

**Evaluación Externa del Programa Temático de Gobernabilidad
hacia la Interculturalidad e Igualdad
OXFAM IBIS-Guatemala**

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA
DEL PROGRAMA TEMÁTICO:**

**“GOBERNABILIDAD HACIA LA INTERCULTURALIDAD E IGUALDAD”
OXFAM IBIS-GUATEMALA**

Equipo Evaluador: **Samuel Fadul/Renzo Rosal**

Guatemala 12 de diciembre del 2017

Tabla de contenido

1.	Antecedentes	2
2.	Breve análisis del contexto en que actuó el PTG	3
3.	Objetivos, alcances y enfoque para el análisis de la evaluación	5
4.	Estrategia metodológica de la evaluación	7
5.	Principales hallazgos	13
5.1	Diseño y pertinencia.....	13
5.1.1	Desde las Co-partes.....	13
5.1.2	Desde la perspectiva de IBIS	16
5.2	Eficiencia y eficacia.....	17
5.2.1	En cuanto al logro de objetivos.....	17
5.2.2	En lo relativo al apoyo y gestión de IBIS:.....	18
5.2.3	Desde la mirada de las co-partes	21
5.3	Impactos.....	22
5.4	Sostenibilidad	27
5.5	Aprendizajes.....	28
5.5.1	Desde las Co-partes.....	28
5.5.2	Desde el equipo del PTG-IBIS-OXFAM.....	30
6.	Conclusiones y recomendaciones	31
10.	Anexos.....	35

1. Antecedentes

IBIS comenzó en 1990 a brindar acompañamiento a organizaciones campesinas, sociedad civil y de derechos humanos en Guatemala, en su aporte a la democratización y desmilitarización del país. Desde 1996 apoya el desarrollo local y el fortalecimiento organizativo de la sociedad Civil, con el fin de favorecer la participación ciudadana y la incidencia en los Gobiernos Municipales e instituciones del Estado y contribuir de esa forma a la construcción de la democracia.

En el año 2011, a nivel global, IBIS decidió cambiar su estrategia de trabajo basada en programas regionales por otra basada en oficinas nacionales, con dos programas temáticos, uno orientado a la Gobernabilidad y el otro a la Educación.

En los últimos cinco años se ha venido trabajando en el marco de la estrategia de país denominada: “Avanzando hacia la inclusión y la interculturalidad, 2012-2016”, la cual se ha orientado a la promoción de la construcción de una sociedad democrática, intercultural y equitativa por medio del empoderamiento de hombres, mujeres y jóvenes de pueblos indígenas para el ejercicio y defensa de sus derechos individuales y colectivos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Esta estrategia se ha desarrollado por medio de dos Programas Temáticos: a) Educación hacia la Interculturalidad e Igualdad (PTE) y b) Gobernabilidad hacia la Interculturalidad e Igualdad (PTG). La implementación de los Programas Temáticos ha estado sujeta a un proceso de monitoreo y evaluación por medio del cual se conocen sus avances y resultados; condición necesaria para la toma de decisiones que facilitan su direccionalidad, ajustes y precisiones a fin de lograr los objetivos planteados.¹

El Programa Temático de Gobernabilidad hacia la Interculturalidad e Igualdad 2012-2016, finalizó su primera fase 2012-2014. La segunda fase se planteó para el período 2014-2016, que incorporó ajustes al documento original del PTG, fundamentado en el análisis contextual, resultados y recomendaciones del Monitoreo Formativo, realizado en septiembre 2013, en el Estudio de la Línea de Base, en los resultados de la primera fase, los aportes de las reuniones del Comité de Seguimiento y Monitoreo, así como las valoraciones hechas por el equipo de trabajo del PTG. En 2016, IBIS se integró como miembro de OXFAM Internacional.

En el caso del PTG en Guatemala, la MMF se desarrolló en el mes de octubre 2013 cubriendo el período del programa de abril 2012 – septiembre 2013. El equipo estuvo integrado por Morten Bisgaard, Asesor Senior de Gobernabilidad (Responsable de la MMF); Mariel Carrera, como Consultora y Martha Leticia García, Gerente del PT - coordinadora técnica y organizativa del Monitoreo del PTG. Los ajustes y recomendaciones emitidos por la MMF, fueron incorporados a principios del 2014. Que esencialmente consistió en recomendar al PTG la importancia de la relación del Partnership en dos dimensiones política y técnica, así como a dar prioridad a las estrategias: Ciudadanía/participación política de hombres, mujeres y jóvenes; Desarrollo de capacidades de los sujetos/actores de cambio; Convergencias y articulación hacia pactos sociales; Y, aumento de sinergias para la incidencia política a nivel local, regional y nacional. A lo interno, trabajo conjunto con los otros programas de Oxfam Ibis a fin de aumentar capacidades de influencia.

¹ Ver TdR para la presente Consultoría.

Tomando en cuenta que Oxfam Ibis tiene establecido que, al concluir un programa, debe realizarse una evaluación externa como herramienta útil para mejorar la rendición de cuentas, la dirección estratégica y el aprendizaje, a partir del 17 de noviembre del presente año, le fue adjudicado esta responsabilidad a un equipo de expertos integrado por Samuel Fadul y Renzo Rosal dicha tarea, cuyos resultados se presentan a continuación.

2. Breve análisis del contexto en que actuó el PTG

El Estado guatemalteco se caracteriza por una débil institucionalidad; se encuentra rebasado por las necesidades y demandas de la población y permeado por la corrupción. Además, se ha conformado bajo una lógica mono étnica basada en valores occidentales que invisibilizan, desconocen y violentan los derechos individuales y colectivos de los Pueblos Indígenas lo que se manifiesta cotidianamente en la exclusión, marginación, racismo y discriminación de que son objeto. Esta situación se agrava en las mujeres y en la juventud, ya que son discriminados, excluidos y violentados incluso dentro de sus mismos Pueblos, pues sus necesidades no coinciden con las del liderazgo tradicional. Como consecuencia no cuentan con oportunidades para desarrollar sus agendas sociopolíticas ni la observancia de sus derechos.

Si bien el marco jurídico guatemalteco reconoce formalmente el derecho a la participación política de los Pueblos Indígenas, la realidad indica serias limitaciones de participación en las decisiones que les afectan y en los beneficios que, como ciudadanos, les corresponden. A consecuencia de la exclusión, gran parte del liderazgo indígena, las juventudes y las mujeres no cuentan con oportunidades para superar los bajos y deficientes niveles de escolaridad y de preparación política, lo que provoca limitaciones para el análisis y la elaboración de propuestas para la observancia y respeto de los derechos individuales y colectivos principalmente en lo relativo al manejo de los recursos naturales y territoriales y a los modelos de desarrollo propicios para el bienestar y respeto de las costumbres y cosmovisión de los Pueblos Indígenas.

Guatemala mantiene severos déficits de justicia. La Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) estima que alrededor del 96% de los casos penales no son resueltos. La impunidad es mayor en las comunidades por la poca presencia e ineficiencia de las instituciones de seguridad y justicia; los altos índices de violencia; la narcoactividad y el trato discriminatorio contra la ciudadanía indígena. La falta de justicia alcanza niveles de conflictividad social que se expresan en linchamientos y otras formas de violencia comunitaria. Ante ello, la promoción del acceso a la justicia, tanto desde la perspectiva del derecho indígena como del sistema oficial, es un tema obligado a fin de garantizar niveles mínimos de vigencia de los derechos humanos y de disminuir la violencia que ubica a Guatemala como uno de los países más violentos del mundo.

El PTG se desarrolló en una coyuntura compleja (primera fase, de 2012-2014, y segunda, del 2014 al 2016). El gobierno que tomó posesión en enero del 2012, evidenció poco compromiso en favor del tema indígena y la interculturalidad. La concertación política establecida con el sector empresarial, sectores conservadores y expresiones del crimen organizado, sumado al repunte de la corrupción y la cooptación de las instituciones, imprimieron un sello particular a la administración de gobierno encabezaban Otto Pérez Molina y Roxana Baldetti. En materia de gobernabilidad, en ese período se agudizaron las

tensiones sociales y la correspondiente represión de las mismas en consonancia con la tendencia hacia la criminalización de la protesta social. A inicios de 2015, esa serie de expresiones generaron una ola de reacciones ciudadanas de marcado descontento. En paralelo y como factor de impulso y cohesión, el Ministerio Público con el respaldo de la CICIG, comenzaron a presentar diversos casos que evidenciaron el involucramiento directo del binomio presidencial, otros integrantes de la cúpula de ese gobierno, dirigentes de varios partidos políticos, empresarios de diversos sectores y toda una gama de actores que tradicionalmente fueron beneficiados con el reparto ilícito de los bienes del Estado guatemalteco.

Las investigaciones fueron el detonante para las movilizaciones ciudadanas realizadas en la Plaza de la Constitución de la ciudad capital y en los principales centros urbanos a nivel departamental. Esos fueron lugares de encuentro para una importante expresión de organizaciones sociales y ciudadanos en general, que tuvo diversos propósitos, entre ellos, externar el descontento por los casos de corrupción y la exigencia que los órganos de justicia actuaran de manera imparcial contra los funcionarios acusados.

El anuncio público sobre el caso "La Línea" (16 de abril), motivó diversas expresiones de indignación en redes sociales, que se transformaron en la convocatoria a la primera manifestación, llevada a cabo el sábado 25 del mismo mes. En dicha actividad (donde asistieron aproximadamente 30,000 personas) participaron, principalmente, personas provenientes de los estratos medios urbanos, sin afiliaciones políticas evidentes. A partir de ese día, manifestaciones masivas se desarrollaron todos los fines de semana en la ciudad capital, donde fue evidente el incremento de la participación. Esas actividades públicas se convirtieron en hechos sin precedente, ya que fueron multitudinarias, pacíficas y espontáneas, e incorporaron a diversas expresiones de la sociedad.

Las primeras manifestaciones en la Plaza de la Constitución tuvieron como centro de sus demandas la exigencia de renuncia de la Vicepresidenta Roxana Baldetti y del Presidente Otto Pérez Molina. No obstante, con cada nueva convocatoria los mensajes se diversificaron y de las protestas dirigidas al Organismo Ejecutivo se pasó a la crítica del sistema político en su conjunto. Dichos cuestionamientos se convirtieron en expresiones de rechazo al partido de gobierno, a los candidatos y partidos que encabezan las encuestas de intención de voto -especialmente Manuel Baldizón y, en menor medida, Sandra Torres-, así como en exigencias de reforma política centradas en el régimen electoral y el sistema de justicia. Esta crítica se expresó, más allá de las manifestaciones en la Plaza de la Constitución, en intervenciones de manifestantes en las actividades propagandísticas de diversos partidos políticos, y en el retiro de la propaganda de estos por parte de grupos de ciudadanos.

Esa situación de rechazo hacia los partidos políticos y la clase política hizo que los candidatos modificaran sus discursos. Los candidatos a la Presidencia de la República incorporaron en sus discursos de campaña mensajes sobre la transparencia como principal tarea a implementar. También se abstuvieron de participar en las manifestaciones, para no aumentar el rechazo hacia los partidos.

El Congreso de la República, sigue estando ajeno a su carácter central de representación de los intereses de los ciudadanos. Se le cuestiona en forma permanente por su resistencia al cambio, su relacionamiento permanente con la lógica de la impunidad (una tercera parte de los 158 diputados tienen solicitudes de antejuicio). A esto se suma su tendencia a aprobar leyes en favor de la impunidad, la oposición y manipulación de propuestas

relevantes (ejemplo, reformas constitucionales, reformas al Código Penal, reformas a la Ley Electoral y de Partidos Políticos). Ese organismo es la muestra principal que evidencia el sistema político colapsado y corrompido, así como de la forma tradicional de elegir a los representantes.

Los jóvenes representaron uno de los principales actores que dinamizaron y aportaron contenido a las manifestaciones, realizando las convocatorias, generando y difundiendo los mensajes, así como motivando a la incorporación de sectores, organizaciones y personas en lo individual.

Un factor que fortaleció el movimiento ciudadano y que pudo haber sido determinante en el incremento de la participación en las posteriores manifestaciones, fue la incorporación de actores organizados a la segunda manifestación, realizada el 25 de mayo, en la cual participaron instancias como el Comité de Unidad Campesina (CUC), el Comité Coordinador de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF), y la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). También se sumaron más estudiantes universitarios, grupos de mujeres y otras organizaciones de la sociedad civil. La incorporación de actores organizados contribuyó a transformar las demandas ciudadanas. El sector empresarial, ante la insistencia y rechazo a esa posición, finalmente se sumó a las exigencias de las organizaciones sociales y ciudadanos en general.

Las movilizaciones y otros procesos político-sociales gestados a lo largo de 2015, fueron vistos con especial interés por los organismos internacionales, tanto los que tienen representación en el país, como aquellos que estudian, articulan e inciden en decisiones nacionales y para quienes lo que sucede en Guatemala reviste especial importancia en términos geopolíticos, inversiones y negocios. El proceso experimentado, también ha sido factor para que esos organismos revisen y reajusten sus programas de cooperación, para responder al momento de cambio social.

En 2015 se evidenció la crisis política más severa que ha afrontado el país; pero al mismo tiempo, el inicio de procesos de recambio, como el reconocimiento del régimen de impunidad, el acompañamiento de la CICIG, el respaldo al Ministerio Público, el reposicionamiento del ejercicio ciudadano, la importancia de las demostraciones públicas como las movilizaciones, la confluencia de planteamientos provenientes de diversas organizaciones sociales a nivel urbano y rural-comunitario, la necesidad de retomar la agenda de las demandas estructurales, entre otro marco de oportunidades estratégicas para la acción social y la incidencia política.

3. Objetivos, alcances y enfoque para el análisis de la evaluación

De acuerdo a los Términos de Referencia (TdR) el propósito de la presente Misión de Evaluación Externa estuvo enmarcada en los siguientes objetivos específicos:

OE 1: Pueblos Indígenas, mujeres y jóvenes, aplican modelos de desarrollo basados en la defensa de los recursos naturales e inciden para la justicia económica y el pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos.

OE 2: Pueblos indígenas y organizaciones sociales impulsaron propuestas de reformas a políticas sociales y legislación, a favor de los derechos individuales y colectivos de los

pueblos indígenas e incidieron en el aumento de inversión social para los pueblos indígenas.

OE 3: Mujeres y jóvenes indígenas logran mayor inclusión y participación política generando nuevas relaciones de género y generacionales a lo interno de sus organizaciones y en la sociedad.

La evaluación del PTG, se centró en los siguientes criterios y aspectos:

Criterio: calidad del diseño y la pertinencia

Aspectos a evaluar:

- El nivel de pertinencia y enfoque estratégico del programa durante su implementación
- Qué tan apropiado fue el diseño para el alcance de los objetivos
- Qué nivel de respaldo tuvo el programa de parte de los diferentes actores concernidos
- Si los aspectos transversales (género, derechos humanos, gobernanza) fueron adecuadamente considerados.

Criterio: eficiencia

Aspectos a evaluar:

- La gestión y el desempeño organizacional y programático de OXFAM-IBIS y el uso de medios e insumos
- Calidad en la ejecución de actividades
- Nivel de alcance de productos
- Costo-eficiencia
- Contribución e implicación de socios

Criterio: eficacia

Aspectos a evaluar:

- El alcance de los resultados previstos (en el sentido de efectos directos)
- El alcance de los objetivos específicos

Criterio: impactos

Aspectos a evaluar:

- El impacto directo del programa en el nivel de objetivos generales
- Analizar la capacidad de influencia e incidencia alcanzada por parte de Oxfam Ibis y sus socios en el marco del PTG, determinando cuáles de estos procesos y temas presentan mayor potencial de continuidad para fortalecer el enfoque de ciudadanía activa contra las desigualdades.
- Impactos indirectos positivos y/o negativos, (ya sean sociales, culturales, o de género)
- Los factores externos que incrementaron o afectaron negativamente los impactos.

Criterio: sostenibilidad

Aspectos a evaluar:

- La viabilidad financiera y económica
- El nivel de apropiación del programa por parte de los grupos meta
- La contribución del programa a la capacidad institucional y de gestión del socio.

Criterio: aprendizajes

Aspectos a evaluar:

- Identificar aprendizajes, evidencias e innovaciones logradas por parte de OXFAM-IBIS y socios del Programa en las áreas priorizadas.
- Principales lecciones aprendidas para mejorar el diseño y ejecución de futuros proyectos focalizados en las tres áreas priorizadas.

4. Estrategia metodológica de la evaluación

De conformidad con el cronograma establecido de común acuerdo con gerencia del PTG, la evaluación se desarrolló en las siguientes fases:

Actividades preparatorias: 17 al 25/noviembre/2017.

Objetivo

Realizar reunión preparatoria con el equipo de OXFAM-IBIS para:

- a) Se hizo precisión metodológica
- b) Se elaboró el cronograma de actividades del Equipo Evaluador.
- c) Se entregaron los documentos básicos del PTG para el análisis documental

a) Precisión metodológica

Esta actividad consistió en una revisión del alcance, objetivos y productos previstos para la Evaluación Externa, así como la estrategia metodológica (instrumentos y técnicas a utilizar por tipo de informantes y criterios de la evaluación).

Para ello, se definió una matriz analítica, que contiene de manera ordenada y lógica los objetivos de la evaluación, las áreas de enfoque para el análisis de la evaluación, así como las preguntas clave, indicadores y los instrumentos de indagación. La matriz analítica garantizó la consistencia técnica entre los objetivos del PTG, los criterios de evaluación y los resultados esperados, con los instrumentos y técnicas que se aplicarán durante el proceso de evaluación.

El equipo evaluador se aseguró que el asistente de investigación participara en la revisión y aprobación de los documentos de indagación y análisis. Además, los directivos del PTG tuvieron la posibilidad de comentar sobre el borrador de la matriz. De esa forma, se garantizó

que la matriz cubriera todos los aspectos de importancia para la evaluación y que OXFAM-IBIS se asegurara que sus requerimientos de la evaluación se cumplieran.

Fases de la Evaluación.

Fase 1: Preparatoria y de gabinete (análisis documental): 21-25 Nov /2017

Tal como lo indican los TdR, se revisaron y afinaron el plan específico de trabajo, los instrumentos, el cronograma y detalles de la logística para la fase de campo.

Previamente al trabajo de campo, el consultor externo sostuvo reuniones preparatorias con el equipo de IBIS, así como el acopio y análisis de los documentos básicos de orden estratégico y operativo y los principales reportes generados durante el desarrollo del Programa.

Con base en la información obtenida del análisis efectuado en la fase 1, el equipo evaluador elaboró una matriz analítica que representó la base de la evaluación y de los instrumentos de recopilación de información. La matriz analítica garantiza que la evaluación sea transparente y sistemática. Adicionalmente, el equipo del Proyecto, tuvo la oportunidad de hacer las observaciones que considere oportunas, al borrador de la matriz. De esta forma El Consultor Externo garantizará que la matriz cubra todos los aspectos de importancia para la evaluación y que el equipo del Proyecto se asegure que los requerimientos de la evaluación se cumplan.

El equipo evaluador con la información que se acompaña a los TdR, elaboró un primer borrador ejemplar de evaluación, tomando en cuenta los criterios y aspectos relevantes a medir. La matriz completa se desarrolló con más detalle durante la fase de arranque. La matriz analítica se divide en dos partes. En la primera parte se encuentran los objetivos del PTG, los criterios de evaluación, los aspectos a valorar y las preguntas de la indagación; y en la segunda parte, se identifica el tipo de instrumentos de recopilación de información que se entienden como pertinentes para obtener los datos y la información.

Desde el inicio, los objetivos y alcances del PTG, se tomaron como el marco de referencia para definir el contenido y logística de aplicación de los instrumentos que se proponen en la matriz analítica, que estuvieron orientados a lograr los objetivos específicos de la evaluación: a) Efectuar una valoración de los resultados alcanzados, en términos de diseño, pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, así como b) el establecimiento de las principales lecciones aprendidas.

Elaboración del cronograma de actividades²

Objetivo

Esta actividad tuvo como objetivo, que en la primera reunión, se elabore, conjuntamente con los directivos del PTG, el ***cronograma de trabajo*** del Equipo Consultor, el análisis

² Reunión llevada a cabo el 17 de noviembre/2017, en las oficinas de OXFAM con el equipo del PTG.

documental del Programa, así como la identificación de las actividades, fecha, participantes, responsables y recursos que se requieren para el desarrollo efectivo de las mismas.

Análisis documental

Resultados

Al haberse finalizado la fase de inceptión, la evaluación contará de los siguientes resultados:

- Se estableció un **plan de trabajo y un cronograma** definitivo para la evaluación.
- Todos los **documentos del Programa** relacionados con los objetivos de la evaluación han sido **analizados**.
- Se elaboraron los instrumentos que permiten evaluar el Programa de acuerdo a sus objetivos y criterios establecidos en los TdR.
- Se realizó reunión y **entrevista en profundidad** con actores directivos del Programa, previo al trabajo de campo.
- Se elaboró, revisó y aprobó la **matriz analítica** que sistematiza la evaluación y define los métodos de recopilación de información.

Fase 2: Trabajo de campo (recopilación de información y datos): 26 Nov- al 6 de Dic/17.

Objetivo

El objetivo principal de la fase de recopilación de información y datos consistió en recabar y analizar información clave relacionada con los indicadores y resultados del Programa, así como con los actores directamente involucrados a nivel local y nacional. Para la validez de los resultados fue de suma importancia el uso de métodos e instrumentos cualitativos, especialmente las entrevistas de profundidad y el taller colectivo de análisis del diseño y enfoque, resultados y lecciones derivadas de las diversas intervenciones del PTG.

En esta fase, el equipo evaluador, recopiló la información necesaria de forma detallada y en profundidad para analizar y valorar los resultados previstos en el documento del proyecto, y los que reportan los informes, además de establecer las lecciones aprendidas que plantean los actores involucrados, como modelos para continuar el fortalecimiento de las capacidades locales y nacionales en la transformación de la desigualdad étnica en el país.

Además se tuvo la oportunidad de verificar la información obtenida en la fase de inceptión. Para ello el equipo evaluador se desplazó a una gira in situ, con actores de organizaciones Copartes ubicadas en el departamento de El Quiché, y otras informaciones se obtuvieron vía Skype o por teléfono, acorde a lo previsto en el cronograma aprobado.

Procedimiento

En la fase de recopilación de información y datos se desarrollaron los siguientes seis pasos como necesarios:

1. Se definió la muestra aleatoria de informantes clave acordados con el equipo del Programa.
2. Se desarrollaron los instrumentos (Información cualitativa)
3. Se elaboró un portafolio para el estudio de campo (instrumentos, plan y la programación y logística de las entrevistas acordadas a realizar).
4. Se aplicaron los instrumentos con actores de la muestra (Estudio de campo)

Aplicación y logística para trabajo de campo

Para el proceso de indagación con actores y organizaciones clave del proyecto, tal como se indica que la Matriz de Análisis de Resultados y lecciones aprendidas, se propone preliminarmente la aplicación de los siguientes instrumentos:

- a) Entrevistas de profundidad con Equipo técnico y directivo del PTG
- b) Entrevistas con una muestra aleatoria de actores clave (Autoridades indígenas, jóvenes y mujeres de pueblos indígenas) de organizaciones vinculadas directamente con el Programa, según listado acordado con el equipo del PTG.
- c) Se realizó una visita “in situ” a Santa Cruz, El Quiché.
- d) Se efectuó un taller colectivo con miembros del equipo del PTG y algunos representantes de co-partes.

En la siguiente tabla aparece el listado de personas entrevistadas, tanto de las Copartes como de la oficina de IBIS-OXFAM.

Litado de personas entrevistadas

Fecha	Nombre y cargo	Organización/institución
21-11-2017	Marta María Molina (Directora Ejecutiva)	Calmecac (Alianza Saqomonil)
23-11-2017	Susana Navarro (Directora Ejecutiva) y Paula Martínez (Coordinadora del Programa de Género)	ECAP
23-11-2017	Carlos Sarti, Director Ejecutivo	Fundación PROPAZ
24-11-2017	Aracely Arévalo	Fundación Myrna Mack
27-11-2017	María de Jesús Falla (Coordinadora del Proyecto)	Instituto DEMOS
27-11-2017	Carlos Paz e Irene Barrientos	Comité de Unidad Campesina (CUC)
28-11-2017	Lourdes Molina (Economista Senior) y Lily Fuentes (Coordinadora de Desarrollo Institucional)	ICEFI
01-12-2017	Ernesto Chub (Director Ejecutivo)	APROBA-SANK
01-12-2017	José Mario López/Felipe Itzep Coordinador Regional	AJKEMAB' RECH K'ASLEMAL Santa Cruz, El Quiché
01-12-2017	Fermina López (coordinadora Programa de Justicia) Lucero Batem	Asociación por Nosotras Ixmucané, Santa Cruz, El Quiché
01-12-2017	Marta Leticia García Ajucum Ex-gerente del Programa de Gobernabilidad (oct 2012-marzo-2016).	IBIS (Guatemala)
05-12-2017	Sr. Morten Bisgaard (Asesor Senior de Gobernabilidad) Director de Programas de Ibis para América Latina	IBIS-OXFAM.
06-12-2017	Miguel Angel Balcárcel (Ex-director)	Sistema Nacional de Diálogo, Presidencia de la República.
07-12-2017	Ana María Méndez (Directora de IBIS-OXFAM)	OXFAM/Guatemala
11-12-2017	Crecensio Cutz Mutz (Gerente Administrativo)	OXFAM/Guatemala

Resultados

Al haber finalizado la fase de recopilación de información y datos, la evaluación contó con los siguientes resultados:

- Quedó definida una muestra de organizaciones y actores clave involucrados directamente en el Programa, para ser entrevistados y aportar información requerida por el equipo de evaluación.
- La evaluación contó con datos cualitativos relevantes para valorar los resultados y lecciones aprendidas durante el desarrollo del Programa, en relación a los objetivos y criterios de la evaluación.
- El equipo evaluador contó con un portafolio de los instrumentos de recopilación de información para mantener constantemente una calidad de evaluación alta.
- Los integrantes del equipo evaluador aseguraron que el estudio de campo se desarrolló conforme a la demanda prevista en los TdR, los instrumentos acordados con el equipo de IBIS, y ajustados al contexto de los actores involucrados.
- Se implementó el estudio de campo incluyendo a todos los actores relevantes para la evaluación.

Fase 3: Sistematización de resultados: 6-12 de Dic/2017

Objetivo

El objetivo de esta fase consistió en analizar y valorar la información recopilada en las dos primeras fases de la evaluación para identificar los principales resultados del programa (con base en áreas y criterios establecidos en los TdR), obtenidas durante el proceso de indagación con los actores involucrados directamente en el mismo, así como los aprendizajes que puedan ser tomados en cuenta en futuros programas con similares objetivos.

Asimismo en esta fase, de manera preliminar, se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones del informe final, que fueron enviadas en el borrador del Informe Final.

Resultados:

Al contar con los datos emanados de la aplicación de instrumentos con los actores clave de la muestra, el Equipo Evaluador Externo, procedió al ordenamiento, clasificación y sistematización de la información, para elaborar el primer análisis y valoración de resultados.

- Se ordenaron y clasificaron los resultados de acuerdo a los objetivos y resultados esperados de la Evaluación.
- Se sistematizó la información en un reporte preliminar para su respectivo análisis y valoración.
- El equipo evaluador se reunió para efectuar un primer análisis de resultados para ser presentado al equipo de IBIS.
- El equipo evaluador preparó una presentación que resume el primer análisis de resultados, tomando como base el documento del primer reporte sistematizado.

Fase 4: Presentación y ajustes de resultados de la evaluación externa: 12-15/Dic/2017

Objetivo

En esta fase se compartió y revisó por parte del equipo de IBIS, la valoración de los resultados de la evaluación externa, en la cual se hace una valoración de la información recopilada en el periodo de indagación de campo, determinando en qué medida se alcanzaron los resultados previstos por el Proyecto en términos de pertinencia, eficacia y eficiencia, sostenibilidad, participación y empoderamiento, así como las lecciones aprendidas, proceso que condujo al equipo a la formulación de las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan del proceso de evaluación.

Resultados

Al haberse finalizado la fase de presentación de resultados, la evaluación contará de los siguientes productos:

- Toda la información y los datos recopilados por el equipo evaluador, durante la evaluación, fueron analizados por el equipo del PTG- IBIS.
- Se pusieron a la disposición del equipo evaluador los resultados cualitativos emanados del análisis objetivo de datos obtenidos durante el trabajo de campo.

- Los resultados y las recomendaciones fueron aceptados como válidos y consistentes por parte del equipo del PTG-IBIS, y dados a conocer al equipo evaluador.
- Se entregaron todos los productos de la evaluación según lo especificado en los TdR.

5. Principales hallazgos

5.1 Diseño y pertinencia

5.1.1 Desde las Co-partes.

Desde el punto de vista del diseño y la pertinencia, la mayoría de personas entrevistadas coinciden en afirmar que el PTG estuvo enfocado a empoderar a la sociedad civil desde la perspectiva de los derechos de la mujer, juventud y pueblos indígenas. Se reconoce que el PTG tuvo tres líneas de trabajo: pueblos indígenas, organizaciones de Sociedad Civil y Defensores de derechos humanos y un tercero, con mujeres.

En la fase de construcción, el Programa buscó a algunas de las Copartes, otras presentaron propuestas a partir de la convocatoria realizada. En el primer caso, el PTG demostró tener interés en trabajar en ciertos lugares en particular (ejemplo, interés en trabajar con el Instituto DEMOS en Huehuetenango). **La convocatoria fue precisa en los TDR para aplicar.** Desde esa etapa, se estableció un alto nivel de coincidencia entre las propuestas y los objetivos del PTG.

Las Copartes subrayaron los aportes del PTG desde la fase de diseño. *En el caso del proyecto coordinado con ICEFI, desde un inicio se incorporó el componente de información.* De esa cuenta, cada publicación sería difundida con diversos sectores. La relación fue constante con los medios de comunicación nacional e internacional; "los medios fueron amplificadores de los conocimientos generados". La cercanía permitió afinar los diseños originales para que fueran más realistas en cuanto a los alcances e impactos a lograr. **Se considera que el PTG fue diseñado en forma colectiva, por lo que su ejecución fue más eficiente y efectiva.**

El Programa promovió, en la fase de diseño, diversos acercamientos y reuniones para "pulir en conjunto las propuestas". Se llevaron a cabo actividades previas para el diseño del proceso. Ese modelo fue altamente valorado, porque ayudó a fortalecer el proceso de elaboración de los proyectos, así como a precisar alcances para que fueran realistas y en el desarrollo de indicadores. "El amarre con los beneficiarios fue provechoso". En algunos proyectos, se apoyó desde la línea de base. Hubo un taller final de evaluación del Programa.

Los objetivos de PTG se relacionaron estrechamente con los de las Copartes (ejemplo, coincidencia con la FMM en materia de participación ciudadana), fue un "empate de dos instituciones, con visiones complementarias". El PTG unificó, fue un espacio de aprendizaje mutuo. Algunas co-partes señalaron que como parte de su enfoque de trabajo con los cooperantes, "se toma el enfoque y lo adaptamos al contexto nuestro". *"Si lo hacemos como lo indica el libreto hay rechazo".*

Algunas Copartes (como el Comité de Unidad Campesina CUC) tienen relaciones con IBIS desde hace más de una década; de igual forma, las han desarrollado con OXFAM. IBIS apoyó el diseño del plan estratégico del CUC, para el período 2010-2011. ***El trabajo con los defensores y defensoras de derechos humanos ha sido, en particular, uno de los ejes más reconocidos de IBIS*** (ejemplo, trabajado desarrollado por el CUC en el Valle del Polochic, después de los desalojos, así como el seguimiento a las medidas cautelares de la CIDH). Proyectos apoyados por IBIS fueron como etapa de seguimiento a proyectos anteriores (caso CUC, como parte del proceso de articulación con otros proyectos en el Polochic). Previamente, IBIS apoyó campañas de denuncia. En adición, los objetivos de las organizaciones coincidieron con los 3 OE del Programa, (CUC por ejemplo).

En varios casos, se compartieron los objetivos de fortalecer los ejercicios de ciudadanía desde el ámbito de la gobernabilidad, así como la intervención de la sociedad civil en la gestión pública. En el caso de la FMM, se logró la apertura de Ajkemab' a la visión occidental, "vieron que era necesario conocer la realidad occidental; hubo cambio de visión", y el fortalecimiento del Consejo de Pueblos Mayas de Quiché para reestructurar las alcaldías indígenas. El Programa promovió una mirada más profunda y amplia sobre los derechos de los pueblos indígenas.

La mayoría de Copartes reconocen que IBIS generó espacios de confianza, incluso desde el momento de los primeros acercamientos con posibles nuevas Co-partes. A partir de ese paso, se identificaron las áreas de coherencia.

El PTG se caracterizó por acompañar procesos y casos paradigmáticos, incluso que llevaron bastante tiempo. Ejemplo, el apoyo brindado a ECAP en el marco de la Alianza "rompiendo el silencio y la impunidad", con los proyectos de apoyo a las mujeres víctimas de Sepur Zarco y del caso "Lote 8", así como el caso presentado ante el Sistema Interamericano de las mujeres de Huehuetenango y Chimaltenango. En el caso de los primeros dos, pioneros a nivel mundial.

Varias Copartes tienen socios locales (como parte de sus alianzas permanentes), que se tomaron en cuenta en las implementaciones, (ejemplo, Comités Ejecutivos de Justicia de Huehuetenango, Quiché y Alta Verapaz, con la FMM). También se sumaron otros referentes locales, como las redes contra la discriminación y racismo, instituciones públicas (CODISRA, DEMI) y otras organizaciones de base comunitaria, como las Pastorales de la Diócesis. Ejemplo: "Los socios son naturales, con quienes trabajo".

El PTG promovió, con especial énfasis, el apoyo a programas de formación política, asociados a la incidencia. Varias de las Copartes contaban con experiencia previa, especialmente en procesos de formación ciudadana. Lo nuevo fue la orientación hacia la incidencia política. El Programa creó condiciones para fortalecer las capacidades de organizaciones indígenas (caso de la Red de Autoridades Ancestrales de Quiché, a quienes PROPAZ apoyó para hacer incidencia en el mundo occidental).

Se respondió a las demandas y necesidades, por ejemplo, en el caso de la Asociación Ixmucané, que trabajan con mujeres rurales, se promovió el acceso a la justicia de las mujeres "hay que denunciar la violencia que sufren las mujeres. Las mujeres necesitan acompañamiento. Se formaron las promotoras jurídicas. Se contribuyó a la identificación de los problemas que sufren las abuelas comadronas, cómo son

atropellados sus derechos por el sistema de salud. Las mujeres comienzan a formarse en su organización, a unificar criterios, conocimientos, a saber qué son las autoridades en las comunidades.

Las Copartes promovieron los enfoques transversales del PTG. Reconocen la importancia del enfoque para empoderar a la sociedad civil en derechos de la mujer, juventud y pueblos indígenas; siendo este último uno de los más valorados, en especial, en los territorios donde hay mayor conflictividad social, promovida por las empresas que compran tierras para hidroeléctricas, tala de bosques, estudios exploratorios de minería. Por eso, el PTG puso especial atención en el norte de El Quiché (área Ixil), que es rico en los recursos hídricos. “Llevamos casi 5 años con experiencia y trabajo avanzando en el área”, (proyecto ejecutado con Ajkemab’rech K’aslemal).

El enfoque y los objetivos del PTG se vincularon a las necesidades de los territorios, “porque estaba fuerte la situación acá”; hubo vinculación con otras organizaciones que trabajaron en otros ejes, por ejemplo, con la FMM en el eje de sociedad civil (enfoque de derechos), para no trabajar aislados. Se promovió que la pertinencia del enfoque de los proyectos se hiciera en conjunto con otras instituciones, de acuerdo a las necesidades en la región. Se resaltó la importancia dada al fortalecimiento de la ciudadanía para el ejercicio de sus derechos, “empoderar más a los actores, así defendemos y ejercemos nuestros derechos; en especial, los derechos colectivos en los territorios indígenas para llegar a acuerdos con el Estado”.

Con el apoyo del PTG, se dejaron sentadas las bases en diferentes grupos sobre cómo generar y fortalecer la participación de las mujeres dentro de las autoridades indígenas, “equiparar la participación equitativa en el ejercicio de la autoridad indígenas, y en esto se avanzó”. “A nivel interno de las autoridades no había participación de las mujeres, por el escalafón de cargo; ahora se ve mayor participación”. (Proyecto ejecutado con Ajkemab’rech K’aslemal). En San Juan Cotzal y Nebaj se fortaleció la participación de las mujeres. Se insertó una autoridad de la mujer apoyando la parte técnica de la oficina para que ella tenga mayor incidencia en la estructura indígena de Nebaj.

En cuanto a gobernanza entre el sistema maya y occidental, se establecieron entendimientos, puntos en común. “La mejor gobernanza, es cómo ambos sistemas se respetan dentro de la gobernabilidad, sin imponer la hegemonía de uno sólo, para no dividir, igual en el tema de derechos humanos”. Como instituciones se ha llegado a tener un respeto entre instituciones indígenas, consejos y autoridades como el MP, operadores de justicia, “coexistencia sin renunciar a los valores propios, sino con la intención de un aprendizaje mutuo en doble vía”. (Proyecto ejecutado con Ajkemab’rech K’aslemal).

Las Co-partes reconocen la pertinencia estratégica de las iniciativas promovidas y apoyadas por el Programa de Gobernabilidad. En el caso de ICEFI, se estableció una alianza con IBIS para la gestión y ejecución de un proyecto financiado por la Unión Europea orientado a la promoción de la transparencia fiscal de las industrias extractivas. Previamente, se ejecutó un proyecto anterior (en el marco de la iniciativa LAPI). Ambas instituciones reconocieron la necesidad de generar investigación para la reducción de las asimetrías de información; "necesidad de generar información técnica". El proyecto fue presentado por IBIS (quien además aportó los fondos de contraparte), ICEFI fue la

entidad asociada; pero ambas siempre estuvieron en el mismo nivel. Hubo plena coincidencia en la necesidad de profundizar en el tema a partir de la cuestionable iniciativa EITI.

El Programa promovió la mirada común con las Copartes para impulsar procesos complejos. En el caso de la alianza con ICEFI, ambas resaltaron que lo "primordial es cómo garantizar el desarrollo de las comunidades y no solo discutir los aportes económicos de la minería".

El PTG impulsó procesos de investigación y socialización-incidencia. Se tuvo plena comprensión de las fortalezas de las Copartes. "Llevar la academia al terreno, fue clave". A la fecha, varias Copartes aún tienen demandas de ese tipo de acciones. "Se aprendió mucho de los procesos formativos". A los participantes en esos procesos, se les extendieron reconocimientos académicos. El apoyo del PTG permitió la formación de los mismos docentes.

El PTG manejó en forma positiva los casos donde se impulsaron proyectos conjuntos con organizaciones sociales (hubo adecuada división de roles). En el caso del proyecto ejecutado en asocio con ICEFI, esta institución fue la cara visible, en tanto que IBIS fue el referente local. El Instituto lideró el primer componente, IBIS aportó su experiencia en dinámicas y alianzas locales, especialmente en los territorios donde estaban ubicadas las industrias extractivas. Para facilitar la coordinación, se ubicó un oficial de proyecto de IBIS en las instalaciones de ICEFI, "eso fue un modelo experimental", considerado como factor positivo para la ejecución de la iniciativa. Desde el diseño, esa complementariedad estaba asumida; se cumplió con el propósito diseñado. En lo sustantivo, se cumplió con el objetivo de sumar al debate informado y sustentado, basados en resultados.

5.1.2 Desde la perspectiva de IBIS

Por la temporalidad y los temas profundos, el diseño del PTG era ambicioso. Cuando se habla "que los pueblos indígenas establecen sus propios modelos de desarrollo", se relaciona más con lo que pasa en los pueblos de Sudamérica que tienen avance en esos temas. Otro tema ambicioso, era el de reformas democráticas para pueblos indígenas. No es viable por la temporalidad y los recursos que se tenían. **Se promovieron actividades sin una clara perspectiva en cuanto a qué queremos lograr, o cambiar en términos políticos.** Se recomienda transformar la estrategia en iniciativas concretas; dar un paso hacia adelante.

El enfoque previsto fue el adecuado, en el sentido que tocaba temas que afectaban la gobernabilidad del país: derechos de los Pueblos Indígenas, acceso a justicia, participación y violencia de la mujer. "Los enfoques, en el caso de derechos y justicia de género, son tan fuertes que hemos logrado en su gran mayoría que las Copartes" interioricen los alcances; es difícil buscar una Coparte que no lo ha interiorizado. El enfoque de género no ha chocado con los pueblos indígenas, más ha chocado con las ONG tradicionales de hombres. "El enfoque de Derechos Humanos sigue siendo complejo y conflictivo"; hay que seguir trabajando, porque los derechos no se entienden.

La pertinencia es alta y el contexto lo demanda, por lo que es posible trabajar temas sobre transparencia y participación de los pueblos indígenas. Se puede aprender aspectos con relación a concretizar más lo que queremos, ya que se suele ser muy amplios y con enfoques dispersos. A la hora de implementar enfoques, se suele ser amplios; eso incide en que los cambios que se buscan no son concretos. Esto es un reto no solo en Guatemala.

Las Copartes y Sociedad Civil fueron partes del diseño y de la construcción del PTG desde el inicio. Esto ha sido una de las fortalezas de IBIS: involucrar a las Copartes y actores externos en la construcción de los programas. Pero al mismo tiempo ha sido una de las debilidades, resultando en un enfoque no factible o controlable.

IBIS ha querido ser flexible. Se ha tenido presión para promover cambios en la economía (involucramiento de Sociedad Civil y al mismo tiempo, demostrar cambios en la economía y la política). "Tenemos que manejar estos procesos más balanceados en el futuro". La estrategia ha sido provocar cambios a nivel local entre varias organizaciones que hacen sinergia y que estas provoquen cambios y respuesta institucionalidad a nivel nacional.

5.2 Eficiencia y eficacia

5.2.1 En cuanto al logro de objetivos

El Programa de Gobernabilidad contribuyó a potenciar las **capacidades de coordinación, formación e incidencia**. Por ejemplo, en el caso de la **Alianza Saqomnil**, surgida para poder estructurar una coordinación entre instituciones, cada una de las cuales contaba con bastante experiencia previa: CALAS, tenía experiencia en la parte legal, en litigio estratégico y posicionamiento de temas claves; FAUSAC había ejecutado el Programa PERT y tenía trabajo sobre territorio y pueblos indígenas; FLACSO tenía experiencia en el fortalecimiento de políticas públicas; Aktenamit, desarrolla procesos en el Departamento de Izabal con comunidades indígenas; CALMECAC tiene presencia en los otros 3 departamentos identificados para el proyecto y ha implementado programas de auditoría social y participación política. **El PGT permitió a la Alianza complementar las especialidades y experiencias de las cinco instituciones;** todas aprendieron a articular en temas comunes, generar procesos de investigación articulada a incidencia, formación y fortalecimiento de las capacidades institucionales.

A través del PTG, la Alianza desarrolló capacidades, especialmente en las temáticas de territorios y políticas públicas, pueblos indígenas, participación e incidencia, derechos colectivos y cambio climático. El marco general fue desarrollar la perspectiva socio ambiental. El PTG acompañó a la Alianza en la articulación con políticas públicas en materia de tierras comunales, defensa del territorio, modelos de conservación.

A la par de la formación, el PTG contribuyó a desarrollar procesos y capacidades de incidencia. La Alianza Saqomnil fue la única iniciativa apoyada por el Programa que trabajó de esa manera. "Se utilizaron todas las capacidades de las cinco instituciones, eso fue positivo".

El Programa permitió confirmar la hipótesis de la continuidad de la práctica opresiva del Estado, como es el caso "Lote 8" (2007): desalojo por las fuerzas del Estado.

Otro ejemplo de procesos de incidencia, fueron las recomendaciones presentadas por ECAP ante la CEDAW o la incidencia para que la justicia de Canadá influyera ante el Ministerio Público para la activación del caso "Lote 8".

Uno de los aportes más relevantes, fue la capacidad de convocatoria a autoridades indígenas (caso del diplomado impartido por PROPAZ). En ese caso, otro plus fue el enfoque dialógico: no solo se impartieron contenidos, también se generaron actitudes y nuevas habilidades. "Fue un espacio de intercambio entre autoridades", del cual posteriormente se derivaron otros proyectos conjuntos, además de conexiones e intercambios que aún se mantienen.

5.2.2 En lo relativo al apoyo y gestión de IBIS:

El PTG se trabajó con 17 Copartes. **"Darles seguimiento era complicado, implicaba mucho tiempo y complejidad"**, la calidad se pierde con la cantidad (entrevista con exgerente del PTG).

En **lo programático y administrativo, debió ser más estrecha la comunicación y más fluida.** Hubo un momento en que no había recursos para asignar y luego si se contaron, pero como no se asignaron en el momento, se perdieron. "Eso afectaba la asignación de recurso y el cumplimiento de metas". (Entrevista con exgerente del PTG).

En la parte administrativa, fue positiva la propuesta del Programa para incluir al personal de las Copartes en las respectivas planillas. Se cambió el modelo de contrataciones. Se valora que el PTG haya facilitado incluir ese cambio en el costeo.

Uno de los primeros retos en materia de gestión y administración del PTG, fue romper el tema de desconfianza, generar confianza, se les invitó y se les indicó que se quería trabajar con ellos (Copartes), en ese momento no tenían equipo técnico, se hicieron talleres para ver qué querían, qué pensaban hacer, y luego se procedió a preparar los presupuestos y la propuesta, esto a diferencia de las ONGs de la sociedad civil, con las que se vino trabajando, dependiendo de los objetivos de la convocatoria, se sumaban a hacer una programación conjunta.

En cuanto al enfoque de gestión y administración, Ibis hizo una encuesta global de Satisfacción", para constatar cómo las Compartes ven a Ibis en este tema, sobre monitoreo, exigencia, acompañamiento, etc., y también lo hizo OXFAM. **Los resultados fueron un 70 % de satisfacción en lo referente al trabajo de Ibis,** en el caso de OXFAM, ellos salieron menos calificados. OXFAM tenía una preocupación en su estrategia de Partnership, Ibis salió bien *ranqueados* en este ámbito de trabajo. En este sentido, la mayoría de las Copartes lo vieron como un proceso de fortalecimiento y sostenibilidad para que tuvieran la capacidad de ser gestoras de sus propios fondos.

En lo que respecta al control, seguimiento y evaluación: por ejem OXFAM IBIS pedía una serie de datos cualitativos que eran agregados al único formato. Se hacían

dos reuniones al año, del Comité de Monitoreo y Evaluación, para ver lo solicitado en los informes, se ponían con información adicional de tipo cualitativo para levantarlo en esas reuniones, o análisis de costo-eficiencia, ejercicios para sacar datos de referencia. Este Comité estaba constituido por el Gerente del Programa, uno o dos Oficiales y el Financiero.

Otro indicativo de efectividad, consistió en la **unificaron políticas para la administración de fondos**. Casi la misma batería de formatos era igual tanto si era GESCCA, Noruega, Suecia, UE, etc. Ese formato era fijo para todos, y aquí se consolidaron y adaptaron a lo que el cooperante pedía, igual con el PTG, dependiendo de quién lo pida así lo adaptaron, igual en el informe técnico, el mismo sin importar el cooperante.

Hubo acompañamiento técnico y metodológico de IBIS, también en cuestiones financieras. En general, se reconoce "buena comunicación". Ese acompañamiento permanente, se complementó con el **apoyo "cercano y útil" a la gestión financiera y administrativa. La cercanía agregó calidad.** Incluso, en varios casos, el acompañamiento fue desde la fase del diseño del proyecto. Ibis mantuvo relaciones cercanas con las Co-partes y con los beneficiarios directos, "eran próximos".

Se percibió acompañamiento cercano entre el Programa, las Co-partes y las organizaciones locales. En varios casos, hubo visitas y reuniones en los propios territorios, lo cual permitió mayor cercanía del donante. Esas prácticas eran más que monitoreo, "ver sobre la marcha", lo que permitió resolver en la práctica y realizar valoraciones sobre la coyuntura. "La comunicación fue fluida".

Las co-partes indicaron que las evaluaciones realizadas por el Programa, fueron pertinentes y estratégicos. Incluso, se alcanzaron resultados no previstos, por ejemplo, las organizaciones que fueron socias locales, lograron afirmar sus posiciones. En el caso del proyecto co-ejecutado con ICEFI, se respaldó a la Red contra el Racismo y la Discriminación (Quetzaltenango), quienes al participar en los talleres, cambiaron su visión; "la perspectiva se abrió" e incluso elaboraron una declaración pública sobre el derecho de las comunidades a decidir sobre la permanencia de las industrias extractivas.

Las revisiones de informes, fueron, en ocasiones, un tanto largos y engorrosos. *Ello generó retrasos en algunos desembolsos, con la consabida repercusión en la parte sustantiva. El PTG fue meticuloso en la revisión de los informes. Hubo cierta rigidez que en ocasiones, no permitió visibilizar los procesos y la acumulación de las enseñanzas.* Sin embargo, el PTG permitió que actividades no desarrolladas en un período, se trasladaran al siguiente. ***Esas fueron muestras de flexibilidad. Las Co-partes reconocieron que no se presentaron dificultades administrativas mayores.*** En algunos casos (ejem: el CUC), el proyecto se aprobó al final del año, lo cual repercutió que el período real de ejecución fuera menor al planificado.

El Programa aportó en momentos y procesos relevantes. Por ejemplo, en la selección de participantes a actividades de formación. IBIS sugirió las contrapartes a fortalecer.

Se valora positivamente el hecho que el PTG haya otorgado los recursos para el trabajo en alianza a una de sus organizaciones (CALMECAC), lo cual obligó a

desarrollar capacidades administrativas y financieras adicionales. Fueron "reglas del juego colocadas por el Programa".

Los responsables del Programa lograron "sacar el jugo a las instituciones". Fue muy bien valorado que IBIS respetara los componentes temáticos o programáticos de las instituciones y de las iniciativas apoyadas. En materia de incidencia, se logró que esta fuera efectiva.

Todos los indicadores previstos en la fase de diseño se cumplieron; incluso, se sobrepasaron las metas en cuanto a formación e investigación. Adicionalmente, hubo valores agregados, como es el caso de la malla curricular incorporada en los procesos formativos que lleva a cabo Aktenamit.

La relación con IBIS fue "muy positiva, creadora de diálogo". Hubo "buen entendimiento a partir de la lógica de los proyectos". Las dificultades de entendimiento inicial, se solventaron durante el proceso. ***Fue muy importante la iniciativa de reunir periódicamente a las contrapartes; eso hizo que se "creciera juntos".*** Se crearon redes para la construcción de propuestas, por ejemplo, el espacio de análisis y propuesta construido alrededor de la Ley Electoral y de Partidos Políticos (LEPP). Esos espacios crearon aprendizajes conjuntos. ***Fue generalizada la opinión que "con Ibis se puede construir"; "Ibis tiene relación muy humana con las Copartes. Se promovieron "construcciones colectivas".***

Durante la implementación, las visitas de Ibis fueron positivas. "El beneficiario se sentía más implicado". IBIS promovió el aprendizaje constante de las Co-partes, especialmente, sobre el relacionamiento con los pueblos indígenas. Las relaciones étnicas, las condiciones particulares de los territorios, el entendimiento sobre los procesos de resistencia, fueron algunas de las dimensiones afrontadas.

En materia de empoderamiento de mujeres y jóvenes, el Programa apoyó procesos institucionales, como la Política de equidad de género del CUC, "las mujeres fueron consultadas". Dicha política tiene 10 años. Ahora, en el nuevo Plan Estratégico ha pasado a ser una de las cuatro políticas del CUC: 1) equidad de género; 2) identidad de los pueblos originarios y afro-descendientes; 3) reforma agraria; 4) organización y participación. ***El PTG contribuyó "a amarrar procesos".*** En el caso de los jóvenes, IBIS ha contribuido a fortalecer la participación e involucramiento en los procesos organizativos y a consolidar el sentido de comunidad. "El proyecto ayudó a amarrar y dinamizar".

Las Copartes destacaron la importancia que las decisiones estratégicas hayan sido tomadas en conjunto. Se percibe que hubo cierta diferenciación en el relacionamiento con las consideradas como organizaciones grandes y las pequeñas, que tuvieron menores capacidades institucionales y de gestión.

Las organizaciones sociales involucradas en procesos de investigación e incidencia, destacaron el interés del Programa en el relacionamiento entre ambos componentes. En el caso de ICEFI, "los resultados de las investigaciones se presentaron en los eventos públicos a nivel local". Ello permitió la realización de procesos de formación para actores locales. Esos procesos eran liderados por el oficial de programas, encargado también de los procesos de formación e incidencia.

El Programa generó condiciones para el proceso de gestión. Se promovieron varios procesos que aún se atienden y surgieron nuevas responsabilidades que atender. Algunas co-partes tuvieron la oportunidad de tener relaciones con otras instituciones que atienden asuntos indígenas (intercambio de experiencias con hermanos indígenas de Colombia, viaje de un grupo de Cotzal). El período de 2 años permitió reflexionar mucho sobre lo que se hacía, reconociendo que los procesos de los pueblos, son de periodos largos.

IBIS demostró eficiencia en la captación de donantes mayores, pero las instituciones para ejecutarlas eran pocas. Estos fondos sirvieron para alcanzar los objetivos del PTG. Las instituciones ancestrales ejecutaron los recursos asignados de manera directa y no a través de terceras personas. Se impulsaron alianzas estratégicas, como la Alianza Saqomonil.

En el tema de **derechos de los Pueblos Indígenas**, se promovieron los procesos de consulta a las organizaciones locales, el estudio de los impactos del cierre de la minera Marlin, el liderazgo de los pueblos indígenas en la defensa de sus territorios de manera fundamentada. Se contribuyó a iniciar el camino hacia la justicia de las mujeres de Sepur Zarco (como proceso de acceso justicia); así como su atención psicosocial y el acceso a la justicia de las mujeres víctimas de desalojos en la empresa de níquel en Izabal.

5.2.3 Desde la mirada de las co-partes

Algunas Copartes tuvieron dificultades para dar seguimiento a iniciativas que consideran indispensable continuar en razón del tipo e importancia de los procesos de larga duración. **Hubo algunas organizaciones muy comprometidas que requerían seguimiento mínimo porque el cumplimiento de tareas era práctico, y otras que necesitaban un poco más de seguimiento.** A las organizaciones locales había que acompañarlas un poco más, y en el caso de organizaciones nuevas, que necesitó orientación estratégica para cumplir los objetivos. Fue difícil encontrar organizaciones de jóvenes y otras que trabajaran el empoderamiento económico (este objetivo no se logró). Se acudió a trabajar con organizaciones de la ciudad capital que viajaban a los municipios, "esto respondía a la dinámica, porque no teníamos organizaciones fuertes en estos temas". (Entrevista con exgerente del PTG).

Las Copartes subrayaron la buena relación establecida con IBIS, basada en la aceptación mutua para cumplir los mandatos; siempre "fue una relación respetuosa". De esta forma, las organizaciones sociales estuvieron abiertas a que el PTG cumpliera sus objetivos, así como el cumplimiento de los resultados previstos por la Copartes.

Fueron importantes las reuniones regulares entre las Copartes. En algunos casos, las relaciones de confianza establecidas, permitió la gestión conjunta de proyectos ante otros cooperantes; "fueron esfuerzos interesantes", aunque en ocasiones se aprobaron y en otras no. Sin embargo, muchos de los temas continúan. Hay un cambio en la arquitectura: algunos donantes se retiran de América Latina, y los que se quedan, solo apoyan pequeñas inversiones o con fondos reducidos.

En general, las **Copartes manifestaron su opinión positiva sobre el relacionamiento de IBIS con las Copartes, tanto en la parte técnica como en el**

diseño del presupuesto. En ocasiones, se elaboraron adendas para adaptar los presupuestos. "Los recursos se orientaron a lo sustantivo".

Desde la coordinación del Programa de Gobernabilidad, se percibe que no se valoró su efectividad, "porque nos falta organizarnos y planificar en torno a temas más concretos", por ejemplo, justicia fiscal en Guatemala, y hacer un plan de trabajo. Falta preguntarse "qué hacemos a nivel local y a nivel nacional, mediante planes de implementación". En este tema tenemos que jugar un papel de facilitación, planificación, asegurar planes de acción y cómo los vamos implementar. Esto lleva a pérdida de recursos, parecido al Estado que es ineficiente.

Hemos trabajado con las Copartes por separado, "todavía estamos tratando que trabajen en temas conjuntos que les interesan". Se promueve conectar los actores locales con las ONG de la ciudad capital; hay que facilitar esa conexión, para que puedan colaborar. Existe desconfianza entre actores a nivel nacional y local; en ocasiones "se ven como competencia, en lugar de colaborar en los temas de sus expertís".

5.3 Impactos

El PTG promovió el **conocimiento de las Copartes sobre el derecho indígena**. Esto permitió fortalecer los procesos en el terreno. En el área Ixil, **el discurso era como municipio; ahora el discurso es como pueblo Ixil**. Por los efectos de la guerra el miedo no ha terminado, el **PTG aportó elementos: se usa el mecanismo de consulta para exigir derechos, usando la vía legal; se llevan a cabo encuentros con operadores de justicia del Estado con autoridades indígenas**. Se va entendiendo la exigencia de derechos a través de la vía de justicia del Estado.

El PTG no solo previó una parte de atención a la población, permitió que cada coparte explotara su necesidad y su expertís. Se promovieron coordinaciones con otras organizaciones que estaban en el Programa, pero no se impuso un procedimiento sobre la experiencia de cada Coparte. **Se promovió la visión de red**, a través de las reuniones periódicas con las contrapartes para intercambio de experiencia, lo cual generó contactos más amplios. Esa característica es potencial para darle continuidad.

Un aporte significativo, fue la atención sobre los derechos de mujeres indígenas, el acceso a la justicia a las mujeres, y sobre todo para la población. Para la Asociación Ixmucané, fue efectivo la sostenibilidad de la organización (el personal técnico y las promotoras comunitarias dan acompañamiento a nivel local a las mujeres). Existe mayor identificación sobre el carácter de autoridad legítima que son las comadronas; se reconoce el papel de las mujeres, sabedoras de muchos conocimientos y prácticas ancestrales. Se fortaleció el Consejo de Comadronas, quienes ahora tienen reconocimiento, son integrantes del consejo de autoridades ancestrales, a nivel departamental y nacional. Las Copartes reconocen la incidencia lograda con las instituciones del sector justicia, a quienes llevaron a las comunidades.

El PTG contribuyó al empoderamiento de las mujeres. Muchas de ellas, estaban bajo el dominio del esposo, pero al conocer sus derechos pudieron negociar y explicar al esposo, quien ahora contribuye y se responsabiliza en la casa. A través de su esposa, han mejorado en la vida. En adición, aumentaron las denuncias de jóvenes y niñez a

nivel de operadores de justicia, a través de las campañas manejadas por el proyecto. Se demostró que no basta con hacer denuncia y meter el esposo a la cárcel; quedan los traumas que necesitan otro tipo de atención.

Por ejemplo, ahora las promotoras de la Asociación Ixmucané ahora son conocidas, el juez ya las conocen en los casos que llevan. “Ahora tenemos promotoras jurídicas que conocen la ruta de denuncia, que acompañan casos de mujeres violentadas”, eso fue un impacto fuerte del proyecto; mujeres indígenas, jóvenes, adultas están movilizadas en su comunidad; ahora existen grupos de autoayuda organizadas por las promotoras jurídicas. A este proceso se sumó la presentación de litigios estratégicos ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

El PTG **contribuyó al empoderamiento de las mujeres víctimas de violaciones flagrantes del Estado, así como fortalecimiento del ejercicio de derechos; esos fueron "cambios importantes"**. El trabajo no se centró solo en las mujeres, se extendió también a jóvenes y líderes comunitarios. El involucramiento activo de estos dos sectores fue evidente durante el juicio Sepur Zarco. Se propiciaron procesos de diálogo entre las mujeres y los jóvenes, para generar nuevas relaciones de género. Se creó la red de jóvenes para la recuperación de la memoria histórica. El marco de estas acciones, fue el derecho a la justicia y la importancia de conocer el caso a profundidad.

El Programa **promovió la atención integral a mujeres víctimas**. Los jueces ya no son vistos como élites distantes, "ahora se sientan y comprometen". Víctimas, organizaciones de apoyo y operadores de justicia se reúnen y escuchan. "El relacionamiento entre el MP y Ajkemab' es estrecha"; se fortaleció la Fiscalía de Derechos Humanos.

El Programa "permitió trabajar y diseñar un modelo de intervención psicosocial, que no se tenía en otros casos de justicia transicional". IBIS fue quien más aportó. Su apoyo contribuyó a mayor pertinencia. "Esa experiencia ha servido en otros casos". Actualmente, se llevan 3-4 casos similares. ECAP cuenta con un modelo de abordaje de la comunidad (manejo del trauma en casos asociados a memoria histórica).

El caso **Sepur Zarco debe ser "un medio para abordar la violencia contra las mujeres en la actualidad a nivel comunitario"**. A partir de ese caso, otras mujeres vieron la oportunidad para tener justicia; "otras organizaciones vieron que si es posible obtener sentencias". Se rompió la lógica patriarcal que los casos de violencia contra las mujeres no se pueden probar por la inexistencia de los medios de prueba.

El PTG contribuyó a reafirmar el sentimiento de colectividad. Las mujeres de la región Ixil tuvieron encuentros con las mujeres víctimas de Sepur Zarco. "La lógica del conflicto armado, permite ver la intencionalidad del daño". "Los actores son mas políticos, en la medida que llevan a cabo mayor exigencia de derechos".

El Programa permitió **desarrollar procesos** a partir de planteamientos generales (agendas), que posteriormente permitieron convertirse **en iniciativas de mayor precisión y alcances**, que derivaron en procesos formativos y de incidencia. En materia socio-ambiental, **se influyó en la aprobación de la Ley Pro-bosque, en la elaboración de la Política Nacional de Cambio Climático, así como al desarrollo de incidencia efectiva a nivel del territorio**. De manera complementaria, los

procesos de formación fueron académicamente reconocidos, además fueron especializados (por ejemplo, en el caso de los desarrollados en materia socio ambiental).

Entre los **factores externos** que influyeron, destaca el desarrollo de la coyuntura de 2015; lo cual obligó a frenar cuando fue necesario.

El Copartes tienen una serie de evidencias sobre los productos alcanzados. Por ejemplo, en el caso de la FMM, **se fortalecieron los Comités Ejecutivos de Justicia con nuevos enfoques., se crearon y potenciaron las estrategias de incidencia; se promovió la creación de órganos especializados a nivel local; se incidió para la articulación con operadores de justicia.** A raíz de ello, se ha dado continuidad a procesos y mesas de diálogo. En Quetzaltenango, se logró el compromiso con el Ministerio Público para crear una fiscalía específica que atienda casos de discriminación.

El impacto mayor del PTG, es el fortalecimiento del ejercicio de ciudadanía. La incidencia política ahora se realiza de forma normal. Organizaciones y comunitarios asimilaron las herramientas propuestas y las ponen en práctica en diferentes espacios. IBIS fue "ventana que valoró a los pueblos indígenas".

Las iniciativas desarrolladas por la Copartes, presentar diversas evidencias sobre lo realizado. En el caso de DEMOS, se trabajó con grupos de jóvenes en varios municipios de Huehuetenango. Se fortalecieron sus iniciativas de incidencia frente a las autoridades locales (proceso en San Juan Ixcoy, donde los jóvenes interpusieron demanda legal contra el alcalde, previo al proyecto. Esa fue decisión de ellos. Por eso, tuvieron persecuciones, incluida orden de captura en su contra). En ese caso, se logró un plan de incidencia realista, sin modificar los objetivos del grupo; "las discusiones sobre el poder fueron claves para bajar el nivel, para que los jóvenes tuvieran mayor precisión y cuidado". Los propios facilitadores se beneficiaron de los procesos de incidencia.

El Programa promovió la necesidad de profundizar en los procesos de formación e incidencia con los pueblos indígenas. En materia de género, en una misma región, la participación de las mujeres es culturalmente distinta. En San Juan Ixcoy, fue poca la participación de las mujeres, pero mayor en los municipios de la región Mam. Además, en ocasiones, fue difícil promover los procesos de incidencia por las resistencias existentes, los roces constantes con las autoridades locales, la intención de enfrentar frontalmente a las autoridades formales, entre otros factores. En Colotenango, el interés central de los jóvenes era salir de la comunidad para continuar sus estudios universitarios. "Existe una propensión a promover actividades sin visión estratégica". La incidencia debe orientarse a "resolver problemas concretos". **Con el apoyo del PTG, se logró un vínculo humano". Se logró la articulación entre los jóvenes y sus comunidades, para conseguir respaldos.** Para ello, fue clave la asistencia para la elaboración de programas en radio y televisión por cable.

El Programa promovió el fortalecimiento de los diseños metodológicos. En el caso de DEMOS, los procesos de formación se centraron en el reconocimiento del actor, el desarrollo de la utopía y posteriormente, del proyecto. A partir de esas fases, se hizo necesario el plan de incidencia. Fueron procesos donde se combinó la teoría con la práctica.

El PTG promovió la creación de alianzas entre las Co-partes. Por ejemplo, en coordinación entre DEMOS, ECAP, Sinergia Noj y Renoj, se estableció la alianza ARE para elaborar un plan de incidencia sobre la Ley Electoral y de Partidos Políticos (LEPP), que priorizó propuestas específicas sobre pueblos indígenas, mujeres, financiamiento y fortalecimiento del Tribunal Supremo Electoral. Como parte de ese proceso, llevaron a cabo reuniones con líderes comunitarios, realizaron talleres de análisis de coyuntura y elaboraron propuestas.

El Programa permitió contar con insumos teóricos (Ejem: el caso del CUC, que desarrollaron una consultoría para diseñar propuestas para la utilización de las 3 fincas entregadas a las familias desalojadas, con el propósito de fortalecer el proceso de producción alimenticia). Esto permitió responder a la pregunta ¿Después de la tierra, qué?; ya se había logrado el acceso a la tierra, se tenía cierto apoyo del gobierno. Pero para la tenencia de la tierra; ahora quedaba por responder ¿cómo hacer sostenible los avances? En esa línea, la consultoría apoyada por el Programa contribuyó a desarrollar el componente de seguridad alimentaria y producción de excedentes. Se elaboraron 3 perfiles de proyectos para trabajar con los desalojados que provenían de 14 comunidades. Esto permitió también trabajar en el fortalecimiento de la organización, en sus procesos legales, sus relaciones con el Estado.

La asistencia técnica facilitada por el Programa, ha permitido acciones posteriores. En el caso del CUC, actualmente desarrollan cinco proyectos productivos derivados de la consultoría; uno de ellos recientemente aprobado por el gobierno Vasco.

El Programa tiene una clara visión sobre la importancia de apoyar los procesos de gobernabilidad. En el caso del CUC (Valle del Polochic) se desarrolla una mesa de diálogo de alto nivel, donde participan, por ejemplo, los Alcaldes de Panzós y El Estor y otros representantes de la institucionalidad estatal para encontrar salidas a la falta de presencia del Estado. En esa región hay diversos factores que suscitan conflictos, por lo que es importante enfrentarlos en su conjunto. En 2015 se lograron parar los desalojos. Un nuevo proyecto apoyado por OXFAM inició el pasado 1o. de diciembre, el cual también es resultado de los perfiles elaborados con apoyo del PTG. En el caso del CUC, IBIS ha fortalecido los procesos de incidencia para el cumplimiento de las medidas cautelares.

El Programa de Gobernabilidad ha contribuido a promover el concepto de "reasantamiento digno", que ha implicado incidir con los gobiernos para adquirir tierra, que en la selección de la tierra participen las comunidades, en la identificación de posibles sobrevaloraciones. "El proyecto fue un granito, ningún proyecto contribuye a totalidades". Ese tipo de apoyos se inserta en el plan estratégico del CUC.

En el marco de la crisis político-institucional de 2015, al interior de las Copartes se fomentó la discusión de la lucha contra la corrupción. Esa coyuntura permitió que las comunidades organizadas estuvieran muy activas en la lucha contra la corrupción en sus actuaciones en los territorios.

El Programa aportó en la desmitificación de importantes conceptos, por ejemplo, en dejar en evidencia que la minería no aporta al Estado el 40 % de sus ganancias. En ese sentido, se contribuyó a través de aportes técnicos (publicaciones) y el seguimiento de los indicadores (observatorio de industrias extractivas). En la actualidad,

ICEFI es referente en el estudio de las industrias extractivas, continúan aportando con información, publicaciones, elaboración de infografías.

El PTG contribuyó a discutir la pertinencia sobre los modelos de desarrollo. En el caso del proyecto con-ejecutado con ICEFI, se concluyó que si se toma la decisión que la minería es parte de ese modelo, debe discutirse el aporte fiscal. Además, el proyecto ayudó a develar deficiencias institucionales.

Un impacto significativo donde el Programa de Gobernabilidad aportó en forma decisiva, fue el fortalecimiento de las capacidades institucionales. En el caso de ICEFI, el proyecto permitió establecer el área de política fiscal, ambiente y desarrollo con el propósito de ver la política fiscal con enfoque sustentable. En la actualidad, es una línea estratégica de trabajo que en la planificación 2015-2021 quedó formalizada. Algunas Copartes identificaron el **fortalecimiento institucional desde dos niveles: en el terreno con la gente y con la organización.** En este último aspecto, se apoyó la elaboración de planes estratégicos institucionales; "antes no sabíamos en dónde caminábamos, no estaba el cómo desarrollar la ruta". Otra área que fortaleció IBIS, y sigue vigente, es el área de comunicación. Varias Copartes desarrollaron su página web, crearon oficina de comunicación, asignaron responsable. Es importante visibilizar el trabajo de IBIS y de las Copartes. También se promovieron contactos con los medios (se hicieron conferencias de prensa local)

Desde la coordinación del PTG, **el impacto mayor en la parte organizativa, es la inversión en conocimiento, destrezas, cursos.** En los temas centrales del PTG, "hemos logrado levantar el nivel de conocimiento". Entre los resultados recientes, se promovió el acceso a la justicia de los Pueblos Indígenas; es un tema que la ONU lo tiene en la mesa, aunque no se aprueben las Reformas Constitucionales, pero es importante. El tema de derechos de los Pueblos Indígenas avanza, aunque tiene choques con el poder, cada vez más presente, en los proceso de consulta, en las indemnizaciones, en el caso Sepur Zarco; esto es parte del desafío.

En síntesis, se puede afirmar que los principales impactos del PTG fueron:

- Se logró un **significativo fortalecimiento de las capacidades institucionales de las organizaciones Copartes**, tanto en el ámbito técnico, como de gestión administrativo-financiera.
- **Una inversión relativamente pequeña, fue capaz de generar un marco de apoyo mucho mayor**, sosteniendo los mismos temas que se habían generado del Mecanismo de Apoyo a los Pueblos Indígenas Oxxajuj Tzikin
- **Promoción de Sinergia** entre las organizaciones, los pueblos indígenas, se lograron muchas acciones concertadas y sinergias entre los, eso es un avance importante, se debe continuar.
- **Elevación del perfil de las autoridades ancestrales.**
- **Se elevó el perfil político de indígenas, jóvenes indígenas y más mujeres que hombres**, graduándose un buen número de jóvenes, especialmente mujeres (por ejemplo en Sololá, en conjunto con la URL), en lo que se destaca que los mismos jóvenes diseñaron el currículo sobre participación ciudadana.
- **La visibilidad y mayor reivindicación de los derechos de los Pueblos Indígenas**, se quedó atrás el enfoque tradicional, ahora se ven cambios en la manera de abordar los temas indígenas, como sujetos y protagonistas de sus

derechos, las reivindicaciones de temas extractivos ya no solo es un tema indígena,

5.4 Sostenibilidad

Desde lo temático, **los temas impulsados por el Programa siguen presentes en los planes de las Copartes; tal es el caso del sistema de justicia y seguridad;** "los socios se siguen comunicando con la FMM". El PTG apoyó temas especiales, como el género. En ese sentido, se generaron procesos de sensibilización e incluso de sanación desde la cosmovisión maya. El Programa promovió el acceso a conocimientos teóricos sobre las diversas categorías de género y feminismo.

Las relaciones construidas (especialmente las bilaterales) **siguen vigentes** (caso de la Alianza Saqomonil. **La Alianza continúa como espacio de coordinación y articulación**, a partir de las capacidades y agendas de las organizaciones que la componen: los procesos formativos siguen estando a cargo de FAUSAC y FLACSO, tanto en formato presencial como en línea.

A futuro, en materia de sostenibilidad, es importante repensar el modelo de involucramiento de los beneficiarios de los procesos formativos. Además, es importante evidenciar los importantes aportes de contrapartida, ya que por ejemplo, FLACSO brindó importantes recursos que no fueron suficientemente explicitados al final del proyecto. En algunos casos, la relación fue 1 a 1 (por cada quetzal que brindó IBIS, las organizaciones nacionales aportaron igual cantidad).

Con las sentencias no acaba el trabajo (ejemplo, Sepur Zarco). Las sentencias son instrumentos básicos para continuar. Cuesta explicar que son procesos de largo aliento, en donde las mujeres necesitan un trabajo de empoderamiento continuo. Quizás ha faltado más lectura del contexto.

El Programa debe involucrarse en el debate inter-étnico; esto es un reto necesario. Además, **se recomienda articular más la visión de los pueblos indígenas con los proyectos productivos**, "cosmovisión y cooperativas deben ir de la mano". También es importante potencializar el uso de las redes sociales.

La mayoría de las Copartes no realizan en la actualidad proyectos con los grupos involucrados en los proyectos promovidos por el Programa; solo mantienen comunicación y apoyos puntuales (solicitudes de documentación, apoyo en procesos específicos de formación, por ejemplo). Los respaldos se dan porque los "procesos son de largo plazo".

El Programa ha contribuido a "proveer herramientas para demandar y producir", si producen, no se mueren de hambre. Con las herramientas proporcionadas, se ha comprendido que las organizaciones pueden gestionar sus propias demandas.

Algunas Copartes, como ICEFI, se consideran como "novedad" para el PTG, ya que se califican como "no tradicionales", ya que no provienen desde lo local, ni se enmarcan en la lógica de la ejecución de proyectos. ICEFI se reconoce como centro de pensamiento, que ve a IBIS como facilitador de recursos para fortalecer áreas de trabajo que pueden trascienden. "Esa diferencia, significó que en ciertos momentos afrontaran

algunas dificultades". Al principio, IBIS actuó con cierta desconfianza. y se ocupaba de temas pequeños. Esa "cultura no asegura eficacia ni eficiencia". Muchas de las Copartes se enfocan en el cumplimiento de resultados. En las fases de implementación, se fortalecieron las relaciones de confianza en todos los ámbitos, incluyendo la gestión administrativa y financiera.

El Programa no reconoció las particularidades del acompañamiento a las organizaciones, ya que las capacidades de gestión son distintas. Algunas Copartes comentaron que IBIS convocaba a todas las organizaciones por igual, sin distinguir que en ocasiones contaban con capacidades instaladas.

La lógica de funcionamiento administrativo de Ibis es distinta a otros donantes. Es muy preciso y detallado; sus procesos de liquidación son meticulosos. Todo fue estructurado y burocrático. "Los mecanismos podría haber sido más ágiles, facilitadores". Los informes de las auditorías se conocieron con cierto retraso. Sin embargo, reconocen que el **modelo apunta a mejor control**.

Las Copartes consideran que el PTG contribuyó a satisfacer las demandas de las personas. "Los problemas son profundos, se relacionan con problemas globales". Se dieron procesos de enriquecimiento mutuo. El PTG aprendió sobre el sentido de las movilizaciones, las cuales no paralizan la economía; ésta "se puede desarrollar si hay mas dignidad". Se apoyó para posicionar al CUC en el tema de acceso a la tierra, la obtención de crédito para la producción, el desarrollo de encadenamientos productivos. "No está lejano reconvertir al Polochic en el principal granero del país, como lo fue hace tres décadas".

Desde la coordinación del PTG, "estamos intentando cambios políticos y legales", porque solo se queda ahí si no hay una sociedad informada y preparada para que se legitimen las denuncias. "Las organizaciones son las que tienen que liderar, hacer incidencia, monitorear". Preocupa si nos retiramos; ¿Dónde está la base que les puede trascender? No hay un Estado que quiera subvencionar a las ONG, como sucede en Dinamarca, porque queremos una sociedad civil bien informada y organizada.

5.5 Aprendizajes

5.5.1 Desde las Co-partes

Los modelos de ejecución apuntaban a **"la efectividad para que los resultados fueran tangibles"**.

En el caso del apoyo a alianzas, el modelo de concentrar los fondos en una organización permitió desarrollar capacidades de gestión y coordinación adicionales (Alianza Saqomonil). El "modelo seguido por la Alianza puede ser replicable". A la fecha, no han ejecutado fondos bajo el mismo modelo. En materia de rendición de cuentas y transparencia, "fue útil que se compartieran los informes financieros entre las organizaciones de la Alianza; todos se pusieron de acuerdo con

los montos de las consultorías y la selección de los consultores". **El PTG contribuyó a la articulación entre organizaciones con distintas trayectorias**, "permitió ampliar el horizonte de conocimientos", generó aprendizajes. Es importante continuar ese proceso de articulación.

Varias de las Copartes consideran que su aporte a los objetivos del Programa fue único, "el proyecto desarrollado fue la única experiencia apoyada por el PTG". Se desarrollaron procesos relevantes e incluso, pioneros para las Co-partes. **Se promovió el diálogo inter-generacional**. Algunas Co-partes siguen aplicando ese modelo en varias de sus prácticas. Se apostó **por la justicia transicional**. "pocos cooperantes lo hicieron. Ibis valoró el tipo de trabajo que desarrollan organizaciones que trabajan en temas sensibles"; también se **derivaron posteriores iniciativas**, (en ECAP, se inició el trabajo de masculinidades). Se promovió el **trabajo con la juventud en la prevención de la violencia**.

El Programa permitió cimentar la sensibilidad en favor de la interculturalidad, esto se demuestra en los libros, manuales y diseños elaborados. En el caso de Propaz, se han adaptado los contenidos de formación al mundo indígena. IBIS contribuyó a ese proceso de adaptación. Además, el personal de las Copartes tiene mayor apertura al mundo indígena.

Las personas formadas "tiene mayor capacidad de incidencia en el mundo y en sus organizaciones". Es importante pensar en qué habilidades tiene la gente para incidir. Uno de los principales **modelos que el Programa puede replicar, es el impulso y la movilización ciudadana**. "Apostar a la ciudadanía interesada en la gestión pública". Cómo hacer que a los funcionarios también se les cuestione en aspectos cualitativos, y no solo sobre los recursos. Se requiere mayor articulación entre funcionarios y sociedad civil, "para quitar el temor que solo se le cuentan las costillas". La FMM tiene una metodología para promover el ejercicio de ciudadanía que no parte del choque, sino del diálogo

En los pueblos indígenas, es fundamental fortalecer las organizaciones comunitarias. **El Programa ayudó a tener claro que en una misma comunidad indígena, hay diferencias**. De allí la necesidad que los pueblos indígenas puedan articular su discurso político para una mejor proyección.

Fue altamente valorada por las Copartes la relación establecida por IBIS con todos los niveles del Programa de Gobernabilidad, "las Copartes fueron parte del programa". **Siempre estuvo presente el propósito de "tejer juntos"**. **A pesar de la diversidad de instituciones**, "siempre hubo apertura para crecer desde lo humano". IBIS aportó en la parte política, "para no solo quedarse en la formación política ciudadana"; "el poder da miedo". Se promovieron discusiones para "madurar la idea sobre cómo trabajar la acción política". Se fomentó la formación al interior de los equipos de trabajo. Sin embargo, algunas Copartes manifestaron que uno de sus principales déficits que siguen teniendo es la **falta de sistematización de los procesos**.

Las Co-partes desarrollaron capacidades, procesos y materiales especializados a partir de lo aprendido durante los proyectos. El Instituto DEMOS elaboró una guía metodológica que incluye una visión sistémica sobre el paso de lo general a la incidencia concreta, queda pendiente desarrollar la currícula y los contenidos. "IBIS ayudó a

incorporar desde la formación, la importancia de las relaciones de poder: derechos humanos, democracia, ciudadanía e incidencia".

"Aprovechar al máximo los proyectos pequeños para ayudar a integrar procesos" (caso del CUC). Fueron relevantes los apoyos para el fortalecimiento organizativo (en el caso del CUC, la Asamblea Social y Popular se territorializó). Se contó con el refuerzo de las capacidades a través de la transferencia del paquete contable. ***Hubo buena transferencia de capacidades en materia de gestión financiera.***

Algunas Copartes, como ICEFI, señalaron la importancia que en el marco del acompañamiento del Programa de Gobernabilidad, **aprendieron a simplificar los resultados de las investigaciones para aprovechar los medios digitales.** También **valoran la importancia de elaborar materiales mediados,** así como cuñas para radios comunitarias (en alianza con IGER) en idiomas mayas (mam y mopán). Resaltaron la importancia que la "producción se acerque a la ciudadanía sobre el tema fiscal".

Las Copartes valoraron que el respaldo del Programa, brindó la oportunidad de conocer las dinámicas de los departamentos y sus diferencias; "amplió la mirada". **Es evidente que "trabajar en lo local implica retos mayores, son realidades distintas". Eso enriquece a las organizaciones.** En adición, **el PTG ayudó a la integralidad de las visiones; "por su formación, los economistas no saben mediar, no trabajan en el terreno"**. Las infografías ayudaron en las presentaciones al público; "la experiencia fue útil para otras iniciativas". También se contribuyó al posicionamiento internacional (efecto amplificador a nivel regional) y a la ejecución de proyectos de seguimiento.

En lo que se refiere a los beneficiarios, el papel de la autoridad indígena a nivel comunitario se ha posicionado mejor que antes. La autoridad indígena ya tiene un rol de cierta gobernabilidad, hay acercamiento con las comunidades; los consejos de Principales trascienden a los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES. En el área Ixil hay posicionamiento de las autoridades indígenas, pero se necesita acompañamiento para fortalecer más.

5.5.2 Desde el equipo del PTG-IBIS-OXFAM

Se ha aprendido a concretizar mucho más los programas, ya que han sido muy ambiciosos. Se ha aprendido a manejar documentos más simples, más fáciles de implementar, tener planes de acción dentro de cada área: justicia fiscal, transparencia, derechos. ***Es importante, que cuando se plantee un programa, se consideren las evaluaciones de medio término, y esas recomendaciones sean consideradas para redefinir el curso del programa.*** En el marco del PTG, se llevó a cabo la evaluación pero no se cumplió el objetivo que se pretendía y no se ajustaron los objetivos.

"Si quiere alcanzar los cambios previstos, es necesario considerar qué tipo de acción, de interacción, investigación tenemos que hacer para una propuesta de cambio concreta; eso no se ha tenido". El diálogo con el gobierno ha faltado, al igual que con el sector privado. Hay sectores del gobierno que quieren escuchar, y puedan haber personas o expresiones del sector privado que quieren dialogar sobre transparencia o responsabilidad de los empresarios sobre los derechos de los trabajadores. Por ejemplo, hay un diálogo reciente con el sector privado (apuesta de

OXFAM). "Tenemos que dar el ejemplo de no promover la confrontación; tenemos que acercarnos a esa gente que busca el diálogo".

Se debe buscar mejor consistencia al momento de seleccionar las Copartes, para que su aporte contribuya al logro de los objetivos.

Sumar fondos de otros donantes a un objetivo concreto, fue una experiencia positiva y un logro en materia de gestión de recursos.

En el ámbito de gestión y administración del PTG, las principales lecciones fueron las siguientes:

- Cuando se le decía a las Copartes, que se efectuaría un **análisis de riesgo**, se preocupaban, la idea no era para no aceptar un convenio común con la coparte, era para identificar algunos riesgos, que podrían ser de índole administrativo, financiero, o de la misma implementación del proyecto. Esto funcionó muy bien, dependiendo del nivel de riesgo: si era abajo del 50% de calificación, había que incorporar algún objetivo de fortalecimiento y desarrollo, que iba incorporado en el mismo presupuesto del proyecto, para el ordenamiento que se detectaba.
- **Muchas organizaciones no tenían sistema contables**, en este caso se adquirió el sistema de contabilidad visual, y se puso que las que no la tenían lo tenían que implementar, que se sufragó con parte del presupuesto del proyecto, Por ejemplo, 48 Cantones, la Municipalidad Indígena de Sololá, más del 50% de organizaciones Mecanismo de Apoyo a los Pueblos Indígenas, que son de base, tienen este sistema institucional de contabilidad. Solo Ajkemab no lo utiliza, pero no así, organizaciones grandes como Fundación Mirna Mack, DEMOS, FLACSO, ICEFI, etc.
- **El Comité de Monitoreo, dejó oportunos resultados al PTG**, en este caso, permitió que las organizaciones tuvieran algún nivel de coordinación, por ejemplo, el trabajo que hizo con las autoridades indígenas, había un comité en que se reunían las organizaciones (las 4 organizaciones) tratando de tener un punto de agenda común en el tema de incidencia, la metodología de monitoreo anual funcionó bastante, ayudó a romper el hielo, a que cada uno conociera lo que hacían y se identificaran algunas líneas de acción concretas.
- Un gran lección del PTG, consistió en hacer parte a las organizaciones Copartes, para **construir una propuesta para presentarla a los cooperantes, cosa que en otras circunstancias, se hace de escritorio**, eso funcionó, permitió que las mismas se apropiaran desde la propuesta, así en la siguiente fase del diseño ya lo conocían, se tenía el recorrido avanzado.

6. Conclusiones y recomendaciones

1. El equipo evaluador, derivado del análisis documental y los insumos provenientes de las indagaciones realizadas con algunas Copartes y miembros del equipo de OXFAM, **logró establecer que el PTG fue diseñado mediante**

un conjunto de estrategias articuladas con calidad y pertinencia, para responder a la demanda de un país altamente conflictivo y desigual, en el cual no se reconocen los derechos elementales de la gran mayoría de la población, especialmente de los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes, quienes se encuentran excluidos de los beneficios del desarrollo nacional.

No obstante, también se reconoce que el diseño y objetivos del PTG fueron ambiciosos.

Por tal razón, es necesario transformar las estrategias en iniciativas concretas. Por ejemplo, el trabajo con jóvenes no fue un fracaso del modelo promovido, sino por otros factores del contexto. En ese desafío, se requiere mayor fortalecimiento, conocer mejor la visión que se tiene del joven. Los jóvenes no quieren institucionalizarse por diversas razones, pero son agentes de cambio. En la actualidad, hay más presiones para evidenciar resultados, por tanto hay que tomar en cuenta estos factores propios de la dinámica actual de la juventud.

Para futuros programas en materia de gobernabilidad, se deben concretar los alcances y propósitos, para evitar la dispersión de los enfoques, las dificultades de concretar las líneas estratégicas y el riesgo de impulsar iniciativas sin una clara perspectiva en cuanto a qué se quiere lograr o cambiar en términos políticos. En este sentido, se considera que podrían mejorarse los impactos y contar con un mejor control del proceso, si un próximo programa se enfocara en trabajar, por ejemplo, con una alianza estratégica de organizaciones instaladas en la ciudad capital con fortalezas ligadas a investigaciones, cabildeo, negociación, capacitaciones, fortalecimiento institucional, etc; y otras dos alianzas a nivel local, una con autoridades indígenas; y la otra con organizaciones de mujeres y jóvenes, para trabajar en fortalecimiento del liderazgo organizativo, la ampliación de experiencias emblemáticas, y en la generación de cambios en la institucionalidad local.

Se debe seguir invirtiendo en la generación de conocimiento y evidencias, el desarrollo de destrezas, la elaboración de estrategias y cursos de acción.

Se debe alentar el diálogo con sectores con quienes tradicionalmente no se ha conversado, como el sector privado. Se debe dar el ejemplo de no promover la confrontación, acercarse a quienes buscan el diálogo.

Es relevante continuar el trabajo en favor de los cambios políticos y legales. Las organizaciones sociales son las que tienen que liderar, hacer incidencia, monitorear la gestión pública.

2. Fue positivo el trabajo conjunto desarrollado con las Copartes para el diseño y construcción del PTG. Esto fue una de las fortalezas de IBIS.

En este sentido, se recomienda continuar trabajando los temas estratégicos del PTG con pueblos indígenas, mujeres, jóvenes, y otros actores de la sociedad civil, orientados al desarrollo y la aplicación de modelos de desarrollo basados en la defensa de los recursos naturales y la incidencia para la justicia económica y el pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos; así como el impulso de propuestas de reformas a políticas sociales y legislación, a favor de los derechos

individuales y colectivos de los pueblos indígenas, que en el mediano y largo plazo incidan en el aumento de inversión social para los pueblos indígenas.

Esta es la única manera en que se pueden fortalecer capacidades para que estos actores de sociedad civil logren convertirse en protagonistas del reconocimiento de sus legítimos derechos individuales y colectivos, que les permitan alcanzar una mayor inclusión y participación política.

3. **Ha sido afortunada la estrategia de provocar cambios a nivel local**, para que las organizaciones promuevan sinergias y estas, a su vez, provoquen cambios y respuestas institucionales en el nivel nacional.

En este sentido, se debe seguir promoviendo el trabajo conjunto entre las organizaciones sociales (por ejemplo: conectar actores locales con ONG's que tienen su sede en la ciudad capital, para vencer las desconfianzas, promover las interacciones y los aprendizajes conjuntos).

4. **Queda de manifiesto lo positivo de enfocar el PTG en los derechos de los pueblos indígenas y la justicia de género**; la mayoría de las Co-partes interiorizó esas dimensiones. El enfoque de género no choca con los pueblos indígenas. Los derechos de los pueblos indígenas se siguen enfrentando a una diversidad de intereses y relaciones de poder.
5. **La fase actual de transición del consorcio IBIS-OXFAM, sin duda ha generado incertidumbre**, porque se percibe cambio de enfoque, tendencia a la dispersión. El enfoque de IBIS está basado en derechos, centrado en las personas.

Muchos de los entrevistados sugieren revisar el número de contrapartes, ya se ha hablado, hay una tendencia a formular propuestas muy pequeñas, hay pocas organizaciones trabajando en red, o en alianzas estratégicas, pero no en un consorcio.

Esto debe manejarse, en forma adecuada, la transición IBIS-OXFAM, para precisar e informar los cambios que implicará, ¿cuánto de lo realizado por el PTG tendrá continuidad? ¿Cuáles serán los nuevos temas o ejes de trabajo?, ¿cómo mantener la esencia del Programa de Gobernabilidad?

La experiencia indica que en este momento se necesita definir el enfoque de un nuevo programa que apueste a cambios de manera coordinada, no fragmentada, a realizar incidencia conjunta. Deberá contar con uno o dos objetivos fuertes, no dispersarse en actividades, dar contenido para promover espacios políticos, por ejemplo, para continuar promoviendo el derecho a la consulta por consultas comunitarias.

Para este objetivo, **se recomienda retomar las principales experiencias emblemáticas con mayor peso estratégico de sostenibilidad, así como los principales impactos en términos de cambios del PTG, mencionados en los hallazgos de la presente evaluación**, y darles continuidad mediante un **“enfoque sistémico”**.

Esto implicaría convocar únicamente a tres proyectos con enfoque multidimensional (1 por Objetivo Estratégico –OE-) articulados alrededor de tres alianzas o consorcios (Una en la ciudad capital, para el tema de fortalecimiento institucional; y dos a nivel local, una con Autoridades Ancestrales, y la otra con el tema de Mujeres y jóvenes, **de tal manera que las actividades clave de cada proyecto, sean adjudicadas a las organizaciones articuladas en cada Alianza o Consorcio**, quienes las desarrollarían sin perder la lógica estratégica del eje o componente, pero coordinadas desde lo administrativo por una institución líder por su capacidad y trayectoria, y desde lo técnico coordinada por otra que tenga mayor experiencia en el OE/Eje.

6. En el marco de monitoreo formativo del PTG, se formularon recomendaciones que no incidieron en el desarrollo del Programa.

No está demás, recordar y recomendar, que cuando se plantee cambios estratégicos relevantes a un programa o proyecto, se tomen en cuenta las recomendaciones emanadas de las evaluaciones de medio término, y las mismas sean consideradas para redefinir el curso estratégico del programa.

7. El modelo de selección promovido por el PTG, permitió que las organizaciones se sintieran parte de IBIS, por el proceso preparatorio que se siguió.

Se requiere mejor consistencia al momento de seleccionar las Co-partes, para que su aporte contribuya al logro de los objetivos, y además, se sientan parte, identificadas, representadas, con voz.

El nuevo Programa se podría potenciar, si por ejemplo, los recursos de orientan a 4 o 5 co-partes estratégicas. El desafío permanente es cómo potenciar los recursos para ser estratégicos, en lugar de apoyos pequeños y dispersos. El modelo de gestión, debe ser funcional y replicable (**ver arriba, conclusión 5**)

8. Se requiere de cierta dosis de flexibilidad en cuanto a los procesos administrativos y financieros, para estar en capacidad de responder a las coyunturas cambiantes que imperan en Guatemala y Centroamérica. En el nuevo modelo va a ser un gran reto, trabajar con autoridades ancestrales como se ha venido manejando a la fecha con OXFAM IBIS. OXFAM tendrá que revisar su política con el tema de trabajar únicamente con instituciones con personería jurídica, si no se quiere utilizar a las ONGs como intermediarias como se ha venido haciendo ahora con el Mecanismo de Pueblos Indígenas, pero ahora con el nuevo modelo de OXFAM.

9. Se recomienda asignarle más fondos o más estructura institucional, al proceso de monitoreo y seguimiento, no como tema de control, sino de fortalecimiento y desarrollo de capacidades, a veces el equipo técnico no es suficiente para hacer ese trabajo de acompañamiento, y depende de las condiciones que ponen los donantes, cuando dicen no más de 25% del staff para monitoreo, y evaluación, eso es un área de riesgo.

10. Anexos.

- Plan de trabajo
- Cronograma de actividades
- Instrumentos de evaluación
- Presentación Power Point del Taller Colectivo
- Programa del taller colectivo
- Listado de personas entrevistadas
- Listado de asistentes al Taller colectivo.
- Presentación del Informe a IBIS-OXFAM (Power Point)