene como objetivo analizar el contexto y elaborar propuestas para presentar a las instituciones. Sin embargo, no hay acciones concretas definidas y las mismas debilidades detectadas en la coordinación entre organizaciones de la Sociedad Civil se reproducen a lo interno de la red.

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

4.7. APROPIACIÓN.

Debido al carácter político del CUC y a un proyecto que pretende fortalecer sus bases, parece evidente, en un contexto como Guatemala, que la participación de instituciones locales en el diseño de la intervención, aplicación y gestión, seguimiento y evaluación haya sido inexistente. Sin embargo, siendo la problemática que se trata de resolver la misma hace que sea necesaria esa involucración de las instituciones en el proceso.

Asimismo, y si bien ni las mujeres participan en la toma de decisiones sobre aspectos internos del proyecto ni la población beneficiaria sobre el acceso a los recursos, es evidente que la participación activa de los beneficiarios en todo el proceso es determinante para el éxito del proyecto. El objetivo era fortalecer las capacidades de las bases del CUC, fortaleciendo sus estructuras, por lo que sin participación no hubiera sido posible.

Durante toda la ejecución del proyecto, la participación ha sido activa, pero es difícil medir la calidad de esa participación lo que nos permitiría tener variables para evaluar adecua-

damente el grado de apropiación del proyecto. De los grupos focales y de actividades como la Marcha Indígena se deduce que se ha logrado tomar conciencia de la realidad, tener capacidad de análisis y ver la necesidad de incidir políticamente para la solución de los problemas.

En general, la apropiación del proyecto desde el punto de vista institucional es **MUY BAJA** y desde el punto de vista de los beneficiarios **ALTA**.

4.8. ENFOQUE DE GÉNERO.

Es evidente que el proyecto responde a las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres, habiéndose integrado sus demandas a las políticas del CUC. Históricamente se les ha negado el acceso, el uso y la tenencia de la tierra siendo una de las principales necesidades sentidas de las mujeres. Con el proyecto se ha logrado que, en las negociaciones de tierra en proceso, las mujeres tengan un acceso integral a la tierra, más allá de la titularidad (acceso, uso y tenencia). Así en algunas comunidades, como La Cumbre, las mujeres han logrado la reordenación de la tierra de cultivo: las mujeres viudas y solteras acceden a la tierra más cercana a la vivienda.

En este aspecto de acceso a la tierra, se ha concientizado tanto a hombres y mujeres del valor del papel de la mujer y del derecho de ésta a disfrutar, en iguales condiciones, de la tierra, de uso-trabajo y de sus beneficios.

33

Otro interés estratégico de las mujeres que se aborda con el proyecto es la erradicación de la violencia estructural que sufren que conlleva la falta de oportunidades sociales, económicas y políticas. Aunque incipiente, y variando de unas comunidades a otras, se observa un cambio actitudinal en familias y comunidades. Probablemente, el cambio más importante haya sido en términos de participación. De ser mujeres sumisas han pasado a tener una participación activa en las demandas de las comunidades como lo demuestran conflictos como el del Polochic, donde las mujeres expresaban en medios públicos sus demandas, o la Marcha Indígena, donde las mujeres dejaron de ser únicamente madres y esposas.

Se cuentan con 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. Sin embargo, de los grupos focales tanto con comunidades como con las estructuras de mujer, se concluye que se ha iniciado un proceso de empoderamiento de la mujer donde se autovalora y se valora la participación de la mujer en la solución de los problemas comunitarios. Es evidente el fortalecimiento de sus capacidades: capacidad de hablar, de analizar y de proponer sin temor (en los grupos focales, la expresión más escuchada fue “ya no tengo miedo”). Es un pequeño avance, pero difícilmente reversible.

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 estrategia elegida por CUC es coherente con las políticas definidas en su Plan Estratégico y pertinente respecto a las necesidades sentidas por las comunidades. Incidencia versus asistencialismo ha demostrado ser un correcto mecanismo para resolver los problemas y transferir las soluciones a los organismos responsables. P.e. Acuerdo de Gobierno alcanzado tras la Marcha Indígena.
2. Respecto a la población meta, es necesario hacer una correcta valoración tanto de las poblaciones meta como de la capacidad institucional para poder intervenir en las mismas. No haber tenido en cuenta la idiosincrasia de la Micro región de Rabinal o las distancias de unas zona a otras o la coyuntura de cada comunidad, ha implicado haber cambiado sustancialmente las comunidades meta o no tener capacidad para monitorearlas adecuadamente.
3. Se ha logrado organizar las estructuras de mujer del CUC en las regiones de Alta Verapaz e Izabal fortaleciendo la propia institución. Sin embargo, el grado de organización y fortalecimiento no es homogéneo. Son estructuras recientes que necesitan acompañamiento y que enfrentan problemas de sostenibilidad en términos de participación.
4. Los procesos de formación han permitido desarrollar capacidades políticas y organizativas en hombres y mujeres miembros de las estructuras del CUC, mejorando su capacidad de incidencia política. Pero es necesario un acompañamiento más continuo tanto en los procesos de réplica a las comunidades como en propios procesos de formación. Si bien el proyecto ha contado con 3 facilitadores, se considera que son recursos insuficientes para poder monitorear adecuadamente una zona tan dispersa y conflictiva.
5. Las acciones formativas nacionales e internacionales han logrado iniciar un cambio de mentalidad del asistencialismo al empoderamiento individual y comunitario, plan-

- teando acciones de incidencia que conlleven cambios en el sistema y en defensa de los derechos de los pueblos originarios.
6. Los espacios de análisis y discusión han representado una oportunidad de debatir y discutir hacia el interior del CUC sobre los problemas que enfrentan hombres y mujeres, y de mecanismos para resolverlos.
 7. En relación a las relaciones tradicionales entre hombres y mujeres, se ha logrado que mujeres, hombres y comunidades valoren el trabajo y las capacidades de las mujeres y su papel de incidencia en el apoyo activo en la economía familiar, comunitaria y municipal. En concreto, en el aspecto de acceso a la tierra, se ha concientizado tanto a hombres y mujeres del valor del papel de la mujer y del derecho de ésta a disfrutar, en iguales condiciones, de la tierra, de su uso-trabajo y de sus beneficios.
 8. En relación a la gestión proyecto, se evidencian deficiencias en la coordinación entre oficina nacional y oficina de la región así como en la contribuciones y valoraciones locales.

6. LECCIONES APRENDIDAS

1. La incidencia política es una adecuada herramienta para la solución de problemas y la transferencia de responsabilidades y obligaciones a los sujetos correspondientes, en este caso, a los organismos públicos.
2. Las amenazas correctamente enfocadas se pueden volver oportunidades que fortalezcan los objetivos de los proyectos y, por ende, los objetivos de las organizaciones y comunidades.
3. Las alianzas estratégicas con otras organizaciones de la sociedad civil son eficaces para lograr acciones integrales en pro del reconocimiento de los derechos de los pueblos y del desarrollo social, económico y político.
4. Estar formado y organizado es un valor añadido en el proceso de iniciar un cambio de mentalidad del asistencialismo al empoderamiento individual y comunitario, planteando acciones de incidencia que conlleven cambios en el sistema y en defensa de los derechos de los pueblos originarios.
5. En los procesos de negociación de tierra, largos en el tiempo, pequeños logros tienen un gran impacto en la participación. Por el contrario, los desalojos y los programas asistencialistas del gobierno provocan deserción y divisionismo.
6. El período de duración del proyecto junto con un adecuado análisis de riesgos deben de ser factores a tener en cuenta en procesos de fortalecimiento de capacidades y

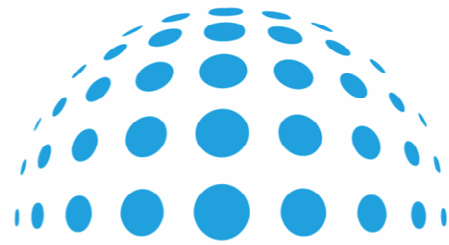
triangulizarlos con la población meta y con los recursos humanos (capacidad institucional). Un buen análisis de la información permitirá ser realista en las propuestas.

7. RECOMENDACIONES

1. Partiendo de que el proyecto viene a fortalecer las 4 líneas estratégicas del CUC, 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 permitirá focalizar las formaciones y priorizar las demandas de las comunidades.
2. Es necesario establecer un marco de indicadores, y no únicamente IOV de actividades (participar), referentes básicos de la evaluabilidad del Proyecto, y de contribuir así a una mejor apreciación de los resultados e impactos logrados, contribuyendo a una mejora en la toma de decisiones.
3. 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.
4. Es necesario establecer mejoras en la coordinación y el seguimiento entre la oficina nacional y la regional que faciliten comunicaciones y transferencia de información más fluidas, mejorando la eficiencia de las acciones y maximizando el impacto de las mismas.
5. Sería, por otro lado, oportuno abrir los correspondientes momentos y espacios de seguimiento y evaluación continua y participativa, en los que puedan participar, a partir de reuniones-taller (por ejemplo) los principales involucrados en la gestión y ejecución del Proyecto y sus diferentes componentes.
6. Se recomienda una descentralización en la toma de decisiones para mejorar la coordinación interinstitucional y la eficacia de las intervenciones.
7. Es necesario mejorar las acciones de coordinación y alianzas interinstitucionales, tanto a nivel nacional como regional, tendentes a establecer estrategias de cooperación interinstitucional que fortalezcan el objetivo del proyecto. El Acuerdo de Gobierno alcanzado a raíz de la Marcha Indígena debe de ser la oportunidad para que todas las organizaciones de la Sociedad Civil y las instituciones gubernamentales superen las diferencias en pro del desarrollo de los derechos de los pueblos indígenas y campesinado. Se debe tender a prácticas más estratégicas y menos políticas.

8. En términos de sostenibilidad, el reto para el CUC y para las comunidades es 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.
9. Es necesario fortalecer tanto las capacidades de facilitadores como las capacidades políticas y organizativas de las comunidades y complementarlas con aspectos más técnicos y legales que les permitan participar, p.e., en procesos de compra de tierra con los conocimientos adecuados (medición, lectura de planos, levantamiento catastral, escrituras, etc).
10. Si bien se ha iniciado el proceso de empoderamiento de las mujeres, es necesario darle un acompañamiento continuo y participativo de hombres y mujeres para progresivamente ir avanzando en el cambio de las relaciones tradicionales de género y en todos los niveles de participación. La red de mujeres formada por diferentes organizaciones debe de ser la herramienta que facilite el proceso de empoderamiento económico, social y político de la mujer.
11. Se ha contribuido al desarrollo de capacidades políticas y organizativas de los beneficiarios directos a través de los cursos organizados, pero que presenta debilidades debido a un seguimiento disperso y puntual. Debido a la limitada capacidad de recursos humanos (facilitadores) y a la extensión y dispersión de la zona, el seguimiento se ha centrado en las comunidades donde la conflictividad ha sido mayor (Polochic).
12. Existen oportunidades de coordinación con instituciones de Gobierno que hay que potenciar y aprovechar. Procesos de descentralización en la toma de decisiones facilitan las diferentes sinergias.

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