

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL CONVENIO “FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA E INSTITUCIONES DE JUSTICIA PARA APOYAR LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ EN GUATEMALA”

Convenio AECID-MPDL 10-CO1-084

Ejecutado por: Movimiento por la Paz – MPDL-



Coordinado por:



Ejecutado por:



Financiado por:



**EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL CONVENIO “FORTALECIMIENTO DE LA
GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA E INSTITUCIONES DE JUSTICIA PARA APOYAR
LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA
PAZ EN GUATEMALA”
CONVENIO AECID-MPDL 10-CO1-084**

INDICE

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTO | iv |
| ABREVIATURAS UTILIZADAS | v |
| 0. RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| I. INTRODUCCION | 13 |
| II. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS | 15 |
| i. Objetivo de la evaluación | 16 |
| i. Breve descripción del Convenio | 17 |
| III. PREGUNTAS PRINCIPALES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN | 18 |
| a. Eficiencia | 19 |
| b. Eficacia | 19 |
| c. Coordinación | 20 |
| d. Cobertura | 20 |
| e. Impacto | 21 |
| f. Pertinencia | 21 |
| g. Viabilidad y apropiación | 21 |
| h. Participación | 21 |
| i. Alineación y armonización | 22 |
| IV. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN | 23 |
| • Revisión de información secundaria | 24 |
| • Grupos focales | 24 |
| • Encuestas estructuradas | 25 |
| • Entrevistas semi-estructuradas | 25 |
| • Observaciones in-situ | 25 |
| V. CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO | 26 |
| VI. PRESENTACION DEL EQUIPO EVALUADOR | 28 |
| VII. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO Y LAS ORGANIZACIONES INTEGRANTES DEL CONVENIO | 30 |
| | |
| CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA | 41 |
| CAPITULO 2: ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA | 56 |
| ACCION 1: Fortalecida la coordinación operativa de las instituciones de seguridad y justicia con enfoque preventivo. | 56 |
| ACCION 2: Promovido el acceso de las víctimas a la reparación, seguridad y justicia. | 62 |
| ACCION 3: Mejorados los mecanismos de participación de la población fomentando la creación de políticas locales de convivencia ciudadana. | 66 |

| | |
|---|-----|
| ACCIÓN 4: Mejorados los procesos de visibilización de la violencia y la sensibilización sobre la seguridad y justicia de la ciudadanía. | 71 |
| CAPITULO 3: RESULTADOS | 75 |
| 1. Eficiencia | 75 |
| 2. Eficacia | 82 |
| 3. Coordinación | 86 |
| 4. Cobertura | 89 |
| 5. Impacto | 92 |
| 6. Pertinencia | 94 |
| 7. Viabilidad y apropiación | 96 |
| 8. Participación | 97 |
| 9. Alineación y armonización | 99 |
| CAPITULO 4: CONCLUSIONES | 101 |
| CAPITULO 5: RECOMENDACIONES | 104 |
| CAPITULO 6: LECCIONES APRENDIDAS | 107 |
| BIBLIOGRAFIA | 109 |
| | |
| <u>CUADROS</u> | |
| Cuadro No.1: Muerte violenta de mujeres. Años 2010 a 2012 | 26 |
| Cuadro No.2: Equipo de trabajo vinculado al Convenio. Agosto 2012 | 30 |
| Cuadro No.3: Evolución interanual del personal directivo y de apoyo | 41 |
| Cuadro No.4: Ámbitos y espacios de incidencia del Convenio. Años 2010-2014 | 42 |
| Cuadro No.5: Grado esperado de avance de los indicadores al momento de la evaluación | 48 |
| Cuadro No.6: Líneas presupuestarias priorizadas por organización socia. PAC 1 al 4 | 77 |
| Cuadro No.7: Variables y valores de la línea de base | 78 |
| Cuadro No.8: Indicadores y fuentes de verificación | 82 |
| Cuadro No.9: Titulares de derechos y obligaciones considerados en el Convenio | 90 |
| | |
| <u>GRAFICAS</u> | |
| Gráfica No.1: Metodología de evaluación | 23 |
| Gráfica No.2: Estructura del equipo evaluador | 29 |
| Gráfica No.3: Estructura organizativa y de gestión MPDL | 33 |
| Gráfico No.4: Componentes del Convenio | 94 |

AGRADECIMIENTO

El equipo de evaluadores del Centro para el Desarrollo Rural –CEDER- deseamos expresar nuestro reconocimiento y agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron de manera voluntaria con su conocimiento, experiencia y sabiduría en la construcción de este documento.

Especialmente a los hombres y las mujeres, líderes, autoridades, equipos técnicos, funcionarios públicos y todos aquellos quienes nos abrieron las puertas gustosamente para conversar y entender lo que el Convenio ha significado para el trabajo que diariamente realizan en la construcción de la paz y el acceso a la justicia. Sin sus opiniones este proceso no habría podido concluirse. Esperamos que lo aquí plasmado sea un reflejo fiel de sus aportes.

Igualmente agradecemos a los técnicos y directivos de MPDL y las organizaciones socias y colaboradoras, cuya colaboración fue plena y sin quienes no habríamos podido adquirir una visión integral del proceso impulsado en estos años.

ABREVIATURAS UTILIZADAS

| | |
|----------|---|
| MPDL | Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad |
| INTRAPAZ | Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala |
| IÉPADES | Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible |
| COISOLA | Colectivo de Investigaciones Sociales y Laborales |
| COCODE | Consejo Comunitario de Desarrollo |
| COMUDE | Consejo Municipal de Desarrollo |
| COMUSE | Comisión Municipal de Seguridad |
| OMM | Oficina Municipal de la Mujer |
| MP | Ministerio Público |
| PNC | Policía Nacional Civil |
| SIRC | Sección de Intervención en Relaciones Comunitarias de la División de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil |
| ACONANI | Asociación Coordinadora de Acción por la Niñez y la Juventud |
| CALDH | Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos |
| DEMI | Defensoría de la Mujer Indígena |
| PDH | Procuraduría de los Derechos Humanos |
| OJ | Organismo Judicial |
| INACIF | Instituto Nacional de Ciencias Forenses |
| SEPREM | Secretaría Presidencial de la Mujer |
| PAC | Plan Anual del Convenio |
| CAS | Consejo Asesor de Seguridad |
| OCDE | Organización para la cooperación y el desarrollo económico |
| FOSS | Foro de organizaciones sociales especializadas en temas de seguridad |
| CIP | Centro de investigación para la paz |
| CODAS | Comisión departamental de auditoría social |

RESUMEN EJECUTIVO

El Convenio fue aprobado para ejecutarse en 10 municipios del departamento de Sololá para un período de cuatro años con un presupuesto de 3.75 millones de euros (cerca de 38.53 millones de quetzales) y un colectivo meta estimado de 26,150 entre beneficiarios directos e indirectos. Establece cuatro objetivos específicos con sus respectivos once indicadores objetivamente verificables; catorce resultados y 46 indicadores verificables para dar cumplimiento al objetivo general definido como “contribuir a fortalecer la gobernabilidad democrática y las instituciones de justicia para apoyar los procesos de prevención de la violencia y la Construcción de la Paz”.

La evaluación intermedia de las actividades contempladas dentro del Convenio *“Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática e instituciones de justicia para apoyar los procesos de prevención de la violencia y la construcción de la Paz en Guatemala”* se propuso *“aportar una visión objetiva de la intervención, posibilitando además la subsanación de desviaciones y la mejora en general de la calidad de las diferentes actuaciones”*. Se realizó entre los meses de septiembre del año 2012 y febrero de 2013 período en el cual se recopiló información, se analizó críticamente y se validó con los actores los resultados y lecciones aprendidas durante el período de ejecución del Convenio (2010-2012). La evaluación se realizó con el apoyo del equipo técnico de MPDL, sus socios IEPADES, INTRAPAZ, COISOLA y las organizaciones colaboradoras Caja Lúdica, CALDH, Las Poderosas y el Movimiento Social de Educación para la Paz en Guatemala (ACONANI).

El Convenio evaluado se complementa con el *Programa de Gobernabilidad* de la AECID en Guatemala dentro de las líneas de justicia y seguridad así como con la *Estrategia de Construcción de Paz de la Cooperación Española*. Asimismo, en la ejecución de la intervención se trabaja coordinadamente con el *Programa de Fortalecimiento Institucional* que actualmente la AECID está ejecutando en el país.

I. ACCION 1: Fortalecida la coordinación operativa de las instituciones de seguridad y justicia con enfoque preventivo.

Se han dado importantes pasos a través de la creación y fortalecimiento de 10 espacios de coordinación que en algunos municipios reciben el nombre de Comisiones Municipales de Seguridad –COMUSE- y en otros Comisiones de Participación Ciudadana, Seguridad y Derechos Humanos y de la Paz, en las cuales participa la Municipalidad y representantes de organizaciones de sociedad civil. Como pudo constatarse esta coordinación se formalizó a través de constancias extendidas por las autoridades locales y cartas de entendimiento firmadas en el año 2012 entre las municipalidades e IEPADES en donde claramente se establece que el objetivo de dicha alianza es *“trabajar conjuntamente en la articulación de modelos de gestión y/o abordaje de la violencia comunitaria con enfoque preventivo”*.

Es importante señalar que en adición a las 9 cartas de entendimiento se suman la

Municipalidad de Santiago Atitlán y Santa Catarina Palopó, las cuales están en gestión; se formalizaron los compromisos de cooperación con la Gobernación Departamental y se ha trabajado cercanamente con la Oficina del Asesor Departamental de Seguridad para monitorear la aplicación del Modelo de Gestión Local y la implementación de la Política de Seguridad ya diseñada.

Los principales resultados de estas mesas que periódicamente reúnen instituciones públicas y representantes de sociedad civil, se resumen en la elaboración de los Planes Operativos Anuales de seguridad y justicia, la elaboración de diagnósticos FODA, acuerdos de creación, fortalecimiento y/o reorganización de las COMUSES y la capacitación de las autoridades municipales para la aplicación de la Guía de Implementación del Modelo de Gestión Local de la Seguridad. Aunque debe mencionarse que el impacto cualitativo más importante está en el liderazgo asumido por la Gobernación Departamental y las autoridades municipales que permiten impulsar el Modelo de Gestión y la adopción del mismo como una estrategia departamental y municipal de seguridad y justicia con enfoque preventivo.

A nivel nacional, en el año 2011 se formalizó el Convenio de IEPADES con el Ministerio de Gobernación con el fin de trabajar conjuntamente en la articulación de modelos de gestión y/o abordaje de la violencia comunitaria con enfoque preventivo que, de cara a su implementación en terreno, fortalezca los procesos que se desarrollan tanto por el Tercer Vice Ministerio de Gobernación como por IEPADES, sin embargo, como se tratará más adelante, este proceso probablemente exija de tiempos mayores y de niveles de consenso nacionales que aún no se han alcanzado.

ACCION 2: Promovido el acceso de las víctimas a la reparación, seguridad y justicia.

La Acción 2 ha sido encabezada por COISOLA concentrándose fundamentalmente en impulsar el trabajo de las dos redes de derivación de la víctima del Ministerio Público lo que ha producido al menos cuatro sentencias condenatorias a favor de mujeres víctimas de violencia sexual, ha permitido que se inicie el proceso de recopilación de información para presentar un caso de Litigio Estratégico de Femicidio habiéndose ya documentados 30 casos, y se ha brindado atención psicológica y de seguimiento a 59 mujeres con denuncias de alto impacto. En la línea del fortalecimiento de las redes se validó el Plan de Intervención de Atención a la Víctima del Ministerio Público y se construyó el reglamento de funcionamiento, se actualizó la ficha de registro y la ficha de derivación con lo cual se confirma que la metodología adoptada ha sido acertada y ha contribuido al fortalecimiento de la institucionalidad.

Por otra parte, entre COISOLA e IEPADES implementaron procesos formativos para los miembros de la Red, los fiscales, las mujeres, los operadores de justicia y agentes de la policía lo que impactó en la creación de espacios de encuentro con la PNC en escuelas, COCODES, autoridades indígenas y jóvenes. Durante este período se iniciaron también las capacitaciones de mandos de la policía a nivel nacional.

La formalización de Convenios de cooperación con el Ministerio Público y

universidades nacionales para incorporar a estudiantes universitarios en el apoyo psicológico de las víctimas durante las 24 horas del día y todos los días de la semana, y apoyar otras actividades propias de la Red demostró ser un acierto. Recientemente se han hecho esfuerzos para revitalizar el convenio firmado entre el Ministerio Público y COISOLA en el año 2011.

ACCION 3: Mejorados los mecanismos de participación de la población fomentando la creación de políticas locales de convivencia ciudadana.

Para avanzar se implementaron acciones de información y sensibilización sobre los delitos que han sido priorizados y sobre los cuales se ha construido una base de datos que se mantiene actualizada y un directorio de las instituciones en donde se pueden iniciar procesos de denuncia. Por parte de INTRAPAZ se ha diseñado la metodología de funcionamiento de los Centros de Investigación para la Paz –CIP- que servirán como instrumentos de denuncia social y se han construido las bases que permitan a la sociedad civil la construcción de propuestas respecto a los ejes temáticos de seguridad y justicia con enfoque de género y juventud.

Los procesos de formación han avanzado y algunos concluido, habiéndose atendido a los COCODES, miembros de las alcaldías indígenas y otros grupos en temáticas tales como la alfabetización jurídica, el diplomado en Resolución Pacífica de Conflictos y la auditoría social. En este último tema, durante el año 2012 se fortaleció la Comisión Departamental de Auditoría Social –CODAS- cuya fuerte presencia en los COMUDES permitirá implementar procesos de auditoría de las agendas de seguridad y justicia. Los talleres de capacitación realizados por COISOLA gozan de una alta aceptación tanto por los temas que han sido abordados, como por la calidad de los capacitadores invitados.

El esfuerzo de rehabilitación de espacios públicos conllevó la elaboración del Manual de Urbanismo y Ornato al servicio de las municipalidades y con el apoyo financiero de Cantabria Coopera y la activa participación e los Alcaldes, se rehabilitaron 6 espacios públicos en un número igual de municipios.

Las actividades lúdicas de cultura de paz y prevención estuvieron bajo la responsabilidad del grupo de teatro Las Poderosas, quienes a través de la estrategia de trabajo diseñada, han logrado llevar su mensaje a un número importante de personas (510) a través de las representaciones hechas en 9 de los municipios de intervención.

Para fortalecer las capacidades organizativas de las mujeres, se realizó un mapeo de organizaciones de mujeres (57 legalmente constituidas) que participaron en la elección de la Comisión Departamental de la Mujer y aportaron insumos en la construcción del Plan Estratégico Territorial en donde se incorporó transversalmente el tema de mujer en el eje de Participación Ciudadana y Seguridad. El Convenio además, permitió diseñar y ejecutar el ciclo formativo especializado dirigido a 45 lideresas y 5 mujeres pertenecientes a instituciones públicas.

ACONANI llevó a cabo actividades de orientación con maestros y directores de instituciones educativas para el desarrollo curricular a nivel escolar y en consecuencia 26 centros educativos, ubicados en 9 de los 10 municipios de intervención, incorporaron contenidos de prevención y cultura de paz en los temarios estudiantiles. Para apoyar estas acciones educativas y de trabajo con jóvenes, algunas municipalidades crearon Oficinas de la Juventud y con el apoyo de la plataforma juvenil Kaji B'atz se realizó un diagnóstico de percepciones sobre la seguridad con enfoque de género con 40 grupos juveniles y con dichos insumos se realizó un conversatorio que produjo cuatro iniciativas de políticas públicas dirigidas a la juventud. Adicionalmente, la vinculación de Caja Lúdica al Convenio permitió la organización de marchas y acciones de calle en las que se pusieron en práctica los aprendizajes adquiridos durante la fase de capacitación dirigida a este grupo poblacional.

Se integró una mesa de información para participar en el II Seminario Internacional de "Derechos hacia una Cultura de Paz" y se organizaron Jornadas de Reflexión en las que participaron 60 personas que manifestaron satisfacción con la calidad de información recibida.

ACCIÓN 4: Mejorados los procesos de visibilización de la violencia y la sensibilización sobre la seguridad y justicia de la ciudadanía.

La ejecución de los PAC 1, 2 y 3 han permitido avanzar en la creación de espacios virtuales, materiales de información electrónicos, spots radiales, banners, trifoliales, t-shirts, calcomanías y afiches desarrollados por el Comité de Redacción así como en la difusión de spots radiales y folletos informativos sobre prevención de la violencia en el idioma local dirigidos a la población, y sobre la situación de violencia en Guatemala.

La capacitación a 31 periodistas y 7 estudiantes universitarios de ciencias de la comunicación permitió incrementar los conocimientos sobre el manejo de temas de seguridad y justicia con enfoque preventivo. Además se formalizó un acuerdo con la Universidad de San Carlos de Guatemala para la incorporación de cuatro "epesistas" (estudiantes que realizan prácticas profesionales supervisadas) que apoyarán las acciones del Convenio. Una importante parte del trabajo se ha concentrado en producir materiales para la radio (19 programas), documentales (4) en los que se han cuidado aspectos de pertinencia étnica y de género; también se ha trabajado en la construcción de medios electrónicos para los cuales se han creado 5 boletines electrónicos donde se difunde información analítica y de calidad sobre la violencia en el país y varios artículos, informes y estudios sobre análisis y situación de la seguridad y la justicia; y 2 informes sobre linchamientos y conflictividad los cuales han sido distribuidos en España y Guatemala. Aunque no se contó con datos exactos sobre el número de visitas a la página en el momento de la evaluación, se tiene certeza de que 1,400 personas, instituciones gubernamentales y ONG en Guatemala han recibido el boletín NO.5 (último hasta la fecha) y se está trabajando para afinar las estadísticas.

A través de ruedas de prensa se ha informado sobre el avance en el acceso a la

justicia de mujer y se implementaron campañas de comunicación coordinadas con las municipalidades de los 10 municipios priorizados como respuesta al fracaso en el intento de coordinar con las mancomunidades. En el último año, la campaña de comunicación incorporó a los medios masivos para la difusión de información preventiva de seguridad y justicia transmitiendo mensajes en cuatro radios locales y de FM.

Existe y se ha socializado el borrador de la estrategia de visibilización y el argumentario entre las organizaciones miembros, lográndose validar y obtener la versión final que resume el posicionamiento político y los ejes sobre los cuales se articulan los esfuerzos colectivos. A los Ciclos de Cine han asistido un total de 560 personas que en su mayoría manifestaron tener un conocimiento más amplio sobre la realidad y la situación de violencia en el país después de haber presenciado las películas La Isla, Distancia y Granito de Arena; y las jornadas anuales de reflexión que han convocado a más de 120 personas durante la celebración de los encuentros “Derechos hacia una Cultura de Paz.

El denominado Grupo de Derechos para la Paz de España, ha recibido información sobre los casos de litigio estratégico sobre femicidio y otras formas de violencia contra la mujer y libertad de expresión. En la actualidad el Grupo se encuentra analizando el caso de litigio para proceder a realizar la incidencia internacional necesaria. También se avanzó en la elaboración de materiales pedagógicos por medio de la elaboración de cortometrajes que se socializarán en la red Ciudadana por la Paz y otros espacios de España y Guatemala.

RESULTADOS

1.1 EFICIENCIA: El avance en los valores de la línea basal y en consecuencia el logro de resultados y metas, ha estado acompañado de actitudes positivas y flexibles de parte de la administración para adaptarse a los entornos cambiantes en la ejecución. Estos cambios incluyen redefiniciones de contrapartes, como cuando se identificó la disfuncionalidad de las mancomunidades y otros que modificaron los roles que cada una de las socias asumiría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Convenio a lo largo de los 4 PACs hasta ahora implementados. Estos cambios han implicado reajustes presupuestarios y redistribución de funciones con respecto a la proyección y diseño original del Convenio.

La mayor dificultad identificada durante el proceso de evaluación de la eficiencia, se concentra en los procesos de formación de capacidades de parte de las diversas organizaciones que los implementan. La ausencia de reportes periódicos dificulta la creación de registros y controles consolidados a nivel central y en consecuencia resulta complejo determinar el número exacto de participantes y el número total de talleres o cursos ofrecidos. Como también se imposibilita conocer si los procesos impulsados por los diferentes socios y colaboradores son

complementarios en contenido o en el tipo de población beneficiaria que atienden.

1.2 EFICACIA: La experiencia de implementación del Convenio en el período evaluado, demuestra que los resultados de desarrollo diseñados excepto por el Resultado 3.1, los objetivos que se plantearon, las actividades que permiten su materialización y los indicadores de medición diseñados, con los ajustes sugeridos anteriormente, se adecúan a la realidad y contexto específico del departamento de Sololá. En su diseño conceptual y operativo y en aspectos claves ha contribuido a fortalecer estructuras institucionales como las Redes de Derivación, las Comisiones Municipales de Seguridad a niveles tales que en la actualidad, algunas de estas iniciativas son ejemplo de buena gestión, o han sido consideradas experiencias piloto a nivel nacional.

En el ámbito nacional se fortalecieron los lazos de coordinación con el Ministerio de Gobernación a partir del nombramiento del nuevo viceministro encargado de la prevención y los aspectos comunitarios; mientras que en el ámbito departamental y municipal, la alianza con el Gobernador Departamental y los Alcaldes Municipales ha sido estratégica y clave para el avance de la agenda de seguridad. Adicionalmente, COISOLA e IEPADES han reportado la formalización de alianzas con el Ministerio Público y con universidades privadas y públicas. Sin embargo, la relación con el Organismo Judicial muestra déficits que deben de ser atendidos a partir de los contactos que han ido consolidándose de un corto tiempo para la fecha y han quedado por fuera hasta ahora, otros agentes vinculados a la defensa de los derechos humanos, especialmente la Procuraduría de Derechos Humanos o las organizaciones de mujeres que abordan la temática de género desde la defensa de derechos.

1.3 COORDINACIÓN: Todas las organizaciones miembros del Convenio coinciden en señalar que la lógica de planificación del Convenio generó espacios separados de acción para cada uno de los socios y en consecuencia la dinámica de trabajo que se generó ofrece muy pocas alternativas de coordinación y trabajo complementario, aunque en lo positivo, la excelente calidad de cada una de las copartes que participan y su probada capacidad y conocimiento han permitido lograr los resultados y metas contempladas en el Convenio. El Comité de Participación Ciudadana, creado como órgano de coordinación local, no ha funcionado como un espacio de planificación conjunta, sino como un centro de información sin efectos sinérgicos importantes. Otro factor que ha influido en las fallas de coordinación, es que cada una de las organizaciones actúa en defensa de sus propios espacios (por ejemplo: los observatorios de IEPADES y los CIPS de INTRAPAZ), hay celos institucionales y resistencias a la coordinación, generando con ello lo que en la visión pública se percibe como desencuentros y lucha de protagonismos.

Otra circunstancia que impactó a la coordinación, fue la integración de las colaboradoras. Esta decisión fue adoptada por MPDL y oportunamente informada

a los socios, luego de un análisis sobre la ejecución cuantitativa y cualitativa del Convenio y la identificación de vacíos y debilidades que necesariamente debían de ser asumidas por organizaciones con experiencia en educación en las escuelas, trabajo con jóvenes y actividades lúdicas. A pesar de que la decisión fue producto del seguimiento y análisis de la intervención, esto no impidió que fuera percibida por las socias, como una imposición que cambiaba las lógicas de intervención y que se transitaba desde una lógica de procesos hacia una de productos (por el tipo de contrato) a ser entregados de acuerdo con los términos de contratación. MPDL por su parte considera que la decisión fue acertada ante el escenario que se planteaba en donde los riesgos de no cumplir con todas las actividades planificadas era muy alto. MPDL ve en esta decisión una muestra de la dirección clara y estratégica que ha asumido en momentos clave durante los dos años de intervención.

1.4 COBERTURA: El porcentaje de titulares que hasta ahora no han participado de las actividades contempladas dentro del Convenio es muy reducido y su ausencia se justifica en función de las actividades que se planificaron realizar durante estos dos años. En el caso de las Oficinas Municipales de la Mujer se han iniciado los acercamientos con resultados aún inciertos, el trabajo con iglesias, universidades y padres de familia aún no ha empezado a ejecutarse, aunque en el caso de los estudiantes universitarios se han formalizado convenios para incorporarlos en actividades de práctica especialmente desde COISOLA tal y como se ha explicado con anterioridad.

Las únicas críticas recibidas respecto a la cobertura, se relacionaban con el hecho de no haber incluido a Santiago Atitlán dentro de los municipios priorizados, sin embargo, la dinámica de trabajo que se ha seguido, ha permitido que en ciertas actividades este municipio se esté incorporando debido a las experiencias previas que se tienen localmente en el ámbito de seguridad y justicia. Por otro lado, la coordinación a nivel de las mancomunidades ha sido difícil por el carácter mismo del espacio y por el interés prioritario que estas estructuras muestran hacia proyectos de infraestructura física.

1.5 IMPACTO: Pueden identificarse efectos o cambios que los titulares de obligaciones están mostrando en sus relaciones con otros, con instituciones, con socios, etc. Es indudable que algunas intervenciones han sido exitosas, de tal manera que es necesario reconocer que a nivel departamental ha mejorado de manera sustantiva la atención a las mujeres víctimas de violencia intrafamiliar; asimismo el trabajo de Las Poderosas ha generado tres grupos que trabajan con éxito en la sensibilización sobre temas de violencia y denuncia a nivel comunitario; el involucramiento del Gobernador Departamental y el CODEDE es innegablemente un importante hito en la creación del Modelo de Gestión Local de la Seguridad y la Justicia. Se han creado espacios de coordinación interinstitucional en los municipios, se han sentado las bases para que grupos de mujeres y jóvenes empiecen a conocer sobre el tema de la prevención de la violencia y se fortalezcan sus capacidades para la incidencia; y, los procesos de capacitación que se han llevado a cabo con

la policía comunitaria, el Ministerio Público y funcionarios del sistema judicial están ya rindiendo sus frutos en términos de las modificaciones que se han realizado en protocolos de atención, prácticas de atención a la población y relacionamiento intersectorial, entre otras

1.6 PERTINENCIA: Las acciones impulsadas en el marco del Convenio responden a condiciones objetivas de inseguridad, violencia y falta de acceso a la justicia, especialmente para las mujeres víctimas de violencia intrafamiliar. En ese sentido, los objetivos planteados siguen siendo válidos y los contenidos de los planes de trabajo son pertinentes y necesarios en todos los ejes que se han definido.

Es necesario revisar algunos de los indicadores de medición e incorporar nuevas fuentes de verificación, en especial con respecto a los procesos de la capacitación a los grupos titulares de derechos y en las acciones orientadas hacia la formulación y aprobación de política pública que deben asumirse preferentemente, desde el nivel nacional para luego hacer las incorporaciones y modificaciones que se requieran a nivel local. Las oportunidades de mejora reveladas en las entrevistas se relacionan con consideraciones respecto al carácter multiétnico y multicultural del departamento de Sololá. Se pretendería que la oferta de capacitación sea más pertinente y responda de mejor manera a la propia expresión y espiritualidad de los pueblos indígenas. Sin embargo se reconoce que darle carácter de pertinencia cultural al Convenio no es tarea fácil, especialmente porque requiere de la armonización de la visión del derecho indígena y la visión institucional de legalidad estatal; en la actualidad se está coordinando este proceso con el Gobernador Departamental quien considera de suma importancia desarrollar una estrategia de trabajo con las alcaldías indígenas a quienes considera actores de importantísimo nivel.

1.7 VIABILIDAD Y APROPIACION: No existe evidencia sólida de que los cambios introducidos por el Convenio sean sostenibles financiera o políticamente aunque si existen indicios de que éstos podrían llegar a serlo. En el caso de la sostenibilidad social de las acciones se presume que ésta será una realidad en la medida que se va logrando la apropiación de la propuesta de gestión de la seguridad y la justicia por parte de los titulares de derechos y de obligaciones. La declaratoria de municipio piloto para la gestión de la seguridad y la justicia por parte del Ministerio de Gobernación, es un paso importante para la validación del trabajo realizado en el marco del Convenio y para el futuro y sostenibilidad de los logros.

La falta de asignación de presupuestos para la implementación de los planes operativos municipales; un anticipado proceso electoral que ya se vislumbra; la agudización de la conflictividad social por alianzas regionales con bases socioculturales o étnicas y eventos naturales o climáticos con impactos graves o serios en la vida ciudadana pueden desviar la atención de las organizaciones sociales y las instituciones gubernamentales hacia otras agendas más urgentes, más políticas o menos desafiantes del status, especialmente en las relaciones de poder de género. Las estrategias a largo plazo están enfocadas en el poder de la

incidencia ciudadana y el poder de la organización de los titulares de derechos alrededor de las estructuras municipales y la institucionalidad gubernamental con presencia local. A nivel formal, la consolidación de acuerdos institucionales a nivel nacional cobra importancia estratégica para el fortalecimiento y apropiación de la propuesta de gestión.

1.8 PARTICIPACION: Dado que la participación de los diversos actores (titulares de derechos y titulares de obligaciones) se concentra mayoritariamente en los niveles departamental y municipal y en las esferas de gobierno, deben hacerse esfuerzos en el segundo período de ejecución del Convenio para consolidar una masa crítica de ciudadanos titulares de derechos que impulse proactivamente la propuesta de gestión.

Se percibe por parte de algunos titulares de obligaciones, especialmente quienes integran las Redes de Derivación o la Comisión de Seguridad del CODEDE, un interés por hacer sostenibles los esfuerzos de planificación y ejecución de las acciones de prevención o atención a la violencia. A nivel municipal, el trabajo que se está realizando con las Comisiones de Seguridad Municipal ha dado frutos que se ven reflejados en los planes operativos anuales, con lo cual un importante número de colectivos titulares de derechos, que participan activamente en los Consejos Departamental y Municipales han ejercido su ciudadanía. En el trabajo con mujeres, las organizaciones han asumido un papel más activo en términos de la incidencia a través de las OMMs y la Comisión de la Mujer en el CODEDE, sin embargo, muchas de ellas admiten que la agenda de seguridad y justicia no ha tomado prioridad y en consecuencia todavía hay una deuda pendiente en cuanto a la atención que estos órganos dan a la prevención de la violencia intrafamiliar o a la identificación de oportunidades económicas, de salud o educación para las mujeres. Sin duda el espacio que se generó para su participación en el Plan Estratégico Territorial permitió posicionar el tema de seguridad y justicia y abrir la oportunidad de fortalecimiento organizativo de las mujeres alrededor de la temática.

1.9 ALINEACION Y ARMONIZACION: El Estado de Guatemala, y en especial la actual administración de gobierno, ha definido el tema de la seguridad (más que el de la justicia) como un eje estratégico en su gestión. En este sentido las acciones contempladas dentro del Convenio contribuyen al cumplimiento y promoción de éstas, del Pacto de Seguridad y Justicia y otras políticas públicas en Guatemala.

Una de estas debilidades identificadas es la falta de armonización del discurso y la propuesta. Se señalan a manera de ejemplo, las diferencias ideológicas que dividen las opiniones respecto ante quién y cómo se debe de incidir. Otro ejemplo de posibilidades para la armonización interna es el de la producción de materiales; desde el uso común del logotipo o los formatos y carátulas oficiales hasta la producción de mensajes y materiales didácticos o de divulgación. Finalmente, quedan tareas pendientes en los esfuerzos de armonización entre las acciones de otras agencias de cooperación y ONGs que trabajen en los mismos sectores que el

Convenio y de cara al eventual diseño de una estrategia de salida este tema adquiere una importancia estratégica.

RECOMENDACIONES

- 1. Fortalecer las estructuras y espacios de coordinación y gestión del Convenio.** MPDL necesita asumir un rol más activo en la conducción del PAC 2013 para intentar recuperar la visión de conjunto, resolver las diferencias y conflictos entre socios y entre estos y los colaboradores. Es indispensable identificar los espacios de coincidencia y las oportunidades de colaboración con el fin de maximizar los recursos pero más importante aún, garantizar la acción conjunta especialmente de cara a la fase de incidencia que se implementará durante el próximo año.
- 2. Definir criterios y perfiles para la inclusión de nuevas colaboradoras.** En el momento en que se deba definir la renovación o no de los contratos de las colaboradoras se consideren aspectos como el arraigo y legitimidad local, el manejo del idioma, el conocimiento de la cultura, y la capacidad para conducir procesos, etc.
- 3. Armonizar los materiales y los mensajes.** Es necesario integrar a representantes de todas las socias y colaboradoras para la revisión de los materiales y mensajes o crear un comité de revisión y estilo que valide o eventualmente apruebe aquellas publicaciones que se harán en el marco del Convenio y defina los estándares de uniformidad que se requieran en términos de presentación y estilo. Esto permitiría construir una identidad unificada para todo aquel que sea parte de este proceso.
- 4. Revisar las responsabilidades del personal y su tiempo de dedicación al Convenio:** Se hace necesario definir los tiempos, horarios y responsabilidades que cada uno de los miembros de los equipos técnicos está en disponibilidad u obligación de aportar al cumplimiento de los planes de acción y la a construcción de los productos finales del Convenio.

Existe dificultades para evaluar o monitorear las contribuciones que hace cada una de las socias desde espacios nacionales o locales que existían previo al Convenio y continuarán aún y cuando los recursos de éste se agoten; y, cuáles de esos espacios se han abierto o fortalecido en el marco temporal del Convenio y serán sostenibles en el tiempo aún y cuando los recursos ya no estén disponibles; o, en el peor de los casos, cuáles dependen totalmente de la existencia de estos insumos y aportes y desaparecerán junto con la finalización de estas contribuciones.

- 5. Descentralizar la toma de decisiones hacia los equipos técnicos locales o definir el tipo de decisiones que necesitan ser tomadas en Guatemala y cuáles en las oficinas centrales de las organizaciones.** Para eficientar la toma de decisiones y el cumplimiento de planes es necesario que las organizaciones, cuya sede central no se encuentra en Sololá, definan claramente las líneas de autoridad y deleguen en sus cuadros técnicos aquellas decisiones que consideren pueden o deben de ser tomadas in situ.

Temas como la participación de las organizaciones sociales en espacios de coordinación, incidencia municipal o departamental debe de ser definidos y las representaciones asignadas a diferentes miembros de los equipos operativos o directivos según corresponda.

- 6. Identificar los espacios o instancias de incidencia en que se requiere la participación de socios y colaboradores, el nivel de incidencia que es posible hacer y designar a las personas que deben de participar activamente en ellos.** Es necesario cualificar el tipo de participación que se desea tener (por institución, en representación del Convenio, personal, etc.), el objetivo que se persigue con dicha participación y darle contenido a la presencia en estos espacios.

Es crítico que en la discusión sobre el tipo de incidencia que es factible hacer, se esté claro respecto a qué decisiones competen a qué nivel de representación política, especialmente tratándose de temas de seguridad y justicia. No se quiere generar expectativas locales que luego encuentren fuertes limitaciones que pueden ser atribuidas al centralismo jerárquico gubernamental.

- 7. La metodología y diseño de los procesos de capacitación debe de ser revisada para evitar el “tallerismo”:** Es importante que se estructure, como parte de la capacitación, procesos de capacitación a capacitadores; se programen actividades de réplica en cascada; se faciliten los materiales, recursos, textos y guías respectivos para ampliar el impacto de estos procesos.

Se recomienda analizar la pertinencia de reforzar la capacidad de réplica de los maestros hacia los alumnos mediante talleres que los provean no sólo de contenidos sino también de herramientas y capacidad para el manejo de éstas, especialmente por la sensibilidad de algunos de los temas. En los procesos escolares se sugiere evaluar la conveniencia de trabajar en paralelo con los padres y madres de familia que son en última instancia los que determinan los espacios de crianza, el ejemplo y la vivencia cotidiana de los jóvenes con la violencia intrafamiliar, las relaciones de género y la cultura.

- 8. Analizar la conveniencia de incluir dentro de los grupos beneficiarios del Convenio, a organizaciones de mujeres que trabajan otros aspectos de la vida de las mujeres (salud, desarrollo, educación, derechos humanos, etc.):** Aunque se reconoce y valora que el Convenio se ha orientado a trabajar con mujeres víctimas de la violencia y ha fortalecido esfuerzos organizativos e institucionales en esa vía, también se debe analizar la pertinencia y conveniencia de involucrar también a organizaciones de mujeres que trabajan con grupos locales y organizaciones comunitarias. Desde la óptica preventiva estas alianzas puede potenciar la participación de las mujeres en los planes preventivos de seguridad y en el cambio de la cultura de violencia hacia una cultura de paz.

9. Revisar exhaustivamente las actividades que corresponden a cada uno de los socios y colaboradores: Previo a realizarse un esfuerzo de planificación conjunta entre los socios y colaboradores del Convenio, es recomendable que cada uno lleve a cabo un proceso interno de revisión detallada de las acciones y compromisos que ha adquirido dentro del marco del Convenio; evalúe su capacidad real para ejecutarlas; los recursos humanos, técnicos, logísticos de los que dispone y los tiempos estimados para implementarlos. De este proceso debería de poderse obtener un estado de situación e identificar las necesidades de apoyo, las alianzas y especialmente los cronogramas de ejecución.

10. Revisar el alcance y potencialidades de trabajar con las autoridades no formales, tradicionales o ancestrales con enfoques culturalmente pertinentes: Aunque por tratarse de un modelo de gestión de seguridad existen marcos legales propios del derecho occidental que deben de ser respetados y cumplidos, también es cierto que desde el ámbito de la justicia las prácticas tradicionales pueden aportar experiencias valiosas para la validación de los enfoques preventivos de la violencia y la construcción de la paz. Es importante reconocer que el departamento posee formas de organización política muy apegadas a los derechos colectivos de los pueblos indígenas por lo que las intervenciones que se hacen a nivel comunitario necesitan respetar el idioma, las creencias, reglamentos, lógicas socioeconómicas y socio políticas, su cosmovisión y espiritualidad.

La posibilidad de revisar con el apoyo de peritos culturales los planes, contenidos curriculares o identificar espacios de oportunidad para el trabajo en alianza con las autoridades indígenas puede sumarle valor a la experiencia en su conjunto.

11. Reducir los riesgos de duplicidad y generar información confiable y veraz de la situación de seguridad del departamento. Es indispensable tomar una decisión respecto a la implementación o complementariedad de los Observatorios respecto a los CIPs y dotarlos de recursos y enfoques metodológicos compatibles para responder a la importancia que tiene contar con información sobre violencia, delincuencia y conflictividad para la toma de decisiones.

1. INTRODUCCION

La evaluación intermedia de las actividades contempladas dentro del Convenio *“Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática e instituciones de justicia para apoyar los procesos de prevención de la violencia y la construcción de la Paz en Guatemala”* se propuso *“aportar una visión objetiva de la intervención, posibilitando además la subsanación de desviaciones y la mejora en general de la calidad de las diferentes actuaciones”*.

La evaluación de medio término se realizó entre los meses de septiembre del año 2012 y febrero de 2013 período en el cual se recopiló información, se analizó críticamente y se validó con los actores los resultados y lecciones aprendidas durante el período de ejecución del Convenio (2010-2012). La evaluación se realizó con el apoyo del equipo técnico de MPDL, sus socios IEPADES, INTRAPAZ, COISOLA y las organizaciones colaboradoras Caja Lúdica, CALDH, Las Poderosas y el Movimiento Social de Educación para la Paz en Guatemala (ACONANI).

El Convenio está siendo ejecutado en el departamento de Sololá y está enfocado en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y de las instituciones de justicia para apoyar los procesos de prevención de la violencia y la construcción de la paz. Concretamente el Convenio cuenta con 4 objetivos específicos que coinciden con cada una de las acciones, mientras que los resultados reflejan los planteamientos de la matriz de planificación general y anual siguiendo la lógica general de la intervención diseñada.

Todas las actividades contempladas en el Convenio se enmarcan en un enfoque basado en derechos en donde la principal beneficiaria es la población indígena (maya tzutujil, kakchiquel o quiché); y donde los ejes transversales se centran en la juventud, niñez, equidad de género, interculturalidad, derechos humanos y medio ambiente.

Bajo este enfoque, todas las acciones están dirigidas a los titulares de derechos pero también a aquellos con la obligación, poder y control de respetar, proteger y cumplir los derechos, es decir, los portadores o titulares de deberes y obligaciones. Un compromiso basado en derechos implica un enfoque centrado en la conexión y las relaciones entre estos dos actores, en donde los derechos humanos y otros estándares de derechos funcionan como marcos normativos importantes y de imposición para estrategias de recursos de empoderamiento e incidencia.

El Convenio que está siendo evaluado se complementa con el *Programa de Gobernabilidad* de la AECID en Guatemala dentro de las líneas de justicia y seguridad así como con la *Estrategia de Construcción de Paz de la Cooperación Española*. Asimismo, en la ejecución de la intervención se trabaja coordinadamente con el *Programa de Fortalecimiento Institucional* que actualmente la AECID está ejecutando en el país.

El informe está organizado para su mejor comprensión en cuatro capítulos. El primero se ha dedicado al análisis de los avances y el cumplimiento de los compromisos adquiridos desde la formulación del Convenio. En él se identifican las acciones que han permitido responder a los compromisos asumidos por cada uno de los socios y colaboradores y también las dificultades que han surgido en el proceso seguido para alcanzar el resultado.

En el capítulo segundo se analiza el avance del Convenio desde la óptica de la eficiencia, eficacia, coordinación, impacto, pertinencia, viabilidad, apropiación, participación, alineación y armonización demostrados en la ejecución.

En el tercer y cuarto capítulos se proponen algunas conclusiones y recomendaciones generales que sintetizan en buena medida lo planteado a lo largo del documento y se concluye en el capítulo cinco con las lecciones aprendidas por los actores más importantes del Convenio.

En la parte introductoria y de antecedentes se presenta una breve descripción del Convenio; la metodología implementada para la evaluación y de los objetivos y alcances de la evaluación se ha incluido en los anexos.

II. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

El Movimiento por la Paz –MPDL- tiene una presencia estable de trabajo en proyectos y programas de Cooperación para el Desarrollo y Acción Humanitaria en Guatemala desde el año 1996 cuando se firman los Acuerdos de Paz, que ponen fin al conflicto armado interno y abren un panorama de trabajo acorde con las líneas prioritarias de MPDL. El Movimiento por la Paz se constituye en Guatemala para agrupar a la ciudadanía en pos de la paz entre los pueblos, el desarme progresivo de los estados y la libertad, como valores fundamentales de las relaciones internacionales.

MPDL entiende que la paz es mucho más que la ausencia de guerra, y por eso se plantea como objetivo trabajar para la construcción de la paz fomentando la cooperación, la solidaridad y el entendimiento entre las personas y los pueblos.

En Guatemala, MPDL ha venido impulsando iniciativas de desarrollo rural y agropecuario, de seguridad alimentaria, desarrollo socioeconómico y fortalecimiento de las capacidades, como medio para acompañar la reestructuración del tejido comunitario, destruido a lo largo de 36 años de conflicto armado en el país, y cuya recuperación resulta imprescindible para que en Guatemala se desarrolle un proceso real de construcción de paz.

En el área de la construcción de paz, entre los años 2003 y 2007, MPDL desarrolló un programa de *“Promoción y defensa de los DDHH a través del fortalecimiento de radios comunitarias”*, con financiación de la Unión Europea, el Gobierno de Cantabria, y los Ayuntamientos de Madrid, Puertollano y Baracaldo. Con el Consejo Guatemalteco de Comunicación Comunitaria como socio local, se fortalecieron las capacidades técnicas y humanas de 208 radios comunitarias ubicadas en 111 municipios de 18 departamentos, es decir, se realizó un programa de cobertura nacional.

El objetivo general del programa era contribuir al fortalecimiento del estado de derecho y la democracia, promoviendo una participación más efectiva de las organizaciones de la sociedad civil, para mejorar las políticas públicas relacionadas con los derechos humanos (priorizando los derechos de las niñas y niños, la igualdad entre hombres y mujeres y la interculturalidad) en el marco de los Acuerdos de Paz. En definitiva se trataba de promover que el Estado realizara esfuerzos efectivos para garantizar a la ciudadanía el respeto de todos los derechos y libertades proclamados en la Declaración Universal de los Derechos.

Adicionalmente, MPDL tiene experiencia impulsando procesos de construcción de paz en otros países en situación de conflicto o postconflicto. En América Latina, cabe mencionar el Convenio *“Apoyo y protección a la población afectada por el conflicto interno y asistencia y acompañamiento de las víctimas y sus asociaciones en su proceso de restablecimiento y reparación de acuerdo al marco de derechos recogidos en el ordenamiento jurídico colombiano”* que se desarrolla actualmente en

Colombia en las regiones de los Montes de María y Sierra Nevada/Frontera Venezolana.

i. Objetivo de la evaluación:

- Evaluar la pertinencia del convenio (y en consecuencia, de cada una de las acciones), analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y en el momento de la evaluación, y a la evolución del contexto.
- Evaluar el progreso en el alcance de resultados y de objetivos específicos de cada una de las acciones y el progreso en el logro de indicadores, con relación a la línea base del convenio y haciendo énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos (según los indicadores y cronograma programados en la matriz de planificación del convenio, así como otros indicadores suplementarios que pudiera haber).
- Evaluar la previsión de consecución del objetivo general, con base en los logros avanzados, y avanzar los efectos no deseados provocados hasta el momento por la intervención, desde un enfoque diferencial de género, generación y etnia, entre el colectivo titular de derechos y obligaciones de forma directa e indirecta.
- Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de las diferentes acciones del convenio así como su apropiación por parte del colectivo titular de derechos y obligaciones. Evaluar la capacidad de gestión de MPDL y de los socios locales en relación con la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención, así como los procesos de información, comunicación, coordinación y fortalecimiento institucional existentes en la relación con las contrapartes ejecutoras y beneficiarias de las acciones.
- Proporcionar recomendaciones pertinentes con base en los aprendizajes extraídos en los siguientes campos:
 - La incidencia e impacto de las distintas acciones que componen el convenio.
 - Eficiencia de la intervención.
 - Avance de resultados e indicadores.
 - Adecuación de la evolución del proceso
 - Mecanismos de seguimiento y evaluación
 - La implicación, capacidad de gestión, administración, mecanismos de coordinación y sostenibilidad de los socios locales.

El período evaluado está comprendido del 16 de septiembre de 2010 al 15 de septiembre de 2012 (PAC1, PAC2 y lo ejecutado de PAC3 al momento de iniciarse el proceso evaluador) dividido en 3 períodos de Planificación Anual (PAC) con la siguiente duración:

- PAC 1 (del 16 de septiembre al 31 de diciembre de 2010). Ejecutado en su totalidad al momento de la evaluación.
- PAC 2 (del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011). Ejecutado en su totalidad al momento de la evaluación.
- PAC3 (del 1 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2012). Ejecutado parcialmente (75% respecto al cronograma previsto) al momento del inicio de la evaluación.

ii. Breve descripción del Convenio

La inseguridad y la violencia son, junto a las grandes desigualdades sociales, los mayores problemas que pesan sobre la sociedad guatemalteca en la actualidad, así como el mayor reto que haya enfrentado jamás el sistema de administración de justicia del país. La dimensión del crimen en sus diversas modalidades es de tal magnitud y complejidad que las medidas adoptadas por los diferentes gobiernos a lo largo del tiempo apenas si han logrado reducir mínimamente algunas de las cifras de violencia en los dos últimos años, pero no han permitido mejorar los indicadores de desempeño de las instituciones del Estado encargadas de la persecución penal y la impartición de justicia.

Según datos proporcionados por el PNUD, Guatemala se encontraba en 2006 entre los países más violentos del continente americano. De hecho, “el ‘Triángulo Norte’ de Centroamérica (El Salvador, Honduras y Guatemala) presenta niveles de violencia considerablemente superiores a Colombia, el único país de la región que continúa viviendo un conflicto armado interno” (PNUD, 2007).

Desde hace varios años en Guatemala la violencia ha estado acrecentándose de manera crítica y preocupante. Según datos de la Policía Nacional Civil (PNC), en el año 2008 la tasa de homicidios fue de 46 casos por 100 mil habitantes, mientras que en el año 2011, descendió hasta los 39 casos por 100 mil habitantes. Aunque la tasa ha experimentado un ligero descenso, estas cifras muestran que la situación de violencia en el país continúa siendo alarmante, al superarse en un 27% el promedio propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una tasa alta, situada en 8 homicidios por cada 100 mil habitantes.

Además de los homicidios, que constituyen la forma más extrema de violencia, en el país también tienen lugar una serie de delitos que plantean una amenaza a la vida de las personas, todos los cuales forman parte del fenómeno de la victimización. Según fuentes de la Policía Nacional Civil, se reporta que en 2008 se denunciaron un total de 32 mil 20 hechos de este tipo, entre los que se incluyen: lesiones (6,938), linchamientos (39), robos y asaltos (14,820), secuestros (213), desapariciones (1,318) y violencia intrafamiliar (2,050), todo lo cual da como resultado que en el país, por cada 100 mil habitantes, se registren 234 hechos delictivos que han puesto en riesgo la vida de las personas.

Un denominador común en todas las intervenciones de MPDL en Guatemala ha sido que la población indígena siempre ha figurado como la principal beneficiaria de las intervenciones y además, siempre se ha trabajado estratégicamente con ejes transversales como la equidad de género, la niñez y la juventud, la interculturalidad y el medio ambiente.

En coherencia con esta forma de actuación, dado que en la actualidad la inseguridad y la impunidad son los más grandes problemas que pesan sobre la población, MPDL ha creído oportuno dar énfasis a acciones en la línea de la construcción de paz a través de un convenio que, con un enfoque preventivo, contribuya a fortalecer la gobernabilidad democrática y las instituciones de justicia, además de fomentar la participación ciudadana en lo referente a la seguridad y la administración de justicia a nivel municipal.

Con esa idea, el MPDL y la organización guatemalteca “Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible” –IEPADES–, en coordinación con la OTC de Guatemala, entran en contacto para diseñar y planificar una estrategia de intervención conjunta que promueva la construcción de la paz y la prevención de la violencia en Guatemala.

En el 2008, IEPADES, a partir de un proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo -AECID-, había decidido ampliar y profundizar la proyección de su trabajo en temas de seguridad, generando y promoviendo una propuesta metodológica sobre un “Modelo de Gestión Local de la Seguridad y la Justicia con Enfoque Preventivo” con el cual se busca potenciar el liderazgo municipal para la generación de agendas de desarrollo con enfoque proactivo (retomando el compromiso de direccionar recursos a sectores vulnerables como mecanismo para reducir condiciones de victimidad); fortaleciendo la participación ciudadana para el análisis, la incidencia en políticas públicas y la promoción de acciones de carácter preventivo; y la construcción de una cultura de paz en contextos altamente erosionados y marcados por la violencia.

Utilizando como base el ya mencionado “Modelo de Gestión Local de la Seguridad”, MPDL y IEPADES coordinaron acciones para la identificación y formulación del presente convenio que pretende implementar dicho modelo a nivel municipal, en un área geográfica reducida con el fin de poner a prueba su efectividad y obtener insumos que permitan retroalimentarlo y mejorarlo. En dicho proceso se considera un valor importante el que ambas organizaciones cuenten ya con experiencia previa en este tipo de procesos tanto a nivel internacional como regional respectivamente. Sin embargo, debido a la magnitud del esfuerzo a realizar y dada la diversidad y cantidad de acciones requeridas se consideró necesario complementar el esfuerzo con la experiencia de otros socios locales a los que se identificó en función de variables como su conocimiento de la realidad local y de las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales y culturales en las que llevan a cabo sus proyectos; su trabajo en temas relacionados con la transformación de conflictos y la construcción de paz en Guatemala; su capacidad para aplicar ejes transversales en materia de género, medio ambiente, diversidad cultural y lucha contra la pobreza en todas sus actuaciones.

Los socios que reunían las características deseadas, además de IEPADES, fueron el Instituto para la Transformación de Conflictos y la Construcción de la Paz en Guatemala –INTRAPAZ– adscrito a la Universidad Rafael Landívar, y el Colectivo de Investigaciones Sociales y Laborales –COISOLA–, asentado en el departamento de Sololá en donde se decidió poner en marcha el convenio y con quienes se empezó a trabajar de inmediato para la definición de las acciones del mismo y las responsabilidades que asumiría cada uno de los socios implicados.

De esta cuenta, en la formulación general del Convenio, así como en los planes anuales, se planificaron actividades que pretenden incidir y modificar la situación prevaleciente en varias instituciones y actores locales, así como en espacios de carácter nacional. La variedad y amplitud de espacios y ámbitos sobre los cuales se busca incidir se resumen en la tabla que aparece en el Anexo No.1 en donde también se incluye un detalle de lo que el Convenio se ha propuesto modificar.

Por último, cabe señalar que el Convenio ha debido convivir con dos diferentes gobiernos, con el del Presidente Álvaro Colom desde septiembre de 2010, hasta enero de 2012 y el del Presidente Otto Pérez Molina a partir del 14 de enero de ese mismo año, que será con el cual el convenio llevará a cabo la mayor parte de sus actividades. El enfoque de mano dura, ofrecido a lo largo de la campaña electoral y columna vertebral del plan de gobierno del ahora Presidente de la República, no encuentra una fácil consonancia con el enfoque preventivo que el convenio propone, lo cual pone de manifiesto la importancia de encontrar los mecanismos de coordinación adecuados entre las instituciones del Estado y la sociedad civil para contribuir a una cultura de consenso y lograr el éxito de la intervención.

III. PREGUNTAS PRINCIPALES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación debía de evidenciar los resultados obtenidos en los siguientes parámetros y responder a las respectivas preguntas:

a) Eficiencia: Evaluada utilizando como medida la forma en que los recursos han sido utilizados para llegar al nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados obtenidos y productos planificados al momento en que se realiza la evaluación intermedia, haciendo uso de las preguntas siguientes:

- ¿El coste y tiempo dedicados son adecuados al logro de los resultados fijados?
- ¿La logística es adecuada a la realización de las actividades?
- ¿Los presupuestos están bien definidos acorde con las actividades?
- ¿Qué mecanismos de optimización de recursos humanos, materiales y financieros están en marcha?
- ¿Los mecanismos de ejecución de los presupuestos por parte de los socios locales son adecuados y estrechamente coordinados con MPDL?
- ¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución?
- ¿Se respetan en una medida razonable los tiempos y los plazos previstos?

b) Eficacia: La eficacia fue evaluada comparando los objetivos y productos planificados, con los resultados obtenidos luego de dos años de ejecución del Convenio. Para hacerlo se buscó dar respuesta a las preguntas sugeridas en los términos de referencia.

- ¿Los indicadores de los objetivos específicos están formulados adecuadamente? ¿Han sido útiles? ¿Qué adecuación, en su caso, se propone?
- ¿Son fiables, oportunas y de un coste razonable las fuentes de verificación? ¿Están correctamente identificadas?
- ¿Se pueden alcanzar los objetivos específicos teniendo en cuenta los resultados incluidos en el convenio? ¿Es necesaria la modificación de los mismos?
- ¿Se han considerado debidamente las observaciones relativas al enfoque de género y de enfoque regional efectuadas por la AECID?
- ¿Se adecuan los objetivos, actividades e indicadores de las acciones que se desarrollan en terreno a la realidad y contexto específicos la zona de intervención?
- ¿Se han alcanzado los resultados en el grado esperado en este momento de la ejecución del convenio?
- ¿Se han organizado los talleres de formación debidamente?
- ¿Se han logrado formalizar acuerdos con instituciones públicas, terceras ONGDs u otros organismos que posibiliten una mayor cobertura de las actividades que se están realizando?
- ¿Se ha logrado una cooperación con los agentes más relevantes en la región en lo que respecta a mecanismos de protección de derechos humanos?
- ¿Qué cambios en las actividades existentes y futuras se pueden realizar para un mayor logro de los resultados?
- ¿Presentan las hipótesis una razonable probabilidad de cumplimiento?
- ¿El contexto ha sufrido cambios que influyan notablemente en el logro de los objetivos específicos?

c) Coordinación: Referida a los procesos, desarrollo y efectos de las actividades de armonización y planificación conjunta con otras agencias u organizaciones y su impacto en el proyecto y en el logro de los objetivos. Se trata de identificar cómo el trabajo conjunto ha permitido obtener determinados resultados. Para ello se siguieron los lineamientos siguientes:

- ¿El plan de coordinación del convenio es apropiado a las características del mismo? ¿Qué fortalezas y debilidades presenta?
- ¿Qué obstáculos o apoyos se han presentado en la coordinación? ¿Cómo pueden disminuirse los obstáculos para una mejor coordinación entre todos los actores implicados?
- ¿Qué mejoras se aconsejan para fortalecer la coordinación origen-destino entre los colectivos beneficiarios?
- ¿Se ha coordinado MPDL con otras organizaciones subvencionadas por la AECID que trabajan en la región?

d) Cobertura: Con este indicador se buscó identificar a la población meta que se beneficia de los efectos del convenio proponiendo para dicho fin, los cuestionamientos propuestos para esta evaluación.

- ¿Se llega a los diferentes colectivos titulares de derechos y obligaciones definidos como población meta en el convenio? ¿Existen sesgos?
- ¿Se han tenido en cuenta los diagnósticos presentados por los estudios externos en la selección del colectivo titular de derechos y obligaciones del convenio?

e) Impacto: El criterio de impacto se refiere a la valoración de los efectos positivos y posibles efectos negativos que los componentes del convenio por separado, y el convenio en su conjunto, han generado al cabo de los dos años de su ejecución indagando en temas que se trabajan más adelante.

- ¿Existe una interacción entre los diversos impactos producidos a través de cada una de las acciones? ¿Las acciones del convenio se complementan entre sí? ¿Hasta el momento se observan efectos o cambios en los titulares de derechos (de tipo personal o en sus relaciones con otros, con instituciones, con socios, etc.)? ¿Cuál está siendo el impacto de género? ¿Qué impacto se prevé al término de la ejecución?
- ¿Ha habido efectos sobre el medio ambiente? ¿Qué efectos se prevén al término de la ejecución?
- ¿Se logra un impacto adecuado en función de la realidad específica de cada una de las zonas de intervención de este convenio?
- ¿Se están valorando posibles efectos negativos?

f) Pertinencia: En el Convenio este criterio está referido a la forma en que las intervenciones se adecuaron a las necesidades culturales, étnicas, de género, económicas y otras identificadas en las comunidades. Para ello se identificaron ciertos criterios que se desarrollan en las páginas siguientes.

- ¿Los objetivos específicos representan una respuesta adecuada a las situaciones de partida? ¿La alternativa escogida es apropiada?
- ¿Siguen siendo válidos los objetivos planteados en la fase intermedia de ejecución en cada una de las zonas de intervención del convenio?
- ¿Responde el convenio a necesidades demostradas por los actores implicados?

g) Viabilidad y apropiación: La viabilidad se entendió para efectos de esta evaluación como la posible aceptación de las acciones planteadas dentro del Convenio por parte de las autoridades o instituciones y la población meta; mientras que la apropiación como la capacidad de aprehender, tomar el conocimiento y hacerlo propio; para evaluar estos criterios se buscaron respuestas a las preguntas planteadas en los términos de referencia.

- ¿Qué evidencia existe de que los cambios que el convenio introduce son sostenibles o tienden a serlo?
- ¿Los socios locales que ejecutan el convenio tendrán los recursos, para continuar sus acciones sin el apoyo que el convenio les ofrece?
- ¿Qué grado de liderazgo tienen los socios locales del convenio? ¿Son autónomos a la hora de la toma de decisiones? (apropiación)
- ¿El/la beneficiaria/o individual tendrá la capacidad para mantener los beneficios por él/ella alcanzados con el convenio?
- ¿Qué factores afectan la sostenibilidad: prioridades políticas, factores económicos, institucionales, tecnológicos, socioculturales o ambientales?
- ¿Se han desarrollado capacidades locales y/o nacionales?
- ¿Qué estrategias de adaptación a largo plazo se han valorado?

h) Participación: El elemento fundamental de la participación es la presencia activa de cada hombre o mujer en la toma de decisiones para la construcción de su sociedad, destacándose como una condición relevante, la organización de la población.

- ¿Cómo han participado los titulares de derechos en la identificación del convenio? ¿Qué papel asumen los beneficiarios en la ejecución del convenio? ¿Es una participación pro activa?
- ¿Los/las titulares de derechos se sienten partícipes durante todas las fases de la intervención?
- ¿Los/las titulares de derechos tienen una visión propia en cuanto a la sostenibilidad de la intervención?
- ¿Las metodologías utilizadas para promover la participación y el ejercicio de la ciudadanía han sido las adecuadas? ¿Han permitido que los colectivos titulares de derechos ejerzan efectivamente su ciudadanía? ¿Qué cambios se observan en este sentido?

i) Alineación y armonización: Se buscaba identificar la vinculación y alineación de las acciones del Convenio con las políticas públicas. Para ello se pretendía buscar respuestas a las preguntas sugeridas en el documento base de la evaluación.

- ¿Cómo contribuye el convenio al cumplimiento y/o promoción de políticas públicas en Guatemala?
- ¿Se cuenta con el apoyo de otras organizaciones e instituciones públicas y privadas a nivel local, nacional e internacional? ¿Contribuye el convenio a complementar las políticas de dichas organizaciones e instituciones? ¿Se han realizado esfuerzos de armonización entre las acciones de otras agencias de cooperación y ONGs que trabajen en los mismos sectores que el convenio? ¿Las estrategias de armonización han sido apropiadas?
- ¿Qué grado de alineamiento existe respecto a las estrategias y procedimientos locales? ¿Cuáles ha asimilado el convenio? ¿Se han realizado esfuerzos al respecto? ¿Las estrategias de alineación han sido apropiadas?

En las páginas siguientes se analizan, resumen y comparan las diversas respuestas obtenidas tanto de los titulares de derechos como de los titulares de obligaciones y los equipos técnicos del Convenio que fueron entrevistados y aportaron valiosos elementos para la evaluación, asimismo se ordena e interpreta la información documental generada durante los meses en que el Convenio ha estado operándose.

IV. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

Para la elaboración de los productos esperados de la consultoría se utilizó una metodología participativa que atendió los aspectos relacionados con los niveles de educación formal, lingüísticos y de extensión de cobertura del Convenio. Se consideraron piezas fundamentales del proceso de evaluación la opinión de los actores y la documentación disponible. Los resultados del proceso de evaluación proporcionaron información cuantitativa y cualitativa que permita tomar decisiones para el seguimiento del Convenio.

En la gráfica siguiente se ilustran las fases y pasos seguidos para la obtención de la información, su respectivo análisis y elaboración de este informe.

Gráfica No.1
Metodología de evaluación



La etapa de planeación fue en esencia, una fase de gabinete que permitió mediante la realización de sesiones de trabajo entre el equipo evaluador y el equipo de MPDL tanto en Madrid como en Guatemala, establecer los alcances, profundidad y detalle que por parte de MPDL y sus socios se esperaba que la evaluación considerara más allá de lo descrito en los términos de referencia. Asimismo, esta fase de corta duración, permitió alcanzar un mayor nivel de conocimiento de las actividades que se realizarían y con ello reajustar los tiempos, la conformación del equipo técnico, la determinación de los recursos necesarios, los resultados esperados y el esquema de organización para llevar a cabo la tarea.

En la segunda etapa del proceso se logró la identificación de las necesidades de información relevante sobre las actividades planificadas y los resultados alcanzados de acuerdo con los aspectos clave que se evaluaron. Se determinaron las fuentes primarias y secundarias y se elaboraron y aprobaron los instrumentos de recopilación, ordenamiento, clasificación y análisis de la información.

Con los resultados del proceso anterior, el equipo técnico elaboró una lista detallada de personas que debían de ser entrevistadas, instituciones o lugares a visitar, y documentos adicionales que debían ser revisados. Se realizaron más de 200 entrevistas (individuales y en grupo) a titulares de derechos y los titulares de obligaciones (un listado de las personas y grupos entrevistados se adjunta en el Anexo No.2) con el apoyo de dos equipos de campo coordinados por supervisores que a su vez respondían a la Coordinación General de CEDER. Las entrevistas en Madrid se llevaron a cabo personalmente con el apoyo de dos representantes de CEDER que residen en el país.

El buen manejo del español de parte de todos los grupos y personas entrevistadas hizo innecesario el apoyo de intérpretes o la traducción de las boletas de entrevista o encuesta. Los principales instrumentos de recopilación de información utilizados fueron:

- **Revisión de información secundaria:** como primera fuente de datos que aportó elementos contextuales del Convenio y permitió conocer la evolución del mismo. De ésta se obtuvo información relevante para medir los indicadores definidos en los instrumentos de planificación y diseño del Convenio y se derivaron las preguntas complementarias (adicionales a las ya establecidas en los términos de referencia) que se plasmaron en los instrumentos de recopilación de información en terreno.

La información secundaria también aportó datos confiables y verificables sobre los cambios en el tiempo respecto a los indicadores, metas y avances esperados para este momento en el Convenio.

- **Grupos focales:** Se aplicaron fundamentalmente con grupos integrados por personas (hombres/mujeres) que compartían intereses respecto a un mismo tema, provienen de un mismo contexto geográfico, socioeconómico, de género edad o cultural o tenían una historia de organización que les era común y por ello podían

complementarse mutuamente en una conversación grupal y enriquecer sus aportes.

El grupo focal se condujo en base a una guía de preguntas cuya intención era fomentar la discusión sobre un tema específico, en este caso, las acciones implementadas por el Convenio evaluado, así como sus impactos.

- **Encuestas estructuradas:** Se basó en una lista de preguntas preestablecidas para ser respondidas por los encuestados. Se utilizó principalmente con quienes tienen una participación menos directa en la ejecución de las actividades contempladas dentro del Convenio y suelen ser más receptores de información, formación o beneficiarios indirectos.
- **Entrevistas semi-estructuradas:** En este caso los entrevistadores contaron con un "guión" que enumeraba los temas que debían tratar a lo largo de la cita. El orden en que estos temas fueron abordados y el modo de formular las preguntas quedó a la libre decisión y valoración del entrevistador. Esta se aplicó con aquellos informantes clave que poseían un conocimiento más profundo sobre el Convenio, las acciones, el contexto o la temática en general y por ello podían expandirse en sus respuestas con toda libertad. Así, dentro de este grupo están los miembros de los equipos técnicos del Convenio, las autoridades municipales, expertos de organismos e instituciones que tratan el tema de seguridad, acceso a la justicia o cultura de paz, directores de escuelas o representantes del Estado, etc.
- **Observaciones in-situ:** El equipo evaluador pudo llevar a cabo visitas y observaciones in situ en los lugares de desarrollo de las acciones que componen el convenio. Estas permitieron constatar que en efecto las actividades programadas se realizaban y en algunos casos, valorar la participación de los grupos beneficiarios y la metodología utilizada, especialmente en procesos de capacitación.

Una vez obtenida la información de los titulares de derechos y los titulares de obligaciones se procedió a facilitar un espacio para el autoanálisis, es decir, a través de la conducción de entrevistas y con el personal técnico de MPDL y de los socios se pudo obtener información que contribuyó a enriquecer el proceso de evaluación.

Para el procesamiento de la información proveniente de la aplicación de los instrumentos se llevaron a cabo sesiones internas de discusión crítica y análisis con el fin de poder dar respuesta a los aspectos prioritarios de la evaluación. La información cualitativa recogida mediante los diferentes instrumentos y herramientas fue transcrita y procesada en formatos previamente diseñados para luego proceder a la construcción de los productos esperados. Tanto la información cualitativa como la cuantitativa se interpretó y sus resultados han sido plasmados en este informe narrativo y los que le antecedieron, en los cuales se reflejan las conclusiones más relevantes.

Un primer informe de avance de la evaluación creó las condiciones para la celebración de un taller con el equipo de MPDL responsable del convenio en

Guatemala. Con posterioridad a esta reunión se procedió a elaborar un nuevo borrador del informe final y la discusión de sus contenidos con MPDL. De este proceso se obtuvo una serie de comentarios, solicitudes de ampliación y modificaciones que fueron incorporadas oportunamente para elaborar el informe final que aquí se presenta.

V. CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO

Tal y como se estableció en la Sistematización y Análisis de la Experiencia del Primer Año de Ejecución del Convenio¹, éste ha debido convivir con dos diferentes gobiernos, con el del Presidente Álvaro Colom desde que se puso en marcha el primer PAC, en septiembre de 2010, hasta enero de 2012 y el del Presidente Otto Pérez Molina a partir del 14 de enero de ese mismo año, que será con el cual el Convenio llevará a cabo la mayor parte de sus actividades.

La transición gubernamental ha tenido impactos de diversa índole tanto para el país, como en las actividades propias del Convenio. En el caso del primero, de acuerdo con la Fundación Sobrevivientes, utilizando reportes del Instituto Nacional de Ciencias Forenses –INACIF- hay signos positivos respecto a la tendencia a la baja iniciada en el año 2010, en los casos de las muertes violentas de mujeres en el país. Según el INACIF, las muertes violentas de mujeres, especialmente los actos de violencia sexual brutal contra ellas, pueden con certeza estar relacionados con el crimen organizado y grupos ilegales. Se han abierto nuevos tribunales especializados contra el femicidio pero aún no se puede establecer el impacto que puedan tener en los indicadores estadísticos de muerte. También se conformó la Fuerza de Tarea contra el Femicidio de la Policía Nacional Civil en febrero de 2012.

Cuadro No.1
Muerte Violenta de Mujeres
Años 2010 a 2012

| Porcentaje comparativo años 2010 a 2012 | | | | |
|--|-------------|--------------|---------------|--------------|
| Año | 2010 | 2011* | 2012** | Total |
| Muerte violenta mujeres | 842 | 608 | 573 | 1,181 |

Fuente: Reportes diarios de INACIF.

*Datos al 31 de octubre de 2011 y 2012. En total el número de muertes en el año 2011 fue de 710.

Según el último informe anual de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Guatemala² *“la cooperación y coordinación entre el Ministerio Público, el Ministerio de Gobernación y la Policía Nacional Civil se han*

¹ Villagrán, Carla. Convenio “Construcción de la Paz en Guatemala 2010-2014”. Sistematización y análisis de la experiencia del primer año de ejecución, abril 2012. Páginas 23 y 24.

² Brunori, Alberto. Presentación pública del Informe Anual 2012. 18 de marzo de 2013.

traducido en resultados sin precedentes" lo cual es una buena noticia para el Convenio, especialmente en lo que respecta a su Objetivo Estratégico 1 y los resultados que apuntan hacia el fortalecimiento de la institucionalidad nacional vinculada a las políticas públicas de Seguridad y Justicia.

En contraste, el actual gobierno también ha hecho uso de recursos constitucionales que limitan las libertades constitucionales de sus habitantes. La declaración y aplicación de estado de sitio, de excepción o calamidad en varios municipios del país ha sido defendida bajo el argumento de los riesgos a la gobernabilidad y el combate al crimen organizado y el narcotráfico. Existe una generalizada percepción entre la población, de un aumento notable de la presencia militar en el país que se ha materializado con el establecimiento de brigadas militares, patrullajes combinados de la policía y el ejército y el incremento presupuestario al ejército.

Paralelamente, el sistema de justicia ha logrado condenas en casos históricos relacionados con el conflicto armado interno, siendo sin duda alguna, el más trascendente el que enfrenta actualmente el ex jefe de Estado Efraín Ríos Montt acusado de genocidio y delitos contra los deberes de la humanidad.

Aún y cuando existen avances y noticias positivas que en el contexto contribuyen a fortalecer los objetivos del Convenio, la conflictividad social no muestra señales de reducir su escalada, especialmente en casos vinculados con la tierra y el acceso o uso a los recursos naturales; por el contrario, la radicalización del discurso, el papel de los medios de comunicación y las redes sociales en la divulgación de éste y el uso de figuras penales para calificar las protestas comunitarias, indígenas y campesinas son cada vez más frecuentes.

En el caso del Convenio, muchas de las actividades que se contemplaron en la planificación, se vieron afectadas por el proceso electoral del año 2011 y la posterior transición y cambio de autoridades y funcionarios gubernamentales en todos los municipios priorizados. Este cambio de autoridades, aunque ha tenido efectos positivos en la mayoría de los casos, también significó un compás de espera en los planes, especialmente en aquellos que se concentraban en el trabajo con la institucionalidad gubernamental. Estos retrasos son bastante evidentes en la planificación operativa de seguridad y justicia a nivel municipal y en las actividades con los partidos políticos. Posteriormente, los constantes cambios en el funcionariado público han roto con ciclos y procesos de capacitación iniciados y en consecuencia han impactado de manera negativa la implementación de acciones de seguimiento.

Por otra parte, a nivel nacional, la actual administración de gobierno estuvo retrasando por varios meses, el nombramiento de los miembros que integran el Consejo Asesor de Seguridad –CAS- hasta que muchos de sus integrantes optaron por retirarse de esta instancia ante la decisión Presidencial de no reanudar su funcionamiento. En los aspectos legislativos el escenario no es nada alentador, durante los últimos 10 meses aproximadamente, la legislatura no ha conocido ninguna iniciativa de ley relacionada con seguridad, justicia o ningún otro asunto, debido a su casi total paralización ante

una serie de interpelaciones solicitadas por los partidos de oposición que por ley, toman prioridad en la agenda por encima de cualquier otro tema.

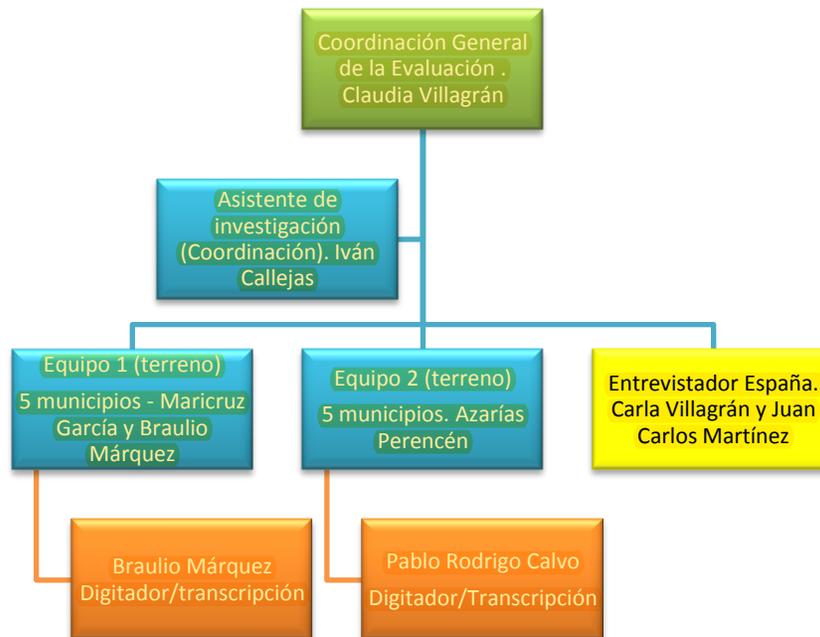
Finalmente, dos aspectos más deben de señalarse por el impacto que generaron; uno en los planes iniciales del Convenio y el otro en la capacidad del equipo evaluador para obtener información. En el primero se trata del diseño original de trabajo a través de la figura de las mancomunidades; a lo largo de este período de ejecución de las actividades del Convenio, fue evidente que la estructura y el trabajo mancomunado no ofrecía las condiciones que originalmente se habían perfilado para canalizar una serie de actividades planificadas, este factor impactó pero no detuvo en ningún momento las acciones, habiendo obligado a MPDL y sus socios a hacer cambios metodológicos al diseño inicial.

En el segundo caso, se trata de las actividades desarrolladas por ACONANI en los institutos secundarios y los padres de familia de estos jóvenes. En el período en que se inició y finalizó el trabajo de campo de la evaluación, las escuelas e institutos se encontraban de vacaciones, lo que imposibilitó la realización de algunos grupos focales con estudiantes de los grados básicos o sus padres de familia. Por otro lado, dado que las actividades se realizaban con jóvenes de 3º. Básico, al concluir el ciclo escolar, la mayoría de ellos se dispersaron y resultó imposible su localización. Los vacíos de información de estos dos grupos se trató de llenar con el apoyo de maestros, autoridades del Ministerio de Educación y alumnos de otros grados.

VI. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador se conformó de acuerdo a la siguiente estructura (Gráfica No.2). A continuación se presenta una síntesis de la experiencia profesional del equipo:

Gráfica No.2
Estructura del equipo evaluador



Claudia Villagrán García: Socióloga y educadora. Posee experiencia en análisis atención conflictos. Ha sido docente universitaria, consultora y funcionaria de entidades nacionales e internacionales. Como funcionaria pública actuó como Sub-Secretaria de Resolución de Conflictos, Coordinadora de la Mesa de Diálogo y Participación del Desarrollo Rural. En la academia ha sido Asesora del Instituto para la Transformación de Conflictos y Construcción de Paz en Guatemala –INTRAPAZ- y Coordinadora del Centro de Apoyo de la Secretaría Ejecutiva de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina –AUSJAL-. Como actora de la sociedad civil ha participado en la Comisión Nacional de los Acuerdos de Paz y en Equipo de Mediadores para la Paz –EMPAZ-.

Carla Villagrán García. Doctora en Estudios de América Latina Contemporánea, Economista. Delegada en Madrid, España del Centro para el Desarrollo Rural –CEDER-. Consultora para elaboración de informes de investigación sobre temas relacionados con evaluación de proyectos sociales, evaluación de políticas sociales y diagnósticos de situación. Consultora en materia de derechos humanos y ex asesora política del Procurador de los Derechos Humanos en Guatemala para el Proyecto de Recuperación del Archivo Histórico de la Policía Nacional; fue Jefa de la Unidad de Estudios y Análisis de la Procuraduría de los Derechos Humanos de Guatemala y Decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Rafael Landívar. Es fundadora del Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala – INTRAPAZ-.

Alvaro Iván Callejas Godoy. Historiador con estudios de derecho. Negociador con amplia experiencia en conflictos de tierras. Colaboró desde sus inicios en CONTIERRA y durante diversas administraciones gubernamentales fue funcionario de esta dependencia y de la Secretaría de Asuntos Agrarios como mediador y Coordinador del Equipo de Alto Impacto.

Su experiencia como negociador le ha permitido establecer una amplia red de contactos y espacios de participación social en todo el territorio nacional.

Maricruz García: Antropóloga con amplio conocimiento en la realización de estudios socioeconómicos e investigación social. Ha sido pieza fundamental en la conducción de los estudios de campo realizados por CEDER derivada de los años de trabajo en el Departamento de Estudios Socioeconómicos del Fondo de Tierras y la labor realizada en la Fundación Toriello de Guatemala. Por su experiencia en el desarrollo de diagnósticos, líneas de base y sistematizaciones también ha desempeñado actividades de capacitación en temas relacionados a estas materias.

Azarías Perencén: Sociólogo con amplio recorrido en el área de Derechos Humanos. Como investigador fue miembro del Equipo de Investigación de la Dirección de los Archivos de la Paz de la Secretaría de la Paz y de la Unidad de Estudio y Análisis de la Procuraduría de los Derechos Humanos. Ha sido catedrático universitario y coeditor de la revista Noticias de Guatemala y del periódico comunitario Voz y Pensamiento Mapa.

Juan Carlos Martínez Aniorte: Doctor en Historia Contemporánea y Licenciado en Geografía e Historia. Investigador del instituto para la Transformación de Conflictos y Construcción de la Paz en Guatemala entre los años 2008 y 2010 y de la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala, editor de libros escolares de educación primaria y secundaria de los programas de Estudios Sociales de Guatemala, El Salvador y Honduras. Docente universitario con varias publicaciones relacionadas con el desarrollo humano.

Braulio Márquez: Estudios en Relaciones Internacionales se ha especializado en la asesoría y acompañamiento comunitario y la supervisión en campo de equipos de encuestadores y entrevistadores.

Pablo Rodrigo Calvo: Asistente de investigación y asesor comunitario. Responsable de la supervisión de equipos de encuestadores y entrevistadores. Tiene amplia experiencia en la conducción de encuestas y entrevistas de tipo social.

VII. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO Y LAS ORGANIZACIONES INTEGRANTES DEL CONVENIO

Para operar el Convenio, se definió una estructura organizativa y de gestión que se ilustra en la Gráfico No.3. El nombre e institución a la que pertenece cada uno de los profesionales que se encontraban vinculados al Convenio, se detalla a continuación:

Cuadro No.2
Equipo de trabajo vinculado al Convenio
Agosto 2012

| No. | Nombre | Organización | Cargo |
|-----|-----------------|------------------|--|
| 1 | Borna Juratovic | MPDL - Guatemala | Responsable de Misión y Responsable de Acciones 1 y 4 |
| 2 | Fernando Díaz | MPDL | Responsable de Convenio y Responsable de País Guatemala |
| 3 | Hada Guay Pacay | MPDL - Guatemala | Responsable de Acción 2 y 3 / |

| No. | Nombre | Organización | Cargo |
|-----|---------------------------------------|------------------|---|
| | | | Responsable de Proyectos |
| 4 | Jon Ander Areses | MPDL - Guatemala | Responsable de Comunicación |
| 5 | Leonel Morales | MPDL - Guatemala | Administrador |
| 6 | Maura Burgos | MPDL - Guatemala | Mantenimiento |
| 7 | Gabriela Ispanel | MPDL - Guatemala | Secretaria-Logista |
| 8 | Diana Nicté Sagastume Paiz | IEPADES | Coordinador Nacional |
| 9 | Milvia Lorena González Jiménez | IEPADES | Responsable de Monitoreo |
| 10 | Carmen Rosa De León-Escribano | IEPADES | Directora Ejecutiva |
| 11 | Juan Montufar | IEPADES | Contador Iepades |
| 12 | Blanca Anzuetto | IEPADES | Subcoordinadora (Sololá) |
| 13 | Rigoberto Tepas | IEPADES / Pana | Contador Local |
| 14 | Eduardo Cajas Juarez | IEPADES | Responsable de Observatorio |
| 15 | Ligia Roxana Guevara Vega | IEPADES / Pana | Facilitadora Manktitlan |
| 16 | Pablo David Yup de León | IEPADES / Pana | Facilitador Manctzolojya |
| 17 | Elena Uj Pan | IEPADES / Pana | Facilitadora Manclalaguna |
| 18 | Eduardo Antonio Pich Cuc | IEPADES / Pana | Promotor (auxiliar) |
| 19 | José Abel Lara | IEPADES / Pana | Piloto y Seguridad |
| 20 | Juan Cristobal Aldana Alfaro | COISOLA | Coordinador del Convenio Construcción de Paz en Guatemala |
| 21 | María N. Serena H. | COISOLA | Directora |
| 22 | Carmen Peneleu Gonzalez | COISOLA | Responsable de Las Acciones de políticas publicas seguridad y justicia del eje de Mujer |
| 23 | Bonifacia Tunay Ixcol | COISOLA | Coordinadora de técnicas |
| 24 | Jose Elias Chumil Par | COISOLA | Contable |
| 25 | Ana Verónica Escobar Reyes | COISOLA | Contable |
| 26 | Leopoldo Zeissig | COISOLA | Abogado encargado de Litigio Estratégico |
| 27 | Alba Uzen | COISOLA | Asesor Jurídico |
| 28 | Daniel Palacios | COISOLA | Procurador |
| 29 | Jaime Cáceres | COISOLA | Técnico de Radio |
| 30 | Victoria Arriaga | COISOLA | Técnica de Redes |
| 31 | Clara Magdalena Gonzales Ixtetel | COISOLA | Técnica de campo en San Pedro La Laguna |
| 32 | Genesis Lucrecia Rocché Pop | COISOLA | Técnica de campo en Concepción-Sololá |
| 33 | María Rosalía Esquina García | COISOLA | Técnica de campo en San Antonio Palopó |
| 34 | Tomasa Guarchaj Tambriz | COISOLA | Técnica de campo en Santa Lucía y San José Chacayá |
| 35 | Vilma Andrea Ratzam | COISOLA | Técnica de campo en San Marcos y San Pablo La Laguna |
| 36 | Susana Mendoza | COISOLA | Técnica de campo en San Andrés y Panajachel |

| No. | Nombre | Organización | Cargo |
|-----|------------------------------|---------------|---|
| 37 | Luis Mario Martínez | INTRAPAZ/URL | Coordinador |
| 38 | Mirna Lilian Ramírez | INTRAPAZ/URL | Oficial de Programa |
| 39 | Byron Silvano Morales Dardón | INTRAPAZ/URL | Director INTRAPAZ |
| 40 | Pedro Gordillo | INTRAPAZ/URL | Enlace Técnico |
| 41 | Levi Jacob Mejía | INTRAPAZ/URL | Contador |
| 42 | Andrea José Zúñiga | INTRAPAZ/URL | Responsable de Informática |
| 43 | Juan Coromac | MSEPEG | Coordinador del Programa Educativo para el Convenio |
| 44 | Sofía Belles | MSEPEG | Facilitadora Educativa Local |
| 45 | Maricela Matzar | MSEPEG | Facilitadora Educativa Local |
| 46 | Aura Pich | MSEPEG | Facilitadora Educativa Local |
| 47 | Lucrecia Bautisa | MSEPEG | Equipo Multidisciplinario Coord. Pedagógica |
| 48 | Héctor Argueta | MSEPEG | Equipo Multidisciplinario Coord. Metodológico |
| 48 | Pablo Calderón | MSEPEG | Equipo Multidisciplinario Capacitador |
| 50 | José Azurdia | MSEPEG | Equipo Multidisciplinario Capacitador |
| 51 | Blanca Gálvez | MSEPEG | Equipo Multidisciplinario Capacitador |
| 52 | Glenda García | MSEPEG | Equipo Multidisciplinario Capacitadora |
| 53 | Abner Paredes | CALDH | Coordinador Programa de Derechos de la Juventud |
| 54 | Eddy Vásquez | CALDH Sololá | Coordinador Sololá |
| 55 | Evelyn Tzurec | Kaji B'atz | |
| 56 | Elías Julajuj | Kaji B'atz | |
| 57 | Paulina Rosales | Caja Lúdica | Coordinadora de Proyecto/ Socio |
| 58 | Carlos Sandoval | Caja Lúdica | Contador General |
| 59 | Pedro Ochoa | Caja Lúdica | |
| 60 | (pendiente) | Caja Lúdica | Facilitador Taller Expresión Artística (1) |
| 61 | (pendiente) | Caja Lúdica | Facilitador Taller Expresión Artística (2) |
| 62 | (pendiente) | Caja Lúdica | Facilitador Taller Expresión Artística (3) |
| 63 | (pendiente) | Caja Lúdica | Facilitador Taller Expresión Artística (4) |
| 64 | Lesbia Téllez | Las Poderosas | Coordinadora |
| 65 | Rosa García | Las Poderosas | Tallerista |
| 66 | Adelma Cifuentes | Las Poderosas | Tallerista |
| 67 | Marco Canale | Las Poderosas | Coordinador artístico |

Fuente: MPDL, agosto 212.

La selección de las organizaciones socias y colaboradoras (contrapartes locales) se hizo en base a los siguientes criterios:

- Su experiencia
- Su conocimiento de la realidad local y de las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales y culturales en las que llevan a cabo sus proyectos
- Su trabajo en temas relacionados con la transformación de conflictos y la construcción de paz en Guatemala
- Su capacidad para aplicar ejes transversales en materia de género, medioambiente, diversidad cultural y lucha contra la pobreza en todas sus actuaciones

A ello se sumaron otros elementos como el trabajo realizado previamente por alguna de ellas en colaboración con AECID, su labor en el área de seguridad y justicia o su implantación en Sololá. A continuación se presenta una síntesis del perfil de cada una de las organizaciones que hasta el día de hoy, son importantes actrices de este proceso.

Gráfica No.3
Estructura organizativa y de gestión MPDL



- **COISOLA (socio):** El Colectivo de Investigaciones Sociales y Laborales (COISOLA) trabaja desde el año 2003, principalmente en el departamento de Sololá desarrollando acciones de investigación, acompañamiento, formación y asesoría, para fortalecer la protección de los derechos humanos y el desarrollo social de grupos que se encuentran política, social y económicamente excluidos y el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, con el objetivo de alcanzar la realización plena de un Estado social de derecho.

Las líneas programáticas son sensibilización, divulgación y difusión de los derechos de los grupos socialmente vulnerables, especialmente en áreas como la salud laboral, los derechos de los pueblos indígenas, la violencia de género y los derechos económicos, sociales y culturales.

COISOLA ha trabajado con grupos de víctimas de violencia, especialmente con mujeres, en el área de Panabaj, Santiago Atitlán, San Pedro y San Juan la Laguna, desde el año 2004 realizando acciones de capacitación y formación como instrumentos del cambio social y transformación de las estructuras patriarcales tradicionales de exclusión y dominación. Del mismo modo, trabaja en la articulación de redes sociales y movimientos reivindicativos, buscando que sean los actores sociales de los colectivos marginados los que se empoderen e inicien los procesos sociales necesarios de cambio e investigación para desarrollar estrategias de incidencia pública y política que favorezcan la participación de aquellos colectivos o personas que en un momento dado puedan encontrarse excluidos o en riesgo de exclusión. Las áreas prioritarias de intervención son género, apoyo jurídico y psicosocial, litigio estratégico y salud laboral.

Su ámbito de actuación actualmente se centra en el departamento de Sololá trabajando con grupos de mujeres especialmente con víctimas del conflicto interno contribuyendo a su reparación psico-social así como apoyando a grupos de mujeres rurales fortaleciendo su organización.

A partir del 2005 COISOLA inicia su apoyo al Ministerio Público de Guatemala a través de un congreso de Victimología y pone en marcha un sistema de capacitaciones a sus funcionarios y funcionarias, especialmente a aquellos vinculados con la oficina de atención a la víctima y las redes de derivación. Se elaboraron manuales para el Ministerio, y para las redes de derivación nacional de atención a la víctima del Ministerio Público, con el objetivo de fortalecer la red nacional de atención a la víctima durante el año 2005. Desde el año 2008 hasta la actualidad se mantiene el apoyo a las redes de derivación especialmente a la de Santiago Atitlán y la de Sololá.

En el 2008 colaboraron con estudios y acciones para la defensa de los derechos de las víctimas. En ese mismo año, se lleva a cabo la ejecución del programa de "Acceso a la Justicia para la Mujer Indígena Víctima de Violencia" con financiación de la Unión Europea. En el marco de este programa, se publica un estudio sobre la mujer indígena y la violencia y se trabaja con 30 promotoras locales que dan

acompañamiento a los casos. En el año 2010 se ejecuta un proyecto con fondos de la cooperación Suiza "Fundación Pro-Victimis", incorporando la metodología de redes y apoyando, por tanto, la consolidación de las redes de derivación de atención a la víctima del Ministerio Público en el Departamento de Sololá.

Sus áreas prioritarias de trabajo son: gobierno y sociedad civil, mujer y desarrollo, educación en valores, pueblos indígenas y comunidades, acceso a la justicia, construcción de paz, memoria histórica y reparación psicosocial a víctimas, investigación, formación y estudios comunitarios, jurídicos y psicosociales, gobernabilidad, justicia y transición, casos paradigmáticos del conflicto armado, acceso a la justicia, litigio estratégico, cultura y cosmovisión maya

- **IEPADES (socio):** El Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible (IEPADES) tiene más de 20 años de experiencia de trabajo en Guatemala. Sus inicios estuvieron vinculados a la creación del Sistema de Consejos de Desarrollo, en la que participaron como figura legal que respaldaba la democracia participativa en el país. Además, su trabajo se vinculó con refugiados, desplazados, retornados, viudas y huérfanos del conflicto armado interno.

Obtiene su personería jurídica en 1996, después de la firma de los Acuerdos de Paz, aunque su trabajo se remonta 10 años atrás, con la generación de pequeños proyectos sobre desarrollo sostenible, crédito rural solidario, apoyo a la productividad y a la soberanía económica, principalmente de mujeres viudas del conflicto armado.

El trabajo con la población desarraigada por el conflicto armado, dio pie a la vinculación de los esfuerzos a favor del desarrollo sostenible, con temas relativos al rescate del tejido social comunitario, rasgado durante el conflicto armado interno, así como la generación de espacios de concertación social y la conquista de derechos ciudadanos mediante el fortalecimiento de espacios para la "planificación democrática del desarrollo" como se denomina al Sistema de Consejos de Desarrollo en su ley constitutiva.

Tras la Firma de la Paz, asume el compromiso de contribuir a la consolidación de un Estado que transite de prácticas represivas, a otras de carácter garantista, con enfoque de derechos; de la inequidad a la justicia social y de la violencia a la resolución pacífica de los conflictos.

El enfoque preventivo es la pieza angular de sus intervenciones, acompañando esfuerzos orientados al fortalecimiento de la institucionalidad civil de seguridad, promoviendo un enfoque preventivo y de servicio al ciudadano, en la estructura de la Policía Nacional Civil.

IEPADES profundizó la proyección de su trabajo en temas de seguridad, generando y promoviendo una propuesta metodológica sobre un "Modelo de Gestión Local de la Seguridad y la Justicia con enfoque Preventivo" con el cual se busca potencializar el liderazgo municipal para la generación de agendas de desarrollo

con enfoque proactivo (retomando el compromiso de direccionar recursos a sectores vulnerables como mecanismo para reducir condiciones de victimidad); fortaleciendo la participación ciudadana para el análisis, la incidencia en políticas públicas y la promoción de acciones de carácter preventivo; y la construcción de una cultura de paz en contextos altamente erosionados y marcados por la violencia.

Durante el 2008, IEPADES llevó a cabo una investigación cuyo objetivo era analizar y contextualizar el Manual de la OCDE sobre Reforma al Sector Seguridad y Justicia que ha dado lugar a una guía para la cooperación internacional al desarrollo en relación con el tema de gobernabilidad. Esta guía pretende facilitar los insumos operativos necesarios para alinear las propuestas de trabajo desde la sociedad civil y el Estado, que cuentan o que buscan el apoyo financiero de la cooperación de los países que integran la OCDE.

El armamentismo, como un matiz propio de sociedades pos-conflicto, constituye también un tema priorizado por IEPADES en sus esfuerzos orientados a la construcción de paz. Es así que desde la Firma de los Acuerdos de Paz, el trabajo de incidencia y sensibilización, a favor de un marco legal restrictivo sobre el uso de las armas de fuego en la sociedad guatemalteca; por la reducción de la tenencia y portación de armas de fuego en manos de civiles; y por la reducción generalizada de la violencia armada; ha situado al Instituto en una posición protagónica y un referente nacional sobre el tema.

IEPADES plantea el fortalecimiento del poder local en la comunidad, a través de la capacitación y acompañamiento, en los siguientes ejes fundamentales:

- Investigación participativa
- Auto aprendizaje y capacitación
- Organización y autogestión
- Recuperación de los valores de equidad de grupo y género, solidaridad comunitaria, con perspectiva cultural y/o de identidad
- Fortalecimiento de la capacidad de los ciudadanos para la apropiación de los procesos sociales y políticos, es decir, sustanciar la participación activa en los procesos locales y nacionales de toma de decisión. Esto es: creación de ciudadanía efectiva
- Participación activa en el desarrollo sostenible de grupos marginados, en particular, el campesinado, los indígenas de etnia maya y la mujer. Es decir en la producción, el mercado, el ahorro y el crédito comunitario a través de la intermediación financiera

IEPADES organiza su trabajo en el contexto de seis programas de trabajo o ejes de intervención:

- Programa sobre Fortalecimiento del Poder Local, Gestión del Riesgo y Seguridad Alimentaria

- Programa sobre Control de Armas y Municiones
- Programa de Gestión Local de la Seguridad y la Justicia con Enfoque Preventivo
- Programa sobre Incidencia en Política y Presupuestos de Defensa
- Programa sobre Reforma al Sector Seguridad y Justicia

El área geográfica de trabajo del Instituto comprende todo el territorio nacional, con especial énfasis en los departamentos de: Guatemala, Sololá, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Petén, Quetzaltenango, Totonicapán y Sacatepéquez. Cuenta con una sede central en la ciudad capital y tres oficinas regionales en Salamá, Baja Verapaz; Poptún, Petén y Sololá.

- **INTRAPAZ (socio):** El Instituto de Transformación de Conflictos para la Construcción de la Paz en Guatemala (INTRAPAZ) fue creado en 1998 por la Universidad Rafael Landívar. Su experiencia se centra en dos ejes de trabajo fundamentales: el conflicto social y la paz. Para cumplir con su misión y operar sus líneas de acción, el Instituto se organiza en tres áreas de trabajo, Investigación, Educación e Intermediación, cuyo desempeño se articula sobre cinco bases fundamentales: la idea de una reforma política del Estado basada en el contenido de los Acuerdos de Paz, la justicia, la equidad de género, la interculturalidad y los derechos humanos.

El Instituto está conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales de las Ciencias Sociales. El objetivo del Área de Intermediación es la identificación y análisis de situaciones conflictivas para proponer medios orientados a transformar en relaciones pacíficas aquellas que se expresan en forma hostil. Como entidad mediadora, negociadora o facilitadora, propone mecanismos alternativos de resolución de conflictos, fomentando con ello la confianza, el diálogo, la negociación y los consensos entre las partes involucradas.

INTRAPAZ ha prestado sus servicios como entidad facilitadora a favor de la diversidad cultural, brindando apoyo técnico en espacios de diálogo y acercamiento en organizaciones como el Foro Guatemala y la Mesa Intersectorial de Diálogo sobre Cultura de Paz y Reconciliación, entre otras instancias sociales, así como en procesos de resolución de conflictos socio-ambientales, agrarios, de trabajo y negociación colectiva. Ha brindado apoyo a instancias multi-institucionales, foros, espacios de diálogo interétnico e interreligioso y ha participado en la articulación de propuestas de consenso relacionadas con la agenda nacional y el proceso de construcción de paz, interviniendo además como entidad mediadora de conflictos nacionales. También participó en la construcción de la Política Pública de Cultura de Paz del Gobierno de la República y ha integrado el Consejo Nacional de los Acuerdos de Paz –CNAP– como representante de las universidades del país.

Cuenta con diversas publicaciones producto de estudios y procesos de sistematización, de su Área de Investigación. En su Área de Educación ha impartido

talleres de capacitación solicitados por diversas organizaciones; ha contribuido a la sensibilización y educación de adultos en temáticas variadas, generalmente orientadas a la eliminación de estereotipos, prejuicios y actividades discriminatorias, como a brindar herramientas y capacidades para la canalización pacífica de conflictos; también ha aportado en la formación del funcionariado público para la transformación de conflictos, como en el caso de la Municipalidad de Guatemala, y ha sido responsable académica del 'Posgrado de Actualización sobre Construcción de Paz, Mediación y Resolución Alternativa de Conflictos' de la Universidad Rafael Landívar.

- **Colectivo Caja Lúdica (colaborador):** Nace en el Festival Octubre Azul en el año 2000, con la fusión de artistas, animadores y gestores culturales de la Corporación Cultural Barrio Comparsa, Medellín Colombia y del Colectivo Arte Urbano, Ciudad de Guatemala. Es una organización social, intercultural, multidisciplinaria e intergeneracional, que acompaña procesos formativos, organizativos y de incidencia local, basados en la estrategia Lúdica Creativa Arte y Diversidad Cultural, para aportar a la construcción de la Cultura de Paz.

Su objetivo es potenciar las capacidades del ser humano en sus dimensiones física, espiritual y cognitiva a través de la participación en escenarios educativos, artísticos y culturales, facilitando el autoconocimiento y las relaciones interpersonales necesarias para las transformaciones sociales. En su programa de formación artística se realizan procesos de formación, sistematización e investigación académica integral dirigidos a potenciar el ser interior de las personas involucradas en la acción institucional. Despliega el compromiso y la sensibilidad de los involucrados e impulsa la capacidad de gestión y el desarrollo creativo de proyectos educativos y comunitarios, con la finalidad de contribuir a la libertad de expresión, la autoestima individual y el respeto hacia sí mismo, la familia y el entorno.

Otros servicios ofrecidos por el Colectivo son:

- Consultorías en educación alternativa
- Danza y movimiento
- Intervenciones artísticas y animación de eventos
- Juegos públicos y comparsas
- Percusión
- Talleres educativos
- Teatro

Caja Lúdica reconoce que los procesos de sensibilización artísticos y culturales, no sustituyen ni remedian la ausencia del Estado, ni la precariedad de la vida; sin embargo, sí dignifican el diario vivir de las personas, hacen más humanos y alegres los días, ayudan a transformar actitudes de indiferencia y egoísmo por diálogo, participación, unidad, pensamiento crítico y libre expresión.

- **Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos –CALDH- (colaborador):** Es una asociación política que promueve el ejercicio y la defensa de los derechos humanos integrales, el acceso a la justicia, la memoria histórica, la deconstrucción de la discriminación, el racismo y todas las formas de opresión, desde y para la participación de la ciudadanía y construcción de sujetos políticos.

Su objetivo fundamental es contribuir en el acceso a justicia, la recuperación de la memoria histórica, a la deconstrucción de la discriminación, el racismo y todas las formas de opresión y en la construcción y fortalecimiento de sujetos políticos que ejerzan y defiendan sus derechos humanos integrales.

La Asociación está integrada por una Asamblea General integrada por hombres y mujeres de reconocida trayectoria política a nivel local, nacional e internacional, así como de distintos grupos étnicos de Guatemala. Para operativizar el trabajo se organiza internamente en los siguientes programas:

- Programa de Justicia y Reconciliación: Encargado de conducir la estrategia jurídica de los casos por genocidio y desaparición forzada que se tramitan en el sistema de justicia guatemalteco.
 - Programa de Derechos de los Pueblos Indígenas: Desde dicho programa se acompaña y fortalece políticamente a la Asociación para la Justicia y Reconciliación, AJR, y a diversas comunidades de varias regiones del país que luchan contra la explotación de los bienes y recursos naturales mediante la realización de consultas populares y otras acciones políticas.
 - Programa de Derechos de la Juventud: Desde este programa se realiza un trabajo de resignificación de la historia y promoción de la memoria histórica del país, mediante la implementación de metodologías creativas para dar a conocer lo ocurrido durante el conflicto armado interno a jóvenes estudiantes. De igual forma se acompaña y fortalece a grupos y organizaciones juveniles en Sololá y la Ciudad Capital, quienes en su accionar promueven y defienden los derechos de la juventud, particularmente, el derecho a la vida y a la libre expresión e inciden frente al Estado para la creación y/o aplicación de políticas públicas y leyes a favor de la juventud.
- **Asociación Coordinadora de Acción por la Niñez y la Juventud (colaborador):** Es una organización no gubernamental fundada desde 1989 para desarrollar e impulsar programas y proyectos en beneficio de la población, especialmente niñez, adolescencia y jóvenes de escasos recursos, de áreas marginales, en situación vulnerable y en circunstancias altamente difíciles. Desarrolla sus procesos desde el enfoque de derechos, desde la base constructivista de la educación popular.

Promueve, como parte del Movimiento Social de Educación para la Paz en Guatemala, la Convivencia Pacífica en el sistema escolar.

- **Coordinadora de la Juventud Kaji B´atz:** Integrada por 40 organizaciones de jóvenes Kakchikeles y Tzutujiles originarios de la Cuenca del Lago de Atitlán que trabajan

por el empoderamiento de la juventud - cuya participación es clave en el desarrollo social, y por el fortalecimiento de la iniciativa juvenil en el trabajo por el mejoramiento comunitario. A través del arte, la expresión creativa, la convivencia pacífica y la difusión de información, rompen el silencio para lograr la liberación y la integración. Los objetivos de la Coordinadora son:

- Estimular la creatividad
 - Promover la salud reproductiva, a través de la difusión de información.
 - Concientizar a participantes sobre sus derechos humanos
 - Prevenir la violencia, el uso de las drogas, y el embarazo prematuro
 - Impulsar una comunicación abierta entre madres, padres, hijas e hijos; y fortalecer y estimular la participación en iniciativas juveniles dentro del contexto cultural comunitario.
- **Las Poderosas Teatro (colaboradoras):** Nace a inicios del año 2008 conformada por un grupo de mujeres sobrevivientes de violencia que trabajaron en un largo proceso de investigación y creación a partir de su propia vivencia, sus deseos, preocupaciones y sueños junto a sus hijas e hijos con el acompañamiento de la actriz y directora Patricia Orantes, el dramaturgo y director Marco Canale, la investigadora Silvia Trujillo y la psicóloga María del Carmen Navarro.

El Trabajo de Las Poderosas inició con el rodaje del documental "hoy puedo ser" en el que abordan su historia desde el teatro y descubren que desde ese medio pueden sanar y proponer un cambio para muchas mujeres que están sufriendo lo que ellas ya sufrieron.

Las Poderosas hablan de la violencia física y de las diferentes violencias que sufren las mujeres. A partir del año 2010 iniciaron a dar talleres formativos para otras organizaciones de mujeres en donde comparten la técnica del teatro como herramienta de sanación, transformación y fortalecimiento de las mujeres.

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

El Convenio, aprobado para ejecutarse en 10 municipios del departamento de Sololá para un período de cuatro años con un presupuesto de 3.75 millones de euros (cerca de 38.53 millones de quetzales) y un colectivo meta estimado de 26,150 entre beneficiarios directos e indirectos. El Convenio establece cuatro objetivos específicos con sus respectivos once indicadores objetivamente verificables; catorce resultados y 46 indicadores verificables para dar cumplimiento al objetivo general definido como “contribuir a fortalecer la gobernabilidad democrática y las instituciones de justicia para apoyar los procesos de prevención de la violencia y la Construcción de la Paz”.

El departamento de Sololá se caracteriza por la presencia mayoritaria de población indígena perteneciente a tres diferentes comunidades lingüísticas: k'iche', tz'utujil y kaqchikel; como consecuencia de la exclusión histórica de la que han sido objeto los pueblos indígenas, manifiestan índices de pobreza que alcanzan al 76% de sus miembros. Sin embargo, este departamento reporta tasas de homicidio que se encuentran entre las cinco más bajas del país pero índices de violencia intrafamiliar, violencia contra las mujeres, delitos contra la libertad sexual y linchamientos de alta incidencia a nivel local, que corresponden a los principales delitos que el Convenio pretende prevenir.

Con el fin de alcanzar los objetivos, ejecutar los recursos, las actividades y subactividades contenidas en las PAC, las organizaciones parte, plasman sus acciones, año con año, en las Matrices de Planificación Anual y en los cronogramas de seguimiento, mientras que los indicadores de avance se contrastan permanentemente con los datos que se levantaron durante la construcción de la Línea de Base. Adicionalmente, para la operativización del Convenio, cada una de las organizaciones involucradas (ver descripción en inciso VI anterior) conformó los equipos responsables de la ejecución de las acciones a los cuales dotó de la infraestructura y la logística indispensables para llevarlas a cabo. De tal manera que los socios y colaboradores cuentan en la actualidad con el personal directivo y de apoyo que se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro No.3
Evolución interanual del personal directivo y de apoyo

| Contraparte | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------|------|------|------|
| MPDL (sede y terreno) | 3 | 7 | 8 |
| IEPADES | 9 | 11 | 13 |
| COISOLA | 4 | 14 | 14 |
| INTRAPAZ | 2 | 4* | 5* |
| ACONANI | | | 4 |
| Las Poderosas | | | 4 |

| Contraparte | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------|------|------|------|
| Marco Canale | | | 3 |
| Caja Lúdica | | | 3 |
| Kaji B´atz/CALDH | | | 3 |

- Más tres consultores

Fuente: Entrevista con organizaciones

Desde su concepción, la estrategia identificó como un factor clave la necesidad de que todas las instancias trabajen *“con una estrategia de intervención conjunta que no sea la suma de acciones o proyectos, desde su concepción, puesta en marcha y ejecución, es decir, con un enfoque integral”*, lo cual demandaba a todas las organizaciones participantes un importante esfuerzo de apropiación, coordinación y colaboración, además de una serie de capacidades instaladas que deberían de ser puestas al servicio del Convenio. (Ver documentos anexos, Formulación general del Convenio, pág. 5). Como se describirá más adelante, éste ha sido un elemento de alta trascendencia en la implementación operativa de las acciones.

Otro factor de alta trascendencia plasmado en el Convenio, es la pretensión de incidir y modificar la situación prevaleciente en una serie de instituciones y actores locales y otros espacios a nivel nacional, especialmente modificando el carácter de las relaciones existentes entre la sociedad civil y las instituciones del Estado responsables de la seguridad y la justicia. En el cuadro siguiente se ilustran estos espacios y los cambios que el Convenio debe contribuir a generar.

Cuadro No.4³
Ámbitos y espacios de incidencia del Convenio
Años 2010-2014

| EN EL ÁMBITO MUNICIPAL | | | |
|--|---|-----------|--|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUCIÓN* |
| LA INSTITUCIONALIDAD ESTATAL MUNICIPAL | Su capacidad para generar y participar en espacios de coordinación interinstitucional | 1.1 | IÉPADES |
| | Los planes operativos municipales en materia de justicia y seguridad | 1.1 | IÉPADES Y COISOLA |
| | Los recursos materiales y humanos de que disponen las municipalidades para echar a andar esos planes operativos | 1.1 | IÉPADES Y COISOLA |
| | La gestión local de la seguridad y justicia a partir de un nuevo modelo con enfoque preventivo | | TODAS LAS ORGANIZACIONES |

³ Villagrán, Carla. Sistematización y análisis de la experiencia del primer año de ejecución. Guatemala, abril de 2012.

| | | | |
|----------------------------|--|-----------|--------------------------|
| | Las herramientas técnicas de los procedimientos y prácticas para la elaboración de POAs | 1.1 | IEPADES Y COISOLA |
| | El enfoque de género y la inclusión de propuestas provenientes de las mesas de juventud en los planes municipales en materia de seguridad y justicia | 1.1 y 3.3 | IEPADES Y COISOLA |
| | Los POAs de las Comisiones Municipales de Seguridad | 1.1 y 3.3 | IEPADES Y COISOLA |
| EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO | La capacidad de investigación sobre la paz, la seguridad y la justicia | 3.1 y 3.3 | INTRAPAZ Y COISOLA |
| LAS MANCOMUNIDADES | La planificación de acciones de difusión | 4.1 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |
| | La difusión de información de carácter preventivo | 4.1 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |
| | Los mecanismos de difusión bajo una lógica de prevención de la violencia | 4.2 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |
| ESPACIOS PÚBLICOS | La inseguridad que afecta a los espacios públicos hasta rehabilitarlos | 3.2 | IEPADES |

* Sobre la base de lo establecido para el PAC 3.

| EN EL ÁMBITO DE LA SEGURIDAD Y JUSTICIA | | | |
|--|---|-----------|--|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUCIÓN* |
| INSTITUCIONALIDAD ESTATAL EN MATERIA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA | Las herramientas informáticas que permiten armonizar la información estadística sobre seguridad y justicia | 1.2 | IEPADES |
| | Las herramientas técnico-metodológicas utilizadas para mejorar los procedimientos y prácticas introduciendo el enfoque preventivo | 1.2 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |
| | Su capacidad de propuesta | 1.2 | TODAS LAS |

| | | | |
|--|---|-----------|-------------------|
| | | | ORGANIZACIONES |
| | La efectividad del sistema de justicia medido sobre la base de las sentencias condenatorias en casos de violencia contra mujeres y niñas | 1.2 | COISOLA |
| | La capacidad de atención de las redes de derivación del departamento | 2.1 | COISOLA |
| | El número de denuncias presentadas frente a la PNC por delitos contra mujeres y niñas | 2.1 y 2.2 | IEPADES Y COISOLA |
| | La confianza de la población en la PNC | 2.1 y 2.2 | IEPADES Y COISOLA |
| | La percepción que los agentes de la DIRC de la PNC tienen acerca de su capacidad operativa | 1.2 | IEPADES |
| | La efectividad del sistema de justicia para decretar el decomiso de armas | 2.3 | IEPADES |
| | El conocimiento de los operadores de justicia en relación con la normativa de armas y municiones | 2.3 | IEPADES |
| | El conocimiento del personal policial acerca de la legislación de armas y municiones y de los procedimientos policiales para la incautación y tratamiento de armas | 2.3 | IEPADES |
| | El decomiso de armas por parte de la PNC | 2.3 | IEPADES |
| | Las denuncias por hechos de violencia intrafamiliar, maltrato, abandono de menores, delitos sexuales, trata, explotación, comercialización sexual y violencia contra la mujer | 2.1 | COISOLA |
| | La coordinación y comunicación entre las redes de derivación y la PNC | 2.1 y 2.2 | IEPADES Y COISOLA |

* Sobre la base de lo establecido para la PAC 3.

| EN EL ÁMBITO DEPARTAMENTAL | | | |
|----------------------------|---|-----------|--|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUCIÓN* |
| COMISIONES DE SEGURIDAD | Los planes de seguridad y justicia de las comisiones de seguridad departamentales | 1.3 | IEPADES Y COISOLA |

| | | | |
|--|------------------------------|-----|-------------------|
| ESPACIO DE COORDINACIÓN POLÍTICO-INSTITUCIONAL | Su capacidad de convocatoria | 1.3 | IEPADES Y COISOLA |
|--|------------------------------|-----|-------------------|

* Sobre la base de lo establecido para el PAC 3.

| EN EL ÁMBITO NACIONAL | | | |
|-----------------------|---|-----------|---|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUCCIÓN* |
| PARTIDOS POLÍTICOS | Los planes de gobierno con la inclusión de acciones de seguridad y justicia con enfoque preventivo y énfasis en niñez, adolescencia, juventud y mujeres | 1.2 | IEPADES |
| CONCERTACIÓN NACIONAL | Capacidad para propiciar el diálogo sobre temas de gestión en materia de seguridad y justicia con enfoque preventivo | 1.2 | IEPADES |

* Sobre la base de lo establecido para el PAC 3.

| EN EL ÁMBITO EDUCATIVO | | | |
|------------------------|--|-----------|---|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUCCIÓN* |
| ESCOLAR | Curriculum escolar con incorporación de temas vinculados con la prevención de conflictos y la cultura de paz | 3.4 | Movimiento social de educación para la paz e INTRAPAZ |
| DIVERSOS COLLECTIVOS | Participación y finalización exitosa en diplomado sobre Resolución Pacífica de Conflictos y Cultura de Paz | 3.4 | INTRAPAZ |

| | | | |
|--|---|-----|--------------------------------|
| | Participación en actividades lúdicas vinculadas con cultura de paz y prevención | 3.4 | CALDH, KAJI B´ATZ, CAJA LÚDICA |
|--|---|-----|--------------------------------|

* Sobre la base de lo establecido para el PAC 3.

| EN EL ÁMBITO DE LA SOCIEDAD CIVIL | | | |
|-----------------------------------|---|----------------|---|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUSSION* |
| VÍCTIMAS | La percepción de satisfacción de las víctimas a las que atienden los agentes de la DIRC | 2.2 | IEPADES |
| | La calidad de la atención que reciben por parte de las diversas instituciones frente a las cuales denuncian | 2.1 y 2.2 | IEPADES Y COISOLA |
| ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL | Su capacidad de propuesta en materia de seguridad y justicia (políticas públicas) | 3.1 y 3.3 | COISOLA E INTRAPAZ |
| | Su capacidad de incidencia en relación con las mujeres, jóvenes y víctimas de violencia | 3.3 Y 3.4 | COISOLA, CALDH Y KAJI B´ATZ |
| | Capacidad para realizar auditorías sociales en materia de seguridad y justicia | 3.1 | IEPADES, COMITÉ DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA E INTRAPAZ |
| | Capacidad de consenso entre las mujeres lideresas | 3.3 | COISOLA |
| | Capacidad organizativa de la juventud | 3.4 | CALDH Y KAJI B´ATZ |
| | Capacidad de incidencia de los jóvenes sobre los POAs municipales | | CALDH,KAJI B´ATZ Y IEPADES |
| | Participación de grupos comunitarios en los esfuerzos preventivos de seguridad y las actividades de construcción de paz | 3.2, 3.3 Y 3.4 | IEPADES,COISOLA, INTRAPAZ, CALDH Y KAJI B´ATZ |

* Sobre la base de lo establecido para el PAC 3.

| EN EL ÁMBITO DE LA DIFUSIÓN | | | |
|-----------------------------|--|-----------|---|
| ESPACIO | LO QUE EL CONVENIO DEBE AYUDAR A MEJORAR | RESULTADO | ORGANIZACIÓN VINCULADA A SU CONSECUSSION* |
| OPINIÓN PÚBLICA | La disponibilidad de información sobre seguridad y justicia que se encuentra en internet a través de la creación de página WEB sobre el tema | 4.1 y 4.3 | MPDL – COMITÉ DE REDACCIÓN |
| | Conocimiento sobre la violencia en Guatemala entre asistentes a la Jornada Anual de Reflexión | 4.4 | MPDL |

| | | | |
|--------------------------------|--|-----------|----------------------------|
| ORGANIZACIONES EJECUTORAS | Generación de material informativo sobre la situación de seguridad y justicia con enfoque preventivo | 4.1 Y 4.4 | MPDL – COMITÉ DE REDACCIÓN |
| | Uso del argumentario y aplicación de la estrategia de visibilización | 4.1 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |
| MEDIOS LOCALES DE COMUNICACIÓN | Difusión de información sobre violencia en Guatemala | 4.2 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |
| | Inclusión de temas para sensibilizar a favor de la prevención de la violencia | 4.2 | TODAS LAS ORGANIZACIONES |

* Sobre la base de lo establecido para el PAC 3

Fuente: elaboración propia sobre la base del documento de Formulación general del Convenio, los PAC 1, 2 y 3 y el Anexo del documento de Línea de base.

Tal y como lo señala Villagrán⁴, la estrategia del Convenio contempla un recorrido escalonado en tres niveles distintos: superior, medio y de base. Según la consultora el nivel superior está compuesto por los mandos de las instituciones del Estado relacionadas con el campo de la seguridad y la justicia, así como con las autoridades constituidas de conformidad con las normas consuetudinarias de los pueblos indígenas. Allí se ubican las negociaciones de alto nivel en las que se da énfasis al diseño e implementación de políticas públicas.

El nivel medio incorpora actores que tienen la capacidad de servir como intermediarios entre la base social y el nivel superior. Esto incluye personas que forman parte de plataformas, dirigentes o líderes de agrupaciones populares y organizaciones no gubernamentales que trabajan por la paz, iglesias, intelectuales y académicos. En este nivel se desarrollarían procesos participativos de generación de conocimiento de la realidad social, procesos formativos para la resolución de conflictos y para el fortalecimiento de otras habilidades y capacidades. Por último, el nivel de base está integrado por organizaciones, grupos de población y comunidades organizados localmente que dedican esfuerzos a resolver necesidades insatisfechas mediante mecanismos no violentos. En este nivel se contemplan procesos de formación más instrumentales o utilitarios que, entre otros, incluyan temas como herramientas metodológicas participativas, el papel de las instituciones, la reducción de prejuicios y el acercamiento a los agentes estatales, etc.

La combinación de todos estos elementos permite estimar que las expectativas de cumplimiento para este momento en que se realiza la evaluación intermedia son las

⁴ Idem, página 53.

que a continuación se detallan. En el capítulo siguiente se analizarán estos porcentajes en base a la información recopilada y los criterios de evaluación establecidos.

Cuadro No. 5
Grado esperado de avance de los indicadores al momento de la evaluación

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|-------------------------------------|---|---|---|
| OBJETIVO ESPECIFICO ACCIÓN 1 | OE.1. Fortalecida la coordinación operativa de las instituciones de Seguridad y Justicia con enfoque preventivo. | IOV.1.1. Al finalizar el convenio se han incrementado los mecanismos de coordinación interinstitucional municipal al menos en el 90% de los municipios de la intervención, aprobándose al menos 4 políticas públicas municipales de Seguridad y Justicia derivadas de las propuestas realizadas durante el Convenio | 50% |
| | | IOV.1.2. Al finalizar el Convenio las instituciones de Seguridad y Justicia de 7 de los 10 municipios beneficiarios de la intervención están implementando un nuevo Modelo de Gestión Local de la Seguridad y Justicia con enfoque preventivo impulsado por las instituciones nacionales. | 50% |
| | | IOV.1.3. Al finalizar el Convenio, a nivel departamental, las instituciones de Seguridad y Justicia del Departamento de Sololá implementan anualmente 3 propuestas de seguridad y Justicia con enfoque preventivo siendo al menos 1 de esas propuestas sobre mujer y seguridad. | 50% |
| RESULTADO 1.1 | R.1.1. Fortalecidos los mecanismos coordinación entre las instituciones locales y la sociedad civil para integrar políticas públicas de Seguridad y Justicia a nivel municipal | IOV.1.1.1. Desde la finalización del PAC 2 el 70% de los municipios cuentan con un espacio: mensual, permanente y articulado donde participan al menos 5 instituciones públicas y 5 de la sociedad civil. | 100% |
| | | IOV.1.1.2. A partir del PAC 2, el 70 % de los municipios incorporan en los POAS municipales, un plan operativo de seguridad y Justicia que dispone de recursos materiales y humanos para su implementación. | 100% |
| | | IOV.1.1.3. Al final del PAC 2 al menos 3 PP en 7 de los 10 municipios han firmado un pacto municipal de compromiso para incluir acciones de seguridad y justicia en beneficio de niñez, adolescencia, juventud y mujeres, en sus planes de gobierno. | 100% |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|----------------------|---|--|---|
| | | IOV.1.1.4. Al final del PAC 3 funciona una herramienta informática actualizada bimensualmente que armoniza información estadística sobre seguridad y justicia de al menos 3 instituciones receptoras de denuncia. | 85% |
| | | IOV.1.1.5. 7 de las 10 mesas de Justicia, una por municipio, utiliza la herramienta técnica sobre "procedimientos y prácticas" impulsada desde las instituciones nacionales como guía para la elaboración de los Poas antes de la finalización del Convenio. | 50% |
| RESULTADO 1.2 | Resultado.1.2. Fortalecidos los mecanismos de coordinación entre las instituciones nacionales para avanzar hacia políticas públicas de Seguridad y Justicia. | IOV.1.2.1. Al finalizar el PAC 2 se ha constituido 3 Mesas de Trabajo a nivel Nacional de concertación con periodicidad trimestral hasta el final del convenio (sociedad civil, sistema de justicia e instituciones del ejecutivo) para tratar temas de gestión de la seguridad y justicia con enfoque preventivo. | 100% |
| | | IOV.1.2.2. Al finalizar el PAC 2 se han sensibilizado al menos 3 partidos políticos nacionales para incluir el enfoque preventivo de seguridad y justicia en sus planes de gobierno. | 100% |
| | | IOV.1.2.3. Al finalizar el Convenio, las instituciones de justicia a nivel nacional conocen e implementan una herramienta técnica metodológica sobre procedimientos y prácticas del Sistema de Justicia con enfoque preventivo. | 50% |
| RESULTADO 1.3 | R.1.3. Fortalecidos los mecanismos de coordinación entre las instituciones departamentales para avanzar hacia políticas de Seguridad y Justicia | IOV.1.3.1. Al finalizar el Convenio, las comisiones de seguridad departamental han incluido al menos 2 propuestas de mejora en Seguridad y Justicia con enfoque preventivo dentro los 4 planes operativos del Departamento de Sololá | 50% |
| | | IOV.1.3.2. Anualmente, se cuenta con un documento crítico que permita retroalimentar la experiencia de gestión local de seguridad y justicia en el Dep. de Sololá con aportes de las instituciones públicas de Quetzaltenango y San Marcos. | 50% |
| | | IOV.1.3.3. Desde la finalización del PAC 2 el departamento de Sololá cuenta con un espacio articulado trimestral donde participan al menos el 70% de las instituciones con competencias en seguridad y justicia así como al menos el 50% de las organizaciones identificadas de la sociedad civil. | 100% |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|-------------------------------------|--|---|---|
| | | IOV.1.3.4. En el Departamento de Sololá se han aprobado al menos 3 planes municipales de seguridad y justicia con enfoque de género impulsados por la comisión intersectorial de la mujer antes de la finalización del Convenio. | 50% |
| OBJETIVO ESPECIFICO ACCION 2 | OE.2. : Promovido el acceso de las víctimas a la reparación , seguridad y justicia | IOV.2.1. Al finalizar el Convenio se ha aumentado en un 10 % el número de sentencias judiciales a favor de mujeres y niñas que han sido víctimas de violencia atendidas en las redes de derivación de la víctima del Departamento de Sololá | 50% |
| | | IOV.2.2. Al final del Convenio la población ha aumentado su confianza en la Policía Nacional Civil capacitada lo que se refleja en la recepción de un 5 % más de denuncias con respecto al inicio de la intervención. | 50% |
| | | IOV.2.3. Al finalizar el Convenio se han incrementado en un 10 % las resoluciones judiciales que decretan el comiso de las armas de fuego implicadas en proceso penal en el departamento de Sololá. | 50% |
| | R.2.1. Mejorado el funcionamiento de las 2 redes de atención a la víctima y el sistema de justicia en el Departamento de Sololá | IOV.2.1.1. Antes de la finalización del Convenio, se han integrado protocolos de atención integral a las víctimas en las Redes de Derivación del departamento de Sololá que cuentan con al menos 2 instrumentos actualizados de atención a la víctima y 1 reglamento de funcionamiento interno. | 50% |
| | | IOV.2.1.2. Al finalizar el Convenio al menos un 60 % de los casos denominados "rojos" de violencia contra la mujer e infancia y delitos contra la vida, atendidos en cada una de las 2 Redes de Derivación del Departamento de Sololá han contado con atención integral legal, psicológica, y social inmediata. | 50% |
| | | IOV.2.1.3. A partir del PAC 2 se incrementan en un 10% el nº denuncias de delitos contra mujeres y niñas con respecto al inicio de la intervención producto de la mejora de la coordinación y comunicación entre las redes de acompañamiento a las víctimas y la Policía Nacional Civil | 100% |
| | | | |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|-------------------------------------|---|---|---|
| RESULTADO 2.2 | R.2.2. Facilitada la aplicación de un modelo preventivo y de atención a las víctimas en la Policía Nacional Civil en el Departamento de Sololá | IOV.2.2.1. Al final de la ejecución del Convenio, al menos 60% de agentes de la DIRC (departamento de la PNC competente en seguridad preventiva) afirma haber aumentado su capacidad operativa y un mayor respaldo de la institución policial, producto de las capacitaciones dirigidas a los mandos de PNC. | 50% |
| | | IOV.2.2.2. A partir del PAC 2 la DIRC introduce un Plan de Sensibilización y capacitación comunitaria anual en 20 centros educativos, 18 juntas locales de seguridad y 10 comisiones municipales de Seguridad de los 10 municipios seleccionados. | 50% |
| | | IOV.2.2.3. Al final del convenio, al menos el 50% de las víctimas manifiesta haber sido atendidas satisfactoriamente por los/as agentes de las DIRC en el departamento de Sololá, en base al modelo preventivo y de atención a la víctima generado. | 50% |
| RESULTADO 2.3 | R.2.3. Fortalecida la capacidad del Sistema de Justicia para la aplicación de la normativa de armas y municiones | IOV.2.3.1. Al finalizar el convenio el 75% de los operadores de justicia ha aumentado sus conocimientos sobre la normativa de armas y municiones. | 50% |
| | | IOV.2.3.2. Al finalizar el convenio se ha incrementado en un el 80% el número de personal policial desplegado en Sololá que ha mejorado sus capacidades sobre: "legislación de armas y municiones" y "procedimientos policiales para la incautación y tratamiento de las armas" con respecto al inicio de la intervención. | 50% |
| | | IOV.2.3.3. Al finalizar el convenio se ha incrementado el decomiso/incautación de armas por parte de la PNC al menos en un 10%, siguiendo los procedimientos internos de seguridad y almacenamiento de armamento en la Comisaría de Sololá. | 50% |
| OBJETIVO ESPECIFICO ACCIÓN 3 | OE.3. Mejorados los mecanismos de participación de la población fomentando la | IOV.3.1. Al finalizar el Convenio, se ha generado una dinámica de denuncia en la población como alerta temprana, en los delitos de violencia intrafamiliar, maltrato y abandono infantil, delitos sexuales, trata y explotación sexual comercial y violencia contra la mujer que implica el incremento en un 10% del registro sobre estos delitos, por falta de denuncia. | 50% |
| | | IOV.3.2. Organizaciones de la sociedad civil de mujeres, jóvenes y víctimas de violencia han | 50% |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|----------------------|--|---|---|
| | | incluido en las políticas públicas municipales de 7 de los 10 municipios, al menos 1 propuesta de cada uno de los ejes temáticos antes de la finalización del convenio. | |
| | | IOV.3.3. Se ha establecido un espacio de por lo menos 20 personas en cada mancomunidad (50% hombres, 50% mujeres) que realizan auditoría social en temas de Seguridad y Justicia al finalizar el convenio. | 50% |
| RESULTADO 3.1 | R.3.1. Promovidos mecanismos en las mancomunidades para la auditoría social de la ciudadanía en Seguridad y Justicia | IOV.3.1.1. A partir del PAC 3 al menos 7 Comisiones de Seguridad municipales incorporan en sus Poas al menos 3 acciones preventivas derivadas de los informes anuales sobre la situación de seguridad y justicia generado por los CIP mancomunales. | 20% |
| | | IOV.3.1.2. A partir del PAC 3, al menos 20 grupos organizados de la sociedad civil (2 por municipio) han elaborado conjuntamente propuestas y recomendaciones en materia de seguridad y justicia para integrar en los POA municipales. | 20% |
| | | IOV.3.1.3. Al finalizar el convenio, al menos 2 de los 3 Centros de Investigación por la Paz continúan su funcionamiento de forma autónoma y estable. | 50% |
| RESULTADO 3.2 | R.3.2. Incrementados los conocimientos de la población sobre sus derechos en materia de seguridad y justicia y la gestión de espacios públicos seguros. | IOV.3.2.1. A partir del PAC 3 al menos 2 grupos comunitarios de seguridad ciudadana en al menos el 7 de los 10 de los municipios se han integrado en esfuerzos preventivos y actividades de construcción de paz. | 20% |
| | | IOV.3.2.2. IOV.3.2.2. Al finalizar el convenio el 75% de las personas participantes en las distintas modalidades del proceso de capacitación para la Resolución Pacífica de Conflictos y Cultura de Paz, han superado su diplomado satisfactoriamente. | 50% |
| | | IOV.3.2.3. Al finalizar el convenio, se han rehabilitado al menos 3 espacios públicos considerados inseguros en cada uno de los 10 municipios. | 50% |
| RESULTADO 3.3 | R.3.3. Fortalecidas las capacidades de las | IOV.3.3.1. Al finalizar el Convenio, las mujeres lideresas han consensuado al menos 5 estrategias de seguridad y justicia con enfoque preventivo y de género a través de la Comisión Intersectorial de Seguridad y Justicia de la Mujer creada durante la intervención. | 50% |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|-------------------------------------|---|---|---|
| | | IOV.3.3.2. Al finalizar el convenio, las mujeres organizadas capacitadas en políticas municipales de justicia y seguridad, han presentado en 7 de los 10 municipios al menos 1 propuesta de política pública con enfoque de género. | 50% |
| RESULTADO 3.4 | R.3.4. Promovida una cultura de paz entre la población | IOV.3.4.1. Al finalizar el PAC2 al menos el 20% de los centros educativos existentes en los 10 municipios, introducen en los temarios de la curricula escolar el programa sobre prevención y cultura de paz durante el año escolar. | 50% |
| | | IOV.3.4.2. A partir del PAC 3, los POA municipales de al menos el 70% de los municipios integran al menos una propuesta derivada de las mesas de juventud. | 20% |
| | | IOV.3.4.3. Al finalizar el convenio existen al menos 2 plataformas juveniles intermunicipales de análisis, discusión y propuesta en temas de seguridad y justicia. | 50% |
| | | IOV.3.4.4. Anualmente 500 personas (al menos 50 por municipio) participan en actividades lúdicas de cultura de paz y prevención en el departamento de Sololá. | 50% |
| OBJETIVO ESPECIFICO ACCIÓN 4 | OE.4. Mejorados los procesos de visibilización de la violencia y la sensibilización sobre la | IOV.4.1. Al finalizar el Convenio ha aumentado en un 10% los espacios donde se difunde información analítica y de calidad sobre la situación de violencia en Guatemala con respecto al inicio de la intervención. | 50% |
| | | IOV.4.2. Al menos el 50 % de la población de los 10 municipios beneficiarios han sido sensibilizados para prevenir la violencia en sus municipios a través de medios de difusión locales antes de la finalización del Convenio. | 50% |
| RESULTADO 4.1 | R.4.1. Difundida información analítica y de calidad sobre la situación de la violencia en | IOV.4.1.1. Al finalizar el convenio se cuenta con un espacio WEB actualizado periódicamente sobre análisis y situación de la seguridad y justicia en Guatemala. | 50% |
| | | IOV.4.1.2. Al finalizar el Convenio periodistas y estudiantes generan material informativo analítico de calidad sobre la situación de seguridad y justicia con enfoque preventivo y al menos el 40% ha sido publicado. | 50% |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|-----------------------|---|---|---|
| | | IOV.4.1.3. Al finalizar el convenio se han generado al menos 20 instrumentos de difusión de la situación de la violencia y la seguridad en Guatemala con enfoque analítico y preventivo (informes temáticos, documentales, exposiciones itinerantes). | 50% |
| RESULTADO 4 .2 | R.4.2. Mejorados los mecanismos de difusión municipales para la prevención de la violencia en 10 municipalidades de Guatemala. | IOV.4.2.1. Los 3 departamentos de comunicación de las mancomunidades , han incluido en su planificación anual, al menos 5 materiales de difusión sobre la temática de seguridad preventiva en los 5 delitos priorizados en la propuesta y violencia armada. | 50% |
| | | IOV.4.2.2. Anualmente cada mancomunidad cuenta con un plan de difusión preventivo elaborado participativamente. | 50% |
| | | IOV.4.2.3. Al finalizar el convenio, en al menos el 70% de los municipios se difunde información preventiva de seguridad y justicia por medios masivos de comunicación | 50% |
| RESULTADO 4 .3 | R.4.3. Difundida en España información analítica sobre la realidad de seguridad y violencia en Guatemala. | IOV.4.3.1. Al finalizar el segundo PAC todo el personal relacionado con el convenio conoce y utiliza la estrategia de visibilización y el argumentario sobre el convenio. | 100% |
| | | IOV.4.3.2. Al finalizar el convenio se cuenta con un espacio WEB permanente y en funcionamiento sobre análisis y situación de la seguridad y justicia en Guatemala, visitado por, al menos, 3000 personas. | 50% |
| | | IOV.4.3.3. Al finalizar el convenio se han editado y distribuido 4 boletines electrónicos específicos sobre la realidad de justicia y seguridad en Guatemala que se han enviado, al menos, a 1000 personas cada uno. | 50% |
| | | IOV.4.3.4. Anualmente, al menos, 80 personas, se han acercado a la realidad de seguridad y justicia en Guatemala a través de la sesión de cine por la Paz. | 50% |

| Resumen | Lógica de intervención | Indicadores Objetivos Verificables | Grado esperado de avance al momento de la evaluación %* |
|----------------------|---|---|---|
| RESULTADO 4.4 | R.4.4. Creados espacios y materiales de reflexión en España sobre la realidad de seguridad y violencia en Guatemala. | IOV.4.4.1. El 20% de los/as asistentes a la Jornada Anual de reflexión sobre la situación de violencia y situación de seguridad en Guatemala manifiesta haber incrementado sus conocimientos sobre la violencia en Guatemala. | 100% |
| | | IOV.4.4.2. A partir del PAC 3 el Grupo de Derechos para la Paz ha incorporado la temática de seguridad y justicia en Guatemala como uno de los temas a analizar, trabajar y difundir dentro del grupo. | 20% |
| | | IOV.4.4.3. Elaborado material pedagógico y de sensibilización sobre la violencia y seguridad en Guatemala para ser utilizados por la Red Ciudadana por la Paz | 100% |

Nota: Los porcentajes han sido calculados de la siguiente manera:

- 100%= Aquellos que establecen como año específico de culminación el 2012.
- 50%= Aquellos que se iniciaron con el arranque del Convenio y se concluirán con el final de éste.
- 20%= Los objetivos que se inician a partir del PAC 3.

Finalmente, es importante recordar que la intervención propuesta por MPDL, tal y como se establece en el documento de sistematización previamente citado “debe entenderse como un Convenio muy ambicioso por lo amplio de sus objetivos y del tiempo de que se dispone para su ejecución, así como por la gran cantidad de recursos de que le han sido concedidos para el efecto. Se planteó con la pretensión de incidir profundamente en la situación de seguridad y violencia en su área de intervención y para ello resulta indispensable un período relativamente prolongado de tiempo que permita no sólo poner en marcha y concluir procesos complejos, sino también tratar de garantizar que éstos arraiguen entre la población y las instituciones y sean sostenibles una vez concluida la participación de MPDL. Junto al tiempo requerido para lograr lo propuesto, resulta igualmente importante contar con el financiamiento suficiente para garantizar recursos humanos de la mayor calidad posible y las condiciones logísticas indispensables que hagan operativo el proyecto.”⁵

⁵ Villagrán, Carla. Op. Cit. Página 38.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA

La información recopilada a través de entrevistas, encuestas y grupos focales fue transcrita, analizada críticamente con el fin de poder contar con elementos de juicio, opiniones y visiones diversas respecto a los éxitos y oportunidades de mejora en las distintas intervenciones que los socios y colaboradores han impulsado en el marco del Convenio. Adicionalmente se revisaron archivos documentales e informes de avance que permitieron tener elementos objetivos y técnicos respecto al nivel de avance de las actividades y subactividades planificadas.

ACCION 1: Fortalecida la coordinación operativa de las instituciones de seguridad y justicia con enfoque preventivo.

En lo que respecta a los indicadores definidos para este objetivo, se esperaría tener avances significativos en la creación de mecanismos de coordinación interinstitucional municipal en un número significativo de los municipios priorizados para la intervención;



4 políticas públicas municipales de seguridad y justicia formuladas y la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Local con enfoque preventivo impulsado por la institucionalidad nacional.

Por otra parte esta acción define **tres resultados** que apuntan hacia a) fortalecer los mecanismos de coordinación entre las instituciones

locales y la sociedad civil para integrar políticas públicas de seguridad y justicia a nivel nacional; b) el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación entre las instituciones nacionales para avanzar hacia políticas de seguridad y justicia; y, c) fortalecer los mecanismos de coordinación entre las instituciones departamentales para avanzar hacia políticas de seguridad y justicia.

a. Avances

Partiendo de los valores de la línea de base que en el momento de su levantamiento no identificaron mecanismos de coordinación interinstitucional, ni modelos de gestión local de la seguridad y justicia ni implementaban propuestas de seguridad y justicia con enfoque preventivo en el departamento de Sololá, puede afirmarse que se han dado importantes pasos en la línea de la coordinación a través de la creación y fortalecimiento de 10 espacios de coordinación que en algunos municipios reciben el nombre de Comisiones Municipales de Seguridad –COMUSE- y en otros Comisiones de Participación Ciudadana, Seguridad y Derechos Humanos y de la Paz, en las cuales participa la Municipalidad y representantes de organizaciones de sociedad civil como pudo constatarse a través de constancias extendidas por las autoridades locales y cartas de entendimiento firmadas en el año 2012 entre las municipalidades e IEPADES en donde claramente se establece que el objetivo de dicha alianza es *“trabajar conjuntamente en la articulación de modelos de gestión y/ o abordaje de la violencia comunitaria con enfoque preventivo”*.

Es importante señalar que en adición a las 9 cartas de entendimiento se suman la Municipalidad de Santiago Atitlán y Santa Catarina Palopó, las cuales están en gestión; se formalizaron los compromisos de cooperación con la Gobernación Departamental y se ha trabajado cercanamente con la Oficina del Asesor Departamental de Seguridad para monitorear la aplicación del Modelo de Gestión Local y la implementación de la Política de Seguridad ya diseñada.

Los principales resultados de estas mesas que periódicamente reúnen instituciones públicas y representantes de sociedad civil, se resumen en la elaboración de los Planes Operativos Anuales de seguridad y justicia, la elaboración de diagnósticos FODA, acuerdos de creación, fortalecimiento y/o reorganización de las COMUSES y la capacitación de las autoridades municipales para la aplicación de la Guía de Implementación del Modelo de Gestión Local de la Seguridad. Aunque debe mencionarse que el impacto cualitativo más importante está en el liderazgo asumido por la Gobernación Departamental y las autoridades municipales que permiten impulsar el Modelo de Gestión y la adopción del mismo como una estrategia departamental y municipal de seguridad y justicia con enfoque preventivo.

Este esfuerzo está siendo respaldado con la instalación del Observatorio Nacional sobre la Gestión Local de la Seguridad y la Justicia con enfoque preventivo para el cual se ha diseñado ya el protocolo de funcionamiento y el equipo técnico que desde IEPADES lo conduce y ha recibido la capacitación que les permitirá elaborar y analizar los mapas de conflictividad de los Observatorios locales que se pretenden implementar. Los avances logrados han permitido que cuatro municipalidades hayan presentado su solicitud para que la herramienta sea instalada en sus municipios y hayan nombrado a los equipos técnicos responsables de implementarlos. Asimismo, el levantamiento de la Encuesta de Victimización ha permitido dotar de información para la toma de decisiones a algunos de los municipios priorizados.

A nivel nacional, en el año 2011 se formalizó el Convenio de IEPADES con el Ministerio

de Gobernación con el fin de trabajar conjuntamente en la articulación de modelos de gestión y/o abordaje de la violencia comunitaria con enfoque preventivo que, de cara a su implementación en terreno, fortalezca los procesos que se desarrollan tanto por el Tercer Vice Ministerio de Gobernación como por IEPADES, sin embargo, como se tratará más adelante, este proceso probablemente exija de tiempos mayores y de niveles de consenso nacionales que aún no se han alcanzado.

Otro esfuerzo relevante es el conducido por IEPADES en su estrecha relación de trabajo en espacios de concertación a nivel nacional en el que los temas de gestión de la seguridad y la justicia son el eje principal del qué hacer de sus integrantes (Foro de Organizaciones Sociales especializadas en temas de Seguridad –FOSS- y Consejo Asesor de Seguridad –CAS- por ejemplo).

Importantes avances se producen alrededor de la comisión Departamental de la Mujer del CODEDE y las redes de derivación del departamento de Sololá, proceso que está siendo conducido por COISOLA. Este esfuerzo ha requerido de apoyos para la construcción del Plan Estratégico de la Comisión y la incorporación de las organizaciones de mujeres en el diseño de la política departamental de la mujer, en los ejes temáticos del POA y en la actualización del Plan Estratégico Territorial del departamento en donde también COISOLA se incorporó a la mesa de seguridad, democracia y justicia desde donde se elaboran propuestas pertinentes para abordar el tema de violencia hacia las mujeres. La realización de una serie de conversatorios sobre temáticas relacionadas con la violencia sexual, el femicidio y las estructuras municipales de mujer dieron como resultado el compromiso público del representante de SEGEPLAN para la otorgación de recursos financieros para atender los temas relacionados con la violencia intrafamiliar y la elaboración de propuestas de proyectos a partir de las políticas públicas reflejadas en el plan estratégico territorial.

b. Dificultades

Si bien podría afirmarse que la Acción 1 muestra indicadores de avance muy positivos, también debe admitirse que algunas actividades han enfrentado dificultades que podrían significar cambios a la planificación general con impactos muy leves en el modelo de gestión.

Los indicadores que manifiestan retrasos son:

- La implementación anual de tres propuestas de seguridad y justicia implementadas por las instituciones a nivel departamental: En este caso resulta prácticamente imposible para el Convenio tener un estricto control sobre las propuestas que en algún momento puedan hacer (o dejar de hacer) todas las instituciones de seguridad y justicia en el departamento por lo que éste podría ser más un problema relacionado con la redacción que se le dio al indicador y no un problema de planificación o ejecución del Convenio. Como ya se señaló en el apartado anterior, el trabajo de incidencia en políticas públicas ha ido avanzando de la mano de la Gobernación Departamental y algunas municipalidades que llevan la

delantera en el tema. El indicador deberá de ser reformulado por la imposibilidad real de que existan anualmente el número de propuestas sugeridas.

- La adopción de los partidos políticos de un pacto para incluir acciones de seguridad y justicia en beneficio de la niñez, adolescencia, juventud y las mujeres: Al final del PAC 2 se firmaron compromisos con los candidatos a alcaldes de los partidos políticos en 6 municipios y se trabajó con miembros de los dos partidos que obtuvieron el mayor número de votos en la primera vuelta electoral de 2011. La debilidad de los partidos y su cuasi desintegración o real desaparición posteriormente a las elecciones, dificulta el trabajo de construcción e incidencia en los idearios partidarios, sin embargo, debe reconocerse que las actuales autoridades municipales han asumido en su actual gestión de gobierno los compromisos tal y como se establecieron en el marco del proceso electoral.

Por otro lado, la debilidad de los partidos políticos, en especial, la ausencia de escuelas de formación para sus cuadros, hace difícil la labor formativa de éstos en sus distintos niveles, como se propone en los indicadores. Las diversas problemáticas que enfrentan estos órganos políticos no permiten que los esfuerzos de formación se asuman orgánicamente por lo que los procesos se ven interrumpidos y las personas que se capacitan o el trabajo que se lleva a cabo con los candidatos solamente queda como parte de su acervo personal y una vez superada la euforia de la campaña electoral se vuelve imposible dar continuidad al ejercicio formativo.

En la última matriz de planificación, este indicador aparece reportado como "no aplica" y se explica cómo que ha sido concluido satisfactoriamente. En opinión de los evaluadores la firma obtenida en el marco de la campaña electoral efectivamente cumple con el sentido literal del indicador, pero no con su espíritu especialmente porque no se tiene información respecto a si lo firmado se convirtió es acciones concretas dentro de los planes de gobierno. Se reconoce la imposibilidad para el Convenio de asegurar que los compromisos sean asumidos por lo que el resultado está alcanzado.

- El funcionamiento de una herramienta informática actualizada bimensualmente para armonizar información estadística sobre seguridad y justicia: El indicador ha sido reprogramado para el PAC 4 debido a que, para la elaboración de los mapas geo-referenciados y la armonización de la información estadística sobre seguridad y justicia, se requiere de recursos económicos para la compra de materiales y mapas que las municipalidades no tienen por lo que deberá de evaluarse el tipo de apoyo que se puede proporcionar en esta vía o el tipo de convenios interinstitucionales que podrían facilitar el acceso de la información a costos bajos para los gobiernos municipales, de manera de potenciar la sostenibilidad económica futura de los Observatorios Municipales.
- La elaboración de un documento crítico anual para retroalimentar la experiencia de gestión local con aportes de instituciones públicas de Quetzaltenango y San

Marcos: A finales del año 2012, se realizaron conversatorios con instituciones de Quetzaltenango y San Marcos aunque éste proceso no generó el documento crítico anual que se propuso en los indicadores. En seguimiento a la actividad IEPADES ha intentado trabajar en la conformación de los grupos interinstitucionales en Quetzaltenango y San Marcos para la socialización de la experiencia sin que hayan resultados concretos al momento. Desde la organización social se ha planteado como alternativa la visita unilateral para determinar qué y cómo se están trabajando los temas de seguridad ciudadana en dichos departamentos y a partir de allí, es de suponer, se produciría un documento que cumpla con los requisitos del indicador propuesto.

- La creación de un espacio articulado trimestral donde participan al menos el 70% de las instituciones con competencias en seguridad y justicia y 50% de las organizaciones identificadas de sociedad civil: En este caso los reportes no presentan avances aunque se constata el apoyo e interés del Gobernador Departamental por impulsar acciones articuladas. En opinión de los evaluadores, existe una falla en el diseño del indicador debido a que existe una fuerte presencia cuantitativa de organizaciones nacionales e internacionales que trabajan en el departamento y tienen una alta rotación o presencia según sea la disponibilidad de recursos económicos con que cuentan para su funcionamiento. En consecuencia aún y cuando se hubiese establecido –que no se hizo-, una línea de base que determinara en aquel momento cuántas organizaciones existían y en base a ello estimar un porcentaje de participación, la inestabilidad que existe habría provocado que para el momento de la evaluación dicho porcentaje fuese inválido por lo tanto resulta imposible determinar con exactitud el porcentaje de participación que existe en la actualidad dentro de los espacios de coordinación.

Indudablemente, uno de los factores de dificultad más impactantes, es el de los constantes cambios de personal y políticas en la institucionalidad gubernamental. Las rivalidades interinstitucionales e intersectoriales y las diversas prioridades de los actores sociales impactan de manera negativa en la implementación de mecanismos de coordinación que apoyen la agenda de seguridad y justicia. Como podrá apreciarse en las páginas siguientes, la lucha por protagonismos en la conducción de ciertos temas o las formas en que se entiende la gestión, el fortalecimiento o la coordinación han creado divisionismos que afectan en trabajo conjunto en los espacios departamentales principalmente.

c. Desafíos o retos

Varios son los desafíos que esta acción propone, algunos de ellos pueden ser controlados por las partes que están asociadas al Convenio pero otros no y por ello podría requerirse de un cambio de estrategia, reprogramación de los temas o cambio en los indicadores.

Uno de estos es el avance que se pueda obtener en la aprobación de las cuatro políticas públicas de seguridad y justicia con enfoque de género y de prevención que

se sugieren, especialmente porque dicha aprobación no está bajo el control de las organizaciones socias. Estas solamente podrán actuar buscando incidir en la decisión final de los actores políticos pero no puede garantizar que las políticas sean aprobadas aunque no debe desestimarse que hasta el momento las acciones impulsadas en esta línea han sido bastante exitosas.

En la línea de trabajar en la sostenibilidad futura de las acciones, se hace necesario iniciar el trabajo de coordinación con la Escuela de Estudios Judiciales para la implementación de la herramienta técnica-metodológica sobre procedimientos y prácticas del sistema de justicia con enfoque preventivo la cual iría orientada hacia los trabajadores del sector justicia.

Especial relevancia cobra la situación de precariedad financiera y humana en la Policía Nacional Civil, institucionalidad encargada de la seguridad y la justicia que participa activamente y con un rol protagónico, dentro de los COMUDES Y COMUSES. De acuerdo con los entrevistados existe una imposibilidad material para impulsar acciones de prevención de la violencia debido a la falta de personal (sólo son cinco agentes en esta unidad) y los procesos de capacitación no pueden ser replicados por falta de recursos económicos. Situación similar se ha mencionado ya alrededor de la adquisición de cartografía georeferenciada para la implementación de los Observatorios municipales. En algunos casos estas situaciones pueden ser abordadas desde la búsqueda de coordinaciones interinstitucionales y en otros con la creación de alianzas. El esfuerzo que se está realizando con los representantes del sector productivo del departamento podría aportar algunas ideas o incluso recursos para mejorar las condiciones físicas y logísticas de algunos de los actores institucionales.

El trabajo de articulación institucional da señales positivas en parte por el papel protagónico asumido por el Gobernador Departamental y por el cercano acompañamiento que se ha hecho desde IEPADES, COISOLA e INTRAPAZ al proceso en el CODEDE y con la Comisión Departamental de la Mujer. Con esta última se elaboró el Plan de Política Pública a Favor de las Mujeres que contiene varios ejes de los cuales se han priorizado temas como la violencia en contra de las mujeres, el acceso a recursos y promoción de la participación, la salud y la educación; y se contribuyó a posicionar el tema de seguridad y justicia en el Plan Estratégico Territorial –PET-. Dado que la intervención está planteada para cuatro años y la evaluación está siendo a la mitad del período podría ser conveniente que se hagan esfuerzos por documentar y sistematizar el proceso y por avanzar en la planificación con enfoque preventivo para poder contribuir de forma más significativa con otros departamentos del país.

Otro de los desafíos relevantes para esta acción es la cuantificación, documentación y sistematización del proceso impulsado a nivel departamental. Más allá del Plan Estratégico de Seguridad que se trabaja con la Gobernación, es importante contar con datos respecto a cuántos planes operativos y propuestas de seguridad surgen, cuántas organizaciones de la sociedad civil e instituciones gubernamentales participan de los espacios de coordinación y qué tipos de documentos críticos se están

produciendo como producto del acompañamiento que hace las organizaciones socias del Convenio.

Finalmente, la capacidad de incorporación de las mujeres a los espacios de decisión más importantes se está viendo afectada por dos factores; el primero, la falta de acreditación de las organizaciones de mujeres por medio de la obtención de personerías jurídicas; y, segundo, el desconocimiento generalizado de la Política Nacional de la Mujer y la Política Departamental debido a la ausencia de procesos agresivos de difusión. Es por ello que se hace necesario identificar mecanismos legales o alternativas políticas que no vinculen los requisitos de tipo legal-formal, con la capacidad y legitimidad de las organizaciones de mujeres para participar; y se impulsen procesos de difusión a través de conversatorios, materiales mediados, campañas educativas, talleres de formación, etc., para acercar a las mujeres a estos marcos de política pública como un medio para su posterior incorporación a las comisiones municipales de los COMUDEs.

ACCION 2: Promovido el acceso de las víctimas a la reparación, seguridad y justicia.

Los indicadores del objetivo estratégico se enfocaron en incrementar el número de sentencias judiciales a favor de mujeres y niñas que han sido víctimas de violencia; aumentar la confianza de la población en la Policía Nacional Civil a través de la capacitación con el fin de mejorar el número de denuncias recibidas en comparación con el inicio de la intervención; e incrementar las resoluciones judiciales que decretan el comiso de las armas de fuego implicadas en procesos penales en el departamento de Sololá.

Mientras que los resultados a los que se aspira se relacionan con: a) mejorar el funcionamiento de las dos redes de atención a la víctima y el sistema de justicia; b) facilitar la aplicación de un modelo preventivo y de atención a las víctimas en la Policía Nacional Civil; c) fortalecer la capacidad del sistema de justicia para la aplicación de la normativa de armas y municiones.

a. Avances

La Acción 2 ha sido encabezada por COISOLA concentrándose fundamentalmente en impulsar el trabajo de las dos redes de derivación de la víctima del Ministerio Público lo que ha producido al menos cuatro sentencias condenatorias a favor de mujeres víctimas de violencia sexual, ha permitido que se inicie el proceso de recopilación de información para presentar un caso de Litigio Estratégico de Femicidio habiéndose ya documentados 30 casos, y se ha brindado atención psicológica y de seguimiento a 59 mujeres con denuncias de alto impacto. En la línea del fortalecimiento de las redes se validó el Plan de Intervención de Atención a la Víctima del Ministerio Público y se construyó el reglamento de funcionamiento, se actualizó la ficha de registro y la ficha de derivación con lo cual se confirma que la metodología adoptada ha sido acertada y ha contribuido al fortalecimiento de la institucionalidad.

Por otra parte, entre COISOLA e IEPADES implementaron procesos formativos para los miembros de la Red, los fiscales, las mujeres, los operadores de justicia y agentes de la policía lo que impactó en la creación de espacios de encuentro con la PNC en escuelas, COCODES, autoridades indígenas y jóvenes. Durante este período se iniciaron también las capacitaciones de mandos de la policía a nivel nacional.

Además, los agentes de la Policía han sido dotados de kits de relacionamiento comunitario y cajillas para almacenamiento de armas. Los talleres impartidos por IEPADES a la PNC han permitido mejorar la interacción con las comunidades especialmente a través de los ejercicios de réplica de lo aprendido que se llevaron a cabo en los cuatro cantones de Sololá, las escuelas y universidades en donde se les han abierto las puertas para hablar sobre prevención del delito, prevención del bullying y prevención de la violencia intrafamiliar; también se han impartido pláticas a los 78 alcaldes comunitarios en todo el municipio de Sololá; y, se mejoró sustancialmente, como resultado de la socialización de la Ley de Armas y Municiones, la utilización eficiente de las cajillas de seguridad para el resguardo de armamento de los agentes. La instalación de dichas cajillas ha permitido que los agentes no las porten cuando están fuera de servicio.



Pero la labor de los socios del Convenio no se ha limitado a cumplir con la palabra escrita en los PACs de tal forma que a nivel local se valora positivamente la labor de auditoría social dirigida al Ministerio Público, la alta calidad de los capacitadores contratados pero especialmente el importante papel de COISOLA en la atención y acompañamiento a la víctima.

La formalización de Convenios de cooperación con el Ministerio Público y universidades nacionales para incorporar a estudiantes universitarios en el apoyo psicológico de las víctimas durante las 24 horas del día y todos los días de la semana, y apoyar otras actividades propias de la Red demostró ser un acierto. Recientemente se han hecho esfuerzos para revitalizar el convenio firmado entre el Ministerio Público y COISOLA en el año 2011.

La formalización de Convenios de cooperación con el Ministerio Público y universidades nacionales para incorporar a estudiantes universitarios en el apoyo psicológico de las víctimas durante las 24 horas del día y todos los días de la semana, y apoyar otras actividades propias de la Red demostró ser un acierto. Recientemente se han hecho esfuerzos para revitalizar el convenio firmado entre el Ministerio Público y COISOLA en el año 2011.

Con la reestructuración del ente coordinador de las Redes se fortaleció la participación activa de organizaciones de la sociedad civil quienes actúan en un rol de auditoría social y equilibran la participación de las instituciones gubernamentales generando con ello, efectos positivos en el trabajo del Ministerio Público que se reflejan en la

superación de las metas institucionales en términos de eficiencia, eficacia, recepción de denuncias y efectividad en las sentencias.

La suma de estos esfuerzos ha llevado a considerar las Redes de Derivación de Sololá como modelos a seguir e implementar en el resto del país. Asimismo, los logros obtenidos en la aplicación del Modelo resultaron en el departamento de Sololá siendo declarado departamento piloto para el modelo de gestión local de seguridad del Viceministerio de Prevención en el año 2012, debido en parte, a la influencia del Convenio Construcción de Paz.

b. Dificultades

Los indicadores que muestran poco avance o han enfrentado dificultades en su implementación o evaluación son los siguientes:

- El aumento en un 10 % del número de sentencias judiciales a favor de mujeres y niñas que han sido víctimas de violencia atendidas en las redes de derivación: En este caso, el problema lo genera la redacción del indicador y el valor reportado en la línea de base. De acuerdo a la línea basal sólo existía una sentencia judicial en el momento en que se recogió la información. Incrementar el 10% de uno, estadísticamente significa 0.1 de una demanda, por lo que sería preferible establecer una meta cuantitativa en número absolutos y no en porcentajes.
- La introducción de un Plan de Sensibilización y capacitación comunitaria anual en 20 centros educativos, 18 juntas locales de seguridad y 10 comisiones municipales de Seguridad de los 10 municipios seleccionados a partir del PAC 2: en este caso, el avance consiste en que 18 ejecutivos de la PNC han participado en espacios de relacionamiento comunitario (escuelas, líderes comunitarios y COCODES); se han diseñado materiales de capacitación y se han realizado talleres.
- Las manifestaciones de satisfacción por la atención recibida por los agentes de las DIRC por parte de al menos el 50% de las víctimas. En este caso, el indicador está planteado para el final del Convenio sin embargo, en este momento no existe ningún proceso de evaluación intermedia que permita conocer el grado de satisfacción de las personas. IEPADES está elaborando una metodología para realizar encuestas a pie de comisaría con lo cual se avanzará en la medición de este indicador en los tiempos propuestos.
- El incremento en un 10% de las resoluciones judiciales que decretan el comiso de armas de fuego: Similar a otros indicadores, en este caso la dificultad nuevamente está en el dato de la línea de base, si no existen resoluciones judiciales al momento del levantamiento, el porcentaje de incremento carece de significado. Otros indicadores de la Acción 2 presentan dificultades similares en su diseño.

En términos generales, se puede afirmar que una de las dificultades que impactan negativamente en los procesos de la Acción 2, es la alta y constante movilidad de los



agentes de la policía lo que imposibilita crear procesos en los cuales las personas que participan mantengan continuidad en el ejercicio formativo y retrasan significativamente la planificación de los talleres. La constante rotación impide que se conozca el impacto que el conocimiento adquirido tiene en el mediano y largo plazo en las fuerzas de seguridad y también afecta la relación ciudadano-policía, y en consecuencia el grado de confianza y satisfacción que se logra construir.

Otra de las dificultades diagnosticada gracias al levantamiento de la primera encuesta de victimización realizada en 2012, es la ausencia de una cultura de denuncia que revela índices muy bajos cuando se compara con la cantidad de delitos que se cometen. Esto adquiere especial relevancia cuando el silencio y falta de denuncia se aplica a los delitos de violencia sexual e intrafamiliar.

Relacionada con las Redes de Derivación la dificultad se da alrededor del concepto y modelo de "fortalecimiento institucional" que se pretende impulsar desde COISOLA, el cual, según diversos testimonios ha generado diferencias entre los actores locales especialmente porque en un esfuerzo por fortalecer, se han asumido desde los entes de sociedad civil, responsabilidades que corresponden única y exclusivamente al Estado. La crítica señala como elementos que contribuyen a este desplazamiento, la disponibilidad de recursos humanos y financieros que tienen las ONG miembros del Convenio para viabilizar la prestación de ciertos servicios, que de manera ordinaria las instituciones de estado no pueden ejecutar por carecer del personal, los profesionales o los fondos para hacerlo. Sin embargo, debe señalarse que paralelamente al apoyo a las redes, COISOLA ha venido acompañando al Ministerio reconociendo que es éste el ente responsable directo de coordinar dichas redes. Por lo cual, cualquier apoyo brindado a estos espacios de coordinación, se convierte automáticamente en un apoyo al Ministerio Público.

Lo que desde algunos espacios es visto como imposición, sustitución o usurpación de funciones, desde otros ámbitos es reconocido como un esfuerzo de demostrar haciendo, es decir, implementar procesos que el Estado está imposibilitado de ejecutar para demostrar que es posible llevarlos a cabo mientras que de forma simultánea o paralela se van construyendo las capacidades institucionales para asumir nuevamente dichas funciones. Esta posición aún y cuando persigue fortalecer la institucionalidad y brindar un mejor servicio a la población, se percibe como una imposición y falta de empatía hacia las dificultades que la institucionalidad pública y sus empleados enfrentan para responder adecuadamente a una solicitud de esta naturaleza.

En opinión de los evaluadores, el papel que COISOLA ha jugado efectivamente ha desafiado el status quo y como consecuencia ha tenido que enfrentar posiciones personales que bajo la excusa (real o no) de la falta de recursos o de apoyo, justifica la ineficiencia e incapacidad para cumplir con las funciones atribuidas.

Finalmente se identifica como dificultad la falta de interés manifestado por algunas de las Oficinas Municipales de la Mujer por adoptar el tema de seguridad y justicia como prioridad. Debe recordarse que en general, la designación de las funcionarias de las

oficinas de la mujer tiene matices políticos. Este factor tiende a generar divisiones entre las organizaciones de mujeres y suele incidir en el tipo de acciones que se impulsan en beneficio de las mujeres al alinearse éstas con los planes y prioridades de la Corporación Municipal.

c. Desafíos

Al igual que en otros espacios en los que se trabaja con funcionarios gubernamentales, la continuidad de los procesos, la constancia de participación y la eficiencia del limitado recurso humano se convierten en los más importantes desafíos al trascender la capacidad de control que las organizaciones socias del Convenio tienen sobre este fenómeno. Aún y con esta dificultad, la demanda de capacitación por parte de los empleados estatales continúa creciendo como también lo hace la búsqueda de herramientas y metodologías de trabajo y el interés por construir alianzas que contribuyan a mejorar su trabajo o suplir vacíos y brechas que de otra manera no pueden llenar. Para una iniciativa como la planteada en el Convenio, la formación de cuadros y bases forma los cimientos del modelo de gestión, razón por la cual es necesario identificar alternativas creativas para abordar los desafíos.

En el caso de las Redes de Derivación el desafío más importante pareciera concentrarse en el nivel de las percepciones. Como ya se ha señalado, es innegable el fortalecimiento que estos espacios han tenido, al punto que su éxito ha sido notado por las autoridades del Ministerio Público y demás institucionalidad estatal. En contraste, para algunos actores estatales locales el protagonismo de COISOLA es entendido como sustitución o desplazamiento de funciones estatales, por lo que continuar la buena labor con bajo perfil puede permitir que se reduzca la crítica y se reconozca adecuadamente los aportes y los resultados.

ACCION 3: Mejorar los mecanismos de participación de la población fomentando la creación de políticas locales de convivencia ciudadana.



Los indicadores propuestos se concentraron en: a) mejorar el porcentaje de denuncias presentadas por la población en los delitos de violencia intrafamiliar, maltrato, abandono infantil, delitos sexuales, trata y explotación sexual comercial y violencia contra la mujer; b) la inclusión de al menos una propuesta de política pública relacionada con los ejes temáticos seleccionados, en 7 de los 10 municipios; y, c) el establecimiento de un espacio de auditoría social en cada una de las mancomunidades.

En términos de los resultados propuestos, éstos se enfocan en: a) promover mecanismos en las mancomunidades para la auditoría social de la ciudadanía en

Seguridad y Justicia; b) incrementar los conocimientos de la población sobre sus derechos en materia de seguridad y justicia y la gestión de espacios públicos y seguros; c) fortalecer las capacidades de las organizaciones de base de mujeres en seguridad y justicia; y, d) promover una cultura de paz entre la población.

a. Avances

Para avanzar en el cumplimiento de estos indicadores se implementaron acciones de información y sensibilización sobre los delitos que han sido priorizados y sobre los cuales se ha construido una base de datos que se mantiene actualizada y un directorio de las instituciones en donde se pueden iniciar procesos de denuncia. Por parte de INTRAPAZ se ha diseñado la metodología de funcionamiento de los Centros de Investigación para la Paz –CIP- que servirán como instrumentos de denuncia social y se han construido las bases que permitan a la sociedad civil la construcción de propuestas respecto a los ejes temáticos de seguridad y justicia con enfoque de género y juventud.

Los procesos de formación han avanzado y algunos concluido, habiéndose atendido a los COCODES, miembros de las alcaldías indígenas y otros grupos en temáticas tales como la alfabetización jurídica, el diplomado en Resolución Pacífica de Conflictos y la auditoría social. En este último tema, durante el año 2012 se fortaleció la Comisión Departamental de Auditoría Social –CODAS- cuya fuerte presencia en los COMUDES permitirá implementar procesos de auditoría de las agendas de seguridad y justicia. Los talleres de capacitación realizados por COISOLA gozan de una alta aceptación tanto por los temas que han sido abordados, como por la calidad de los capacitadores invitados.

El esfuerzo de rehabilitación de espacios públicos conllevó la elaboración del Manual de Urbanismo y Ornato al servicio de las municipalidades y con el apoyo financiero de Cantabria Coopera y la activa participación e los Alcaldes, se rehabilitaron 6 espacios públicos en un número igual de municipios.

Las actividades lúdicas de cultura de paz y prevención estuvieron bajo la responsabilidad del grupo de teatro Las Poderosas, quienes a través de la estrategia de trabajo diseñada, han logrado llevar su mensaje a un número importante de personas (510) a través de las representaciones hechas en 9 de los municipios de intervención.

Para avanzar en el fortalecimiento de las capacidades organizativas de las mujeres, se realizó un mapeo de organizaciones de mujeres (57 legalmente constituidas) que participaron en la elección de la Comisión Departamental de la Mujer y aportaron insumos en la construcción del Plan Estratégico Territorial en donde se incorporó transversalmente el tema de mujer en el eje de Participación Ciudadana y Seguridad. El Convenio además, permitió diseñar y ejecutar el ciclo formativo especializado dirigido a 45 lideresas y 5 mujeres pertenecientes a instituciones públicas. Fue necesario introducir cambios en la estrategia de abordaje temático y como consecuencia se

optó por priorizar el trabajo con la Comisión Departamental de la Mujer en el CODEDE y postergar actividades que se habían planificado con grupos de mujeres a nivel municipal, pero sin abandonar el trabajo que IEPADES y COISOLA están desarrollando en los COMUDES.

Con respecto a la promoción de la cultura de paz entre la población IEPADES asumió la responsabilidad al inicio del Convenio y durante el año 2012 esta tarea le correspondió a ACONANI, como resultado se llevaron a cabo actividades de orientación con maestros y directores de instituciones educativas para el desarrollo curricular a nivel escolar y en consecuencia 26 centros educativos, ubicados en 9 de los 10 municipios de intervención, incorporaron contenidos de prevención y cultura de paz en los temarios estudiantiles. De la diversidad de contenidos del pensum propuesto, varios temas fueron bien recibidos, en especial aquellos que promueven la convivencia pacífica, la interculturalidad y los métodos alternos de resolución de conflictos.

Para apoyar estas acciones educativas y de trabajo con jóvenes, algunas municipalidades crearon Oficinas de la Juventud y con el apoyo de la plataforma juvenil Kaji B'atz se realizó un diagnóstico de percepciones sobre la seguridad con enfoque de género con 40 grupos juveniles y con dichos insumos se realizó un conversatorio que produjo cuatro iniciativas de políticas públicas dirigidas a la juventud. Adicionalmente, la vinculación de Caja Lúdica al Convenio permitió la organización de marchas y acciones de calle en las que se pusieron en práctica los aprendizajes adquiridos durante la fase de capacitación dirigida a este grupo poblacional.

Se integró una mesa de información para participar en el II Seminario Internacional de "Derechos hacia una Cultura de Paz" y se organizaron Jornadas de Reflexión en las que participaron 60 personas que manifestaron satisfacción con la calidad de información recibida.

a. Dificultades

Ante la imposibilidad de implementar la estrategia de trabajo con las mancomunidades se inviabilizó la construcción de planes de abordaje preventivo o de tratamiento a los problemas derivados de la violencia sexual y la violencia intrafamiliar. Si bien las dificultades para trabajar a través de la estructura mancomunada se explica por una combinación de factores, en la percepción de las socias el modelo de mancomunidades impulsado por AECID ha llegado a un límite en donde no existe verdaderamente interés de los alcaldes por trabajar bajo este modelo y el interés de las mancomunidades se concentra en impulsar la construcción de obra gris y no así en procesos formativos o de incidencia como el que se impulsa desde el Convenio. Se ha reconocido que en el diseño original del Convenio la AECID recomendó la lógica mancomunal ya que el diagnóstico de IEPADES previo al Convenio estaba realizado sobre Mancomunidades. En consecuencia esta lógica influyó en la forma en que se planificó, en la distribución de acciones y la conformación de los equipos técnicos. Aunque la estructura ha demostrado ser poco efectiva en términos operativos, en

términos geográficos permite hacer un ordenamiento lógico de los municipios.

Otro aspecto que ha sido cuestionado es la aparente duplicidad de acciones que se da con la creación de mecanismos que permitan llevar a cabo los procesos de auditoría social en seguridad y justicia. Mientras uno de los socios sigue apostándole a los CIPs, otro se concentra en la creación de los Observatorios y mientras tanto, ni una ni otra, han creado la infraestructura necesaria para facilitar a las municipalidades la gestión de las bases de información, los conocimientos para el análisis de ésta y la generación de propuestas de política pública aunque al parecer la idea de los observatorios habrían avanzado más en la actualidad. Es importante mencionar que si bien es cierto, esta aparente duplicidad se ha venido cuestionando, también lo es que las organizaciones socias han demostrado voluntad para sincronizar ambos esfuerzos aunque hasta el momento de la evaluación solamente en los Observatorios se ha logrado productos concretos. Es necesario reconocer que en el diseño original, los Observatorios están diseñados para concentrar su quehacer a nivel municipal mientras que los CIPs son centros de análisis basados en la recopilación y consolidación de información a nivel mancomunal (alguna de la cual podía provenir de los observatorios y otra de fuentes oficiales o alternas). Como ha sido señalado reiteradamente, la estructura de las mancomunidades probó ser poco efectiva para los fines del Convenio lo que obligó a los CIPs a replantearse el ámbito de su acción.

También se ha señalado que atraer a los grupos comunitarios o los ciudadanos hacia los esfuerzos de construcción de paz es necesario que éstos cuenten con los conocimientos básicos de la temática, al parecer, los esfuerzos impulsados hasta ahora son débiles desde la lectura de los beneficiarios. Gracias a la exhaustiva revisión documental se identificó que 101 personas finalizaron los procesos de formación implementados por INTRAPAZ a través de los diplomados y otros cursos. Aunque hay que reconocer que no todas las causas que dificultan la implementación de procesos formativos pueden ser atribuidas a los socios o colaboradores del Convenio, y que algunas se deben a la falta de continuidad en la participación, la deserción de las personas que asisten a los talleres y la alta rotación de los participantes también es necesario señalar que dentro de los procesos formativos, se identifican debilidades para diseñar y construir experiencias de capacitación que puedan ser calificadas como verdaderos procesos exitosos. No existen (o no se ha podido identificar) acciones planificadas de réplica en cascada o actividades de seguimiento o puesta en práctica del conocimiento adquirido que permita multiplicar el impacto de lo aprendido e incrementa la cantidad de beneficiarios y en algunos casos la capacidad de convocatoria ha sido deficiente por lo que la cantidad de recursos económicos, logísticos o humanos invertidos, no es compensado por el número de participantes que asisten.

En otros casos, y a pesar de que se han realizado varios talleres con la Alcaldía Indígena, la crítica ha surgido por la supuesta ausencia de pertinencia étnica y cultural de los procesos formativos. Algunos señalamientos se refieren al nivel altamente académico de los contenidos que se imparten y la poca adecuación que se hace de los temas en función de los públicos a ser capacitados. Se critica el origen de los

capacitadores (capitalinos, ladinos, teóricos, etc.) y el idioma en que se imparten. También se critica la falta de reconocimiento al derecho consuetudinario y las prácticas tradicionales de ejercer la justicia. Según IEPADES el problema que se presenta es que, en temas de seguridad y justicia, las acciones deben de enmarcarse obligatoriamente en el marco de la ley estatal vigente, y en consecuencia compaginar esto con el derecho consuetudinario o indígena presenta dificultades que no se han podido subsanar.

Las dificultades para trabajar con los jóvenes en parte se han dado por la poca capacidad de convocatoria que han tenido las organizaciones colaboradoras en el Convenio, las fallas en comunicación entre ellas, la dispersión que genera la multiplicidad de actividades culturales en que participan los jóvenes (algunas de las cuales son convocadas por otras organizaciones) y la hasta ahora imposibilidad de crear agendas que verdaderamente interesen a este grupo de población. Por otra parte, la ausencia física permanente de los ejecutores de las acciones en la zona (en especial Caja Lúdica y CALDH), la multiplicidad de actores involucrados (socios, colaboradores, beneficiarios, instituciones, etc.), la forma contractual que se adoptó para las colaboradoras amarrado más a actividades que a procesos (con limitaciones presupuestarias para asumir otros compromisos), y el celo institucional, obstaculizaron de el logro de algunos de los objetivos planificados. Aún así, las actividades se han realizado y todas han ido orientadas hacia el logro de los resultados y objetivos del Convenio.

En cuanto a los esfuerzos por introducir en el currículo escolar el programa sobre prevención y cultura de paz se presentaron dificultades en el manejo de los contenidos relacionados con la Memoria Histórica. Para justificar este rezago, se argumentaron durante las entrevistas, fallas en la calidad de los materiales y la connotación negativa con que son abordados algunos temas. Otra dificultad es que los procesos formativos se concentraron en los jóvenes de 3°. Básico quienes al graduarse se desvinculan de las instituciones educativas y en consecuencia se pierde la posibilidad de dar seguimiento a los cambios de actitud, a la adquisición de nuevas destrezas y monitorear el impacto que el nuevo conocimiento tiene en sus vidas. También se afirma que aunque el maestro haga esfuerzos en el aula, los temas no encuentran eco en el núcleo familiar por lo que ampliar los procesos formativos hacia los padres de familia podría contribuir a reforzar el trabajo hecho en el aula.

Finalmente, al analizar los avances interanuales de algunas acciones de formación, se identifican interrupciones que se justifican cuando los cursos responden a diplomados o temáticas muy específicas, sin embargo cuando se trabaja con estructuras de representación comunitaria como los COCODES o lideresas de organizaciones de mujeres, deben de mantenerse procesos continuos de capacitación por la rotación de puestos que normalmente se dan en estos espacios.

b. Desafíos:

Ampliar la participación de las mujeres en los procesos de formación y en los espacios de construcción de consensos se torna en el desafío más importante de este objetivo por lo cual deberán de diseñarse estrategias de promoción que atraigan a las organizaciones de mujeres o a mujeres con interés en formar parte de organizaciones ya conformadas sin olvidar, como se mencionó anteriormente, las limitaciones que existen para su participación por la exigencia que algunos hacen de la personería jurídica.

También el trabajo con jóvenes sigue siendo o un importante desafío siendo que hasta ahora, no se han logrado implementar procesos formativos de mediano plazo y en consecuencia, las propuestas de política pública derivadas de las mesas de juventud no se han promovido. En cuanto a plataformas juveniles intermunicipales, se decidió trabajar con las ya existentes como Kaji B´atz.

Armonizar entre socios y colaboradores una visión de Estado y el papel de las instituciones en el impulso a las actividades que conlleven al logro de los resultados del Convenio pareciera estar empezando a generar distanciamientos. Mientras que IEPADES identifica como una necesidad estratégica la participación y fortalecimiento de la institucionalidad estatal; COISOLA, CALDH y Kaji B´atz son más críticos y en ocasiones asumen comportamientos propios de la oposición gubernamental. Esta experiencia local, refleja en el nivel micro, la heterogeneidad que existe entre las organizaciones sociales a nivel nacional.

Por último y siempre en relación con los procesos de capacitación, se ha identificado que cuando éstos tienen como población objetivo a los titulares de derechos, sus órganos de representación y sus liderazgos, suelen presentarse mayores deserciones e irregularidades en la asistencia a los eventos, especialmente cuando éstos requieren de la presencia de los capacitandos durante varios días. La explicación que dan los participantes está referida a los costos asociados con la movilización, alimentación o pérdida de jornales que les implica comprometerse durante varias sesiones en días consecutivos o espaciados. Es por ello que identificar alternativas para acercar la capacitación a los grupos (y no viceversa) y reducir al máximo cualquier gasto en el que pudieran incurrir, es un importante desafío para las actividades futuras.

ACCIÓN 4: Mejorados los procesos de visibilización de la violencia y la sensibilización sobre la seguridad y justicia de la ciudadanía.

Los indicadores diseñados para este objetivo se concentran en lograr un aumento en la difusión de información respecto a la situación de violencia en el país y en sensibilizar a un alto porcentaje de población en los 10 municipios en temáticas que les permitan prevenir la violencia.

En cuanto a los resultados esperados, en la Acción 4 se propusieron los siguientes: a) difundir información analítica y de calidad sobre la situación de la violencia en Guatemala; b) mejorar los mecanismos de difusión municipales para la prevención de la violencia en 10 municipalidades de Guatemala; c) difundir en España información

analítica sobre la realidad de seguridad y violencia en Guatemala; y, d) crear espacios y materiales de reflexión en España sobre la realidad de seguridad y violencia en Guatemala.

a. Avances

La ejecución de los PAC 1, 2 y 3 han permitido avanzar en la creación de espacios virtuales, materiales de información electrónicos, spots radiales, banners, trifoliales, t-shirts, calcomanías y afiches desarrollados por el Comité de Redacción así como en la difusión de spots radiales y folletos informativos sobre prevención de la violencia en el idioma local dirigidos a la población, y sobre la situación de violencia en Guatemala.



La capacitación a 31 periodistas y 7 estudiantes universitarios de ciencias de la comunicación permitió incrementar los conocimientos sobre el manejo de temas de seguridad y justicia con enfoque preventivo. Además se formalizó un acuerdo con la Universidad de San Carlos de Guatemala para la incorporación de cuatro "epesistas" (estudiantes que realizan prácticas profesionales supervisadas) que apoyarán las acciones del Convenio. Una importante parte del trabajo se ha concentrado en producir materiales

para la radio (19 programas), documentales (4) en los que se han cuidado aspectos de pertinencia étnica y de género; también se ha trabajado en la construcción de medios electrónicos para los cuales se han creado 5 boletines electrónicos donde se difunde información analítica y de calidad sobre la violencia en el país y varios artículos, informes y estudios sobre análisis y situación de la seguridad y la justicia; y 2 informes sobre linchamientos y conflictividad los cuales han sido distribuidos en España y Guatemala. Aunque no se contó con datos exactos sobre el número de visitas a la página en el momento de la evaluación, se tiene certeza de que 1,400 personas, instituciones gubernamentales y ONG en Guatemala han recibido el boletín NO.5 (último hasta la fecha) y se está trabajando para afinar las estadísticas.

A través de ruedas de prensa se ha informado sobre el avance en el acceso a la justicia de mujer y se implementaron campañas de comunicación coordinadas con las municipalidades de los 10 municipios priorizados como respuesta al fracaso en el intento de coordinar con las mancomunidades. En el último año, la campaña de comunicación incorporó a los medios masivos para la difusión de información preventiva de seguridad y justicia transmitiendo mensajes en cuatro radios locales y de FM.

Existe y se ha socializado el borrador de la estrategia de visibilización y el argumentario entre las organizaciones miembros, lográndose validar y obtener la versión final que resume el posicionamiento político y los ejes sobre los cuales se articulan los esfuerzos colectivos.

Entre las actividades más exitosas en el esfuerzo por acercar a personas al conocimiento de la realidad de seguridad y justicia en Guatemala están los Ciclos de Cine a los cuales han asistido un total de 560 personas que en su mayoría manifestaron tener un conocimiento más amplio sobre la realidad y la situación de violencia en el país después de haber presenciado las películas La Isla, Distancia y Granito de Arena; y las jornadas anuales de reflexión que han convocado a más de 120 personas durante la celebración de los encuentros "Derechos hacia una Cultura de Paz.

El denominado Grupo de Derechos para la Paz de España, ha recibido información sobre los casos de litigio estratégico sobre femicidio y otras formas de violencia contra la mujer y libertad de expresión. En la actualidad el Grupo se encuentra analizando el caso de litigio para proceder a realizar la incidencia internacional necesaria. También se avanzó en la elaboración de materiales pedagógicos por medio de la elaboración de cortometrajes que se socializarán en la red Ciudadana por la Paz y otros espacios de España y Guatemala.

b. Dificultades

La dificultad más relevante se ha dado alrededor del Comité de Redacción cuyos miembros no acuden regularmente a las reuniones periódicas que se organizan cada tres o cuatro semanas porque sus organizaciones no priorizan esta participación sobre otras responsabilidades que se les asignan a los delegados y en consecuencia la redacción de boletines y otras comunicaciones se ha convertido en una tarea que sobrecarga las agendas de cada uno de los socios.

Aunque el número de personas que reciben los boletines es significativo, se reconoce, según el responsable de comunicación de MPDL, que cuatro mil personas lo han abierto pero pocos se han suscrito formalmente. Esto ha sido interpretado por las personas responsables como una señal de que algunos cambios deben de ser incorporados en el diseño para hacerlos más accesibles y atractivos.

c. Desafíos:

El desafío sigue siendo encontrar los mecanismos que permitan hacer una mejor medición de los impactos y la cobertura de los instrumentos de comunicación que se han creado. Mejorar la coordinación con Madrid y contar con un equipo de comunicadores o personas que dentro de sus atribuciones sean las responsables de integrar el Comité de Redacción como actividad prioritaria.

Igual a como ocurre en otras acciones, algunos indicadores de este objetivo presentan dificultades por la forma en que están redactados. Por ejemplo, se propone aumentar en un 10% los espacios donde se difunde información analítica y de calidad sobre la situación de violencia en Guatemala. Cuando se hizo el levantamiento de información de la línea basal, no existía ningún espacio como el propuesto en el Convenio, por lo tanto no se cuenta con un valor referencial contra el cual calcular para obtener el porcentaje estimado. Nuevamente, y como se ha señalado en otros casos, sería preferible establecer un valor absoluto y no un porcentaje para evaluar el indicador. Por ejemplo: "Crear XX espacios donde se difunde información analítica....".

CAPITULO 3 RESULTADOS

Los criterios para evaluar los resultados del Convenio se plantearon en los términos de referencia a través de una serie de preguntas que orientan las líneas de análisis y la recopilación de información, de tal manera que permitan obtener insumos cuantitativos, cualitativos y valorativos para responder a ellas.

1.9 EFICIENCIA

La eficiencia fue evaluada utilizando como medida la forma en que los recursos han sido utilizados para llegar al nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados alcanzados en el momento intermedio de la ejecución; el tiempo de dedicación que cada uno de los socios ha invertido en alcanzar los resultados; los arreglos logísticos que se han hecho para realizar las actividades; los mecanismos de optimización de recursos humanos, materiales y financieros que están en marcha; la adecuación de los mecanismos de ejecución presupuestaria y el respeto a los tiempos y plazos previstos.

En el cuadro siguiente se han elegido aquellos rubros presupuestarios que representan entre el 90 y 99 por ciento de los gastos planificados por cada una de las organizaciones socias con la intención de identificar los rubros a los que se orienta prioritariamente la ejecución. Para ello es importante identificar los ítems que se incluyen en cada una de estas cuentas, así:

- Equipos, materiales, suministros: Incluye material y papelería de oficina, mobiliario y equipo, pero también aquellos materiales que se producen, imprimen o publican para apoyo a las capacitaciones, procesos informativos o didácticos, acciones de rescate de espacios públicos y visibilización.
- Personal local: Se refiere a los honorarios pagados a facilitadores, promotores, administradores, personal de apoyo y coordinadores de las acciones impulsadas.
- Servicios técnicos: Honorarios pagados a consultores, facilitadores, investigadores y técnicos que son contratados para realizar acciones puntuales en la mayoría de los casos.
- Viajes, alojamientos y dietas: Estos gastos están dedicados a la manutención, hospedaje y transporte de los equipos técnicos o de los equipos de coordinación y supervisión.

Al observar el cuadro siguiente, puede determinarse que mientras COISOLA ha invertido en promedio durante los cuatro períodos de planificación cerca del 43% de su presupuesto en pago de honorarios al personal local, IEPADES invierte el 39.92% e INTRAPAZ solamente el 12.3%. Asimismo se observa que INTRAPAZ ha orientado en promedio más del 60% de sus ingresos en el pago de servicios técnicos y solamente el 22% en materiales y suministros para la capacitación, monto muy parecido al porcentaje promedio gastado en viajes, alojamientos y dietas.

Por su parte IEPADES es en promedio, el socio que más porcentaje de su presupuesto ha invertido en la producción de materiales, suministros y compra de equipo (26%) y el que menos servicios técnicos ha contratado (6%), aunque sus gastos en viajes, alojamientos y dietas es más alto en promedio, que el de sus colegas (22%). Mientras tanto, COISOLA tiene en promedio el porcentaje más bajo en viajes, alojamiento y dietas (18%), menos del 20% en promedio ha sido programado para contratar servicios técnicos y solamente el 17% se ha orientado a la adquisición de suministros, materiales y equipo.

La razón por la que este análisis es ilustrativo es porque permite identificar diferencias importantes entre las organizaciones socias en términos de sus arreglos logísticos y sus prioridades, por ejemplo:

- COISOLA al ser la única organización con sede en el departamento de Sololá, ha concentrado una parte importante de sus ingresos anuales para el pago de personal de planta, contrastando esto con INTRAPAZ que ha pasado a depender principalmente de consultores, facilitadores e investigadores pagados por producto con lo cual es de suponer que tiene menos posibilidades de generar capacidades locales.
- INTRAPAZ es de las tres organizaciones socias la que menos recursos ha invertido en la producción de materiales y suministros para la capacitación, especialmente en los últimos años, lo que es inexplicable si se toma en consideración que sus funciones dentro del Convenio son fundamentalmente la investigación y la formación de capacidades. Por el contrario, IEPADES ha hecho una significativa inversión en este rubro con lo cual ha podido publicar materiales didácticos y de otra naturaleza que son utilizadas de apoyo para sus actividades.
- IEPADES, a juzgar por los promedios, es la organización socia que muestra más inversión promedio en movilización mientras que COISOLA es la que reporta menores gastos en este rubro, lo cual podría ser explicada por su ubicación geográfica local. Sin embargo cuando se hace el análisis interanual, se nota que los montos muestran una significativa reducción en el último año para IEPADES y un importante incremento (más de 5 puntos porcentuales) para COISOLA.

En base a estos hallazgos podría afirmarse que los presupuestos por organización necesitan ser revisados para asegurarse que responden al nivel de actividades que les han sido asignadas prioritariamente dentro del Convenio y a los ajustes logísticos o toma de responsabilidad local que en la práctica se ha venido haciendo. Esto cobra especial relevancia si se analiza que una parte importante de los presupuestos se ha enfocado en el pago de personal que pasa a depender financieramente de recursos de la cooperación y en consecuencia pone en riesgo la sostenibilidad de las acciones una vez el Convenio finalice.

Es claro que tratándose del tipo de intervención del que se trata, en donde el acompañamiento, asesoría, capacitación y promoción son el eje medular del Convenio se necesita incorporar un equipo profesional especializado en la materia mientras se construyen capacidades locales, se formalizan alianzas y compromisos

institucionales, se trasladan competencias y se instalan sistemas y procesos que es de hecho, la ruta diseñada para la segunda etapa de implementación del Convenio.

Por otro lado, si se asume que las acciones actuales y futuras se concentran en el acompañamiento de los procesos para la incidencia y la generación de políticas y planes, llama la atención entonces que los gastos relacionados con viajes, alojamientos y dietas se hayan reducido en algunos casos en más de la mitad en el último año, esto solamente podría hacer suponer que los equipos locales han adquirido las capacidades necesarias para echar a andar las acciones sin la necesidad de que sus supervisores ubicados en las oficinas centrales de la ciudad de Guatemala estén permanentemente presentes en el área (lo que hace sentido en el caso de IEPADES pero no en el de INTRAPAZ) o que el tiempo que los equipos centrales están asignando a las actividades in situ se ha reducido significativamente con las consecuencias e impactos que ello podría tener en el logro de los resultados y que de hecho podría explicar en parte lo que algunos interpretan como irrespeto a los plazos y tiempos⁶ programados. Debe valorarse la pertinencia de revisar y de ser necesario renegociar las horas de dedicación (parcial o exclusiva) del personal asignado por parte de los socios y colaboradores a las actividades contempladas dentro de Convenio.

Cuadro No.6
Líneas presupuestarias priorizadas por organización socia
PAC 1 al 3

| SOCIOS | TOTAL TRANSFERIDO | Equipos, materiales, suministros | Porcentaje | Personal local | Porcentaje | Viajes, alojamientos y dietas | Porcentaje | Servicios técnicos | Porcentaje |
|--------------|-------------------|----------------------------------|------------|----------------|------------|-------------------------------|------------|--------------------|------------|
| PAC 1 | | | | | | | | | |
| COISOLA | 42,787.76 | 15,233.43 | 35.60 | 16,431.29 | 38.40 | 9,520.50 | 22.25 | - | - |
| IEPADES | 160,154.15 | 40,679.29 | 25.40 | 46,148.43 | 28.82 | 70,041.36 | 43.73 | 1,545.37 | 0.96 |
| INTRAPAZ | 33,888.94 | 4,544.70 | 13.41 | 921.05 | 2.72 | 9,803.73 | 28.93 | 18,052.63 | 53.27 |
| PAC 2 | | | | | | | | | |
| COISOLA | 163,940.02 | 27,455.79 | 16.75 | 58,699.15 | 35.81 | 23,022.28 | 14.04 | 48,316.80 | 29.47 |
| IEPADES | 382,290.19 | 116,894.88 | 30.58 | 150,786.10 | 39.44 | 56,392.00 | 14.75 | 18,040.00 | 4.72 |
| INTRAPAZ | 80,102.52 | 3,999.70 | 4.99 | 3,000.00 | 3.75 | 22,235.04 | 27.76 | 48,828.00 | 60.96 |
| PAC 3 | | | | | | | | | |
| COISOLA | 287,125.69 | 24,496.79 | 8.53 | 109,062.70 | 37.98 | 41,278.70 | 14.38 | 102,487.50 | 35.69 |
| IEPADES | 266,907.79 | 39,520.76 | 14.81 | 122,581.99 | 45.93 | 54,160.04 | 20.29 | 26,180.00 | 9.81 |
| INTRAPAZ | 124,758.50 | 2,200.00 | 1.76 | - | - | 18,150.50 | 14.55 | 99,868.00 | 80.05 |

Fuente: elaboración propia con datos de los informes técnicos y estadísticos de MPDL. Guatemala, febrero de 2013.

En términos de asignación presupuestaria se encuentran importantes divergencias entre las socias y colaboradoras, respecto a la distribución de recursos para la ejecución de las distintas acciones: en un extremo se encuentran las colaboradoras que aseguran que los recursos, al haber estado estrechamente vinculados al cumplimiento de ciertas tareas previamente establecidas en los contratos, limitaron de manera significativa la libertad para impulsar procesos y coordinar con las socias la ejecución de acciones. En esta misma posición se encuentra una de las socias que opina que los resultados obtenidos hasta el momento son significativamente mayores a los recursos que se tienen asignados lo que se explicaría por los apoyos financieros que esta organización recibe de otras fuentes.

⁶ Por ejemplo, las capacitaciones se programan para los dos últimos meses cuando debieron de haber iniciado en el primer semestre.

Lo que puede afirmarse desde el punto de vista de la evaluación es que una parte significativa de los valores de la línea base han mejorado sustancialmente, lo cual es una garantía de que los recursos asignados están siendo orientados hacia el logro de las metas y han permitido que el Convenio tenga impactos positivos en los municipios donde se implementa actualmente. Por ejemplo:

Cuadro No.7
Variables y valores de la línea de base

| Variable | Valor línea de base | Valor actual |
|---|--------------------------------|---|
| 1.1.b Número de políticas públicas municipales de Seguridad y Justicia derivadas de las propuestas realizadas durante el Convenio | 0 | 9 |
| 1.2.a Número de municipios que implementan el modelo | 0 | 9 |
| 3.1.a Número de casos de violencia intrafamiliar denunciados | 1083 de mujeres y 118 de niñas | 821 de mujeres y 131 de niñas |
| 3.1.b. Número de casos denunciados de violencia sexual, maltrato, delitos o explotación sexual cometidos contra mujeres, niñez y adolescencia | ¿? | 191 (a septiembre de 2012) |
| 3.2.a. Número de municipios que reciben o cuentan con propuestas de las organizaciones locales de mujeres, jóvenes o víctimas de violencia | 0 | 10 |
| 3.3.a Número de Comisiones de Auditoría Social funcionando regularmente | 0 | 1 |
| 3.4 Porcentaje de centros educativos existentes en los diez municipios que introducen temas de prevención y cultura de paz en las aulas | 0 | 29% |
| 4.1 Número de espacios de difusión sobre la violencia en Guatemala | 0 | 22 |
| 4.2.a Número de materiales de difusión sobre 5 delitos de violencia armada priorizados por el Convenio | 0 | 5 |
| 4.3.a Grado de dominio y de utilización de estrategia y argumentario sobre el convenio por personal involucrado | 0 | 100% |
| 1.1.1.a Porcentaje de municipios que cuentan con espacios de articulación permanente con participación de instituciones públicas y sociales | 0 | 100% |
| 1.1.2.a Porcentaje de municipios que incorporan en sus POAs, planes operativos de seguridad y justicia dotados de recursos materiales y humanos | 0 | 60% |
| 1.1.3.a Número de partidos políticos en cada municipio que se comprometen a incluir acciones de seguridad y justicia en beneficio de la infancia, juventud y adolescencia en sus planes de gobierno | 0 | 6 |
| 1.2.1.a Número de mesas de concertación constituidas a nivel nacional para tratar temas de seguridad y justicia con enfoque preventivo | 1 | En 2012 el departamento de Sololá fue nombrado como región piloto , por el Viceministerio de Prevención, del Ministerio de Gobernación, en la |

| Variable | Valor línea de base | Valor actual |
|---|----------------------|---|
| | | aplicación del modelo de gestión local de seguridad. |
| 1.3.4.a Número de planes municipales de seguridad y justicia aprobados con enfoque de género impulsados por la Comisión Intersectorial de la mujer | 0 | Plan Estratégico Territorial |
| 2.1.1.a Número de instrumentos actualizados de atención a la víctima en las Redes de Derivación de Sololá | 0 | 3 (Reglamento, ficha de registro y ficha de derivación, Plan de intervención) |
| 2.1.1.b Número de protocolos de atención integral a las víctimas integrados en las Redes de Derivación de Sololá | 0 | 1 |
| 2.1.2.a Porcentaje de casos "rojos" atendidos por cada red de derivación que han contado con una atención integral legal, psicológica y social | 0 | 59 casos |
| 2.1.3.a Número de denuncias de delitos contra mujeres y niñas (ley contra femicidio) | 472 mujeres y 1 niña | 609 |
| 2.3.2.a Número de efectivos policiales que han mejorado su nivel de desempeño respecto a normativo y procedimientos de incautación y manejo de armas y municiones en Sololá | 0 | 69 |
| 3.1.1.a Número de comisiones de Seguridad Municipal que incorporan en sus POAs acciones preventivas | 0 | 6 |
| 3.2.2.a Número de participantes en los diplomados de resolución de conflictos y cultura de paz | 0 | 101 |
| 3.2.2.b Porcentaje de personas participantes en cada curso que ha superado el mismo satisfactoriamente | 0 | 91% Auditoría Social 88% Alcaldía Indígena 76% Comunicadores 68% Diplomado |
| 3.2.3.b Número de municipios en los que se han rehabilitado al menos 3 espacios públicos inseguros | 0 | 6 |
| 3.3.2.b Número de municipios en los que se ha presentado al menos 1 propuesta de política pública con enfoque de género | 0 | 4 |
| 3.4.1.a Porcentaje de centros educativos existentes en los diez municipios que introducen temas de prevención y cultura de paz en las currícula escolares | 0 | 29% |
| 3.4.4.a Número de participantes totales y desagregados por municipio en actividades lúdicas de cultura de paz y prevención en Sololá | 0 | 210 |
| 4.1.1.a Una plataforma web de análisis de la situación de seguridad y justicia en Guatemala en funcionamiento | 0 | 1 |
| 4.1.2 a Número de materiales informativos analíticos y de calidad | 0 | 3 |
| 4.2.1.a Número de materiales de difusión sobre 5 delitos de violencia armada priorizados por el convenio elaborados | 0 | 19 programas radiales, 4 documentales y 2 ruedas de prensa |
| 4.2.1.b Número de municipalidades que elaboran al menos 3 materiales de difusión sobre 5 delitos | 0 | 10 |

| Variable | Valor línea de base | Valor actual |
|--|---------------------|-----------------|
| de violencia armada priorizados por el Convenio | | |
| 4.2.3.a Porcentaje de municipios que generan información sobre el tema en medios masivos de comunicación | 0 | 100% |
| 4.3.1.a Grado de dominio y de utilización de estrategia y argumentario sobre el Convenio por personal involucrado | No existe | Dominio total |
| 4.3.2.a Número de visitantes de plataforma web de análisis sobre situación e seguridad y justicia en Guatemala | 0 | 1919 |
| 4.3.3.a Número de boletines específicos sobre la realidad de seguridad y justicia en Guatemala editados y distribuidos | 0 | 5 |
| 4.3.4 Número de personas que se han acercado a la realidad de seguridad y justicia en Guatemala a través de la sesión de cine por la paz | 0 | 560 |
| 4.4.1 Número de participantes en jornada anual de reflexión | 0 | 118 |
| 4.4.2 Número de reuniones donde se incorpora la temática de seguridad y justicia en Guatemala | 0 | 1 |
| 4.4.3 Número de materiales elaborados | 0 | 8 cortometrajes |

Fuente: Elaboración propia en base a informes anuales de las organizaciones socias y colaboradoras y línea de base.

El avance en los valores de la línea basal y en consecuencia el logro de resultados y metas, ha estado acompañado de actitudes positivas y flexibles de parte de la administración para adaptarse a los entornos cambiantes en la ejecución. Estos cambios incluyen redefiniciones de contrapartes, como cuando se identificó la disfuncionalidad de las mancomunidades y otros que modificaron los roles que cada una de las socias asumiría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Convenio a lo largo de los 4 PACs hasta ahora implementados. Estos cambios han implicado reajustes presupuestarios y redistribución de funciones con respecto a la proyección y diseño original del Convenio. Evidentemente estas variaciones han venido acompañadas de molestias, especialmente cuando los montos inicialmente proyectados, tuvieron que ser repartidos con las colaboradoras.

En opinión de alguno de los socios, para garantizar la coherencia de las acciones, la decisión sobre quiénes contratar y los fondos a ser asignados a los colaboradores debería de quedar en manos de las socias, quienes pueden, según esta opinión, definir las prioridades y necesidades de apoyo requeridas y en función de ello, proceder a identificar a quien mejor pueda complementar o ejecutar las acciones.

Aunque la forma de establecer acuerdos y asignar recursos se diferencia entre socios y colaboradores, en el caso de los segundos los contratos firmados establecieron con total claridad los productos esperados para el período de contratación, lo que permite valorar de forma más concreta si los resultados y los montos fueron utilizados eficientemente. De esta manera, al revisar los contratos, se puede afirmar que Caja Lúdica fue la colaboradora que menos logró implementar los procesos que permitirían

alcanzar los productos esperados, por razones que se explican más adelante. Las Poderosas estuvieron en el extremo contrario, pudiendo superar las expectativas del contrato y en el medio se ubica al resto de las organizaciones que lograron avances importantes aunque no hayan alcanzado el cien por ciento de los resultados al momento de concluir su contrato, pero sí lo hicieron meses después. Toda la ejecución presupuestaria ha estado estrechamente coordinada con MPDL aún en los momentos en que se presentaron inconformidades con la inclusión de las colaboradoras y eso impactó los presupuestos de las socias durante el PAC 3.

La mayor dificultad identificada durante el proceso de evaluación de la eficiencia, se concentra en los procesos de formación de capacidades de parte de las diversas organizaciones que los implementan. La ausencia de reportes periódicos dificulta la creación de registros y controles consolidados a nivel central y en consecuencia resulta complejo determinar el número exacto de participantes y el número total de talleres o cursos ofrecidos. Como también se imposibilita conocer si los procesos impulsados por los diferentes socios y colaboradores son complementarios en contenido o en el tipo de población beneficiaria que atienden.

Aún y con la poca información que se conoció sobre estos procesos, se identificaron problemas relacionados con las tendencias decrecientes en la participación; asimismo con lo que algunos entrevistados denominaron la visión "capitalina" de horarios y días de trabajo, los cuales a nivel comunitario suelen no regirse por la lógica de los días hábiles o las jornadas de 8 horas y pueden variar de acuerdo a coyunturas locales poco previsibles en ocasiones.

Otro factor que se menciona como influyente en la eficiencia de los equipos locales, es el de la verticalidad de las organizaciones socias que carecen de sede central en Panajachel; se afirma que el centralismo en la toma de decisiones ha impactado negativamente las labores cotidianas que desarrollan los equipos técnicos locales y la calidad de la información que se maneja en los distintos espacios.

Los retrasos iniciales propios del arranque de un proceso como el contemplado en el Convenio, impactaron en algunas actividades de formación conducidas por INTRAPAZ durante el PAC 1 y 2; también lo hicieron las dificultades enfrentadas en la fase de planificación de los talleres⁷, las "costumbres" adquiridas por la población beneficiaria⁸, las deficiencias en la capacidad de convocatoria y la selección de beneficiarios. En otros casos los cambios en la burocracia estatal o la ausencia de cuadros operativos obligaron a las organizaciones socias (IEPADES por ejemplo) a reprogramar sus actividades. Sin embargo, la eficiente ejecución mostrada en el PAC 3 y lo que va del 4 ha permitido ir empatando los tiempos y los plazos con los resultados esperados.

⁷ Por ejemplo, la decisión de centralizar o descentralizar los procesos de formación.

⁸ Algunas organizaciones con presencia en el departamento, pagan a los capacitandos por asistir a los cursos de capacitación, cubren gastos de transporte, viáticos, hospedaje, alimentación, etc.

En lo que respecta a los mecanismos de optimización de los recursos financieros, existe actualmente preocupación alrededor de la cofinanciación comprometida en el presupuesto debido a los recortes de la cooperación española descentralizada. Aunque AECID ha asegurado que el último pago está garantizado, el 20% de la cofinanciación que proviene de otros financiadores públicos o privados no se ha conseguido en su totalidad; es importante reconocer que esta cofinanciación ha contado con el apoyo del programa de Holanda con IEPADES, y el programa Pro-Victims de Suiza con COISOLA.

1.10 EFICACIA

Definida la eficacia como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar al cabo de dos años de ejecución del Convenio, puede afirmarse que la poca sub ejecución que existe respecto a los planes originales, está mayoritariamente relacionada con el diseño de los indicadores objetivamente verificables, como se explica en los párrafos siguientes. Las posibilidades de alcanzar los objetivos específicos y los resultados son altas como se ha demostrado con los niveles de avance documentados a la fecha.

Algunos de los conceptos propuestos inicialmente presentan dificultades en su formulación por lo cual se hace necesario introducir adecuaciones que hagan viable su cumplimiento. En el cuadro siguiente se enumeran los indicadores, las fuentes de verificación, las hipótesis y las razones por las que se considera necesario modificarlos o incluir nuevos:

Cuadro No.8
Indicadores y Fuentes de Verificación

| Indicadores objetivamente verificables | Valor L.B. | Razones que justifican su adecuación |
|--|------------|--|
| R.3.1. Promovidos mecanismos en las mancomunidades para la auditoría social de la ciudadanía en Seguridad y Justicia | | La estructura de las mancomunidades ha sido sustituida por la de las municipalidades que se trabajan de manera individual sin que ello haya tenido un impacto negativo en el avance de los indicadores. |
| IOV.1.1. Al finalizar el convenio se han incrementado los mecanismos de coordinación interinstitucional municipal al menos en el 90% de los municipios de la intervención, aprobándose al menos 4 políticas públicas municipales se Seguridad y Justicia derivadas de las propuestas realizadas durante el Convenio. | 0 | Debe separarse la parte del indicador que se refiere a los mecanismos de coordinación interinstitucional del que se refiere a las 4 políticas públicas. En el caso de las políticas, debe de sustituirse la palabra "aprobándose" por "presentándose" debido a que la decisión de aprobación sale del control de las organizaciones miembros del Convenio. |
| IOV.2.1. Al finalizar el Convenio se ha aumentado en un 10 % el número de sentencias judiciales a favor de mujeres y niñas que han sido víctimas de violencia atendidas en las redes de derivación de la víctima del Departamento de Sololá | 1 | El porcentaje pierde sentido cuando se compara con el valor de la línea basal. Podría modificarse el criterio de ponderación y eliminar el porcentaje. Por ejemplo: "se ha triplicado el número de sentencias judiciales" |

| | | |
|---|----------------------------|--|
| IOV.2.2. Al final del Convenio la población ha aumentado su confianza en la Policía Nacional Civil capacitada lo que se refleja en la recepción de un 5% más de denuncias con respecto al inicio de la intervención. | 20% y 577 denuncias (2010) | Hay dos indicadores distintos en esta formulación. El primero relacionado con la confianza de la población hacia la PNC y el segundo en la recepción de denuncias. El segundo valor es más fácil de monitorear que el primero. |
| IOV.2.3. Al finalizar el convenio se han incrementado en un 10 % las resoluciones judiciales que decretan el comiso de las armas de fuego implicadas en proceso penal en el departamento de Sololá. | 0 | El porcentaje pierde sentido cuando el valor de la línea basal es igual a cero. Se sugiere hacer un análisis del promedio histórico de resoluciones judiciales para definir un valor razonable o hacerlo utilizando otros criterios. |
| IOV.3.3. Se ha establecido un espacio de por lo menos 20 personas en cada mancomunidad (50% hombres, 50% mujeres) que realizan auditoria social en temas de Seguridad y Justicia al finalizar el convenio. | 0 | La intervención a través de las mancomunidades ha sido descartada. Se está trabajando actualmente con una organización departamental para los procesos de auditoría social. Debe de adaptarse el indicador a la nueva realidad. |
| IOV.4.1. Al finalizar el Convenio ha aumentado en un 10% los espacios donde se difunde información analítica y de calidad sobre la situación de violencia en Guatemala con respecto al inicio de la intervención. | 0 | El porcentaje pierde sentido cuando el valor de la línea basal es igual a cero. Se sugiere definir un valor para facilitar el monitoreo. |
| IOV.1.3.3. Desde la finalización del PAC 2 el departamento de Sololá cuenta con un espacio articulado trimestral donde participan al menos el 70% de las instituciones con competencias en seguridad y justicia así como al menos el 50% de las organizaciones identificadas de la sociedad civil. | 0 | El indicador hace referencia a dos tipos de entidades: las instituciones con competencias en seguridad y justicia y las organizaciones de sociedad civil. No existe un inventario del número total de instituciones u organizaciones existentes en el departamento por lo cual establecer los porcentajes resulta imposible porque se desconoce el universo. |
| IOV.2.1.2. Al finalizar el Convenio al menos un 60 % de los casos denominados "rojos" de violencia contra la mujer e infancia y delitos contra la vida, atendidos en cada una de las 2 Redes de Derivación del Departamento de Sololá han contado con atención integral legal, psicológica, y social inmediata. | 0 | Se carece de información referencial respecto al total de casos "rojos" atendidos en las Redes por lo que el porcentaje es irrelevante al no tenerse establecido el universo. Es necesario definir el valor de referencia respecto al cual se establecerá el porcentaje. |
| IOV.3.1.3. Al finalizar el convenio, al menos 2 de los 3 Centros de Investigación para la Paz continúan su funcionamiento de forma autónoma y estable. | 0 | Se hace referencia a los CIP's pero no a los Observatorios. Se sugiere hacer una definición más general del indicador para que cualquiera de las opciones pueda ser incluida en la valoración de avances. |
| IOV.4.1.2. Al finalizar el Convenio periodistas y estudiantes generan material informativo analítico de calidad sobre la situación de seguridad y justicia con enfoque preventivo y al menos el 40% ha sido publicado. | 0 | El indicador es inválido porque se desconoce la cantidad de material informativo que producen periodistas y estudiantes, por lo que no puede establecerse a cuántos materiales corresponde el 40%. Es necesario reformularlo. |
| IOV.4.2.1. Los 3 departamentos de comunicación de las mancomunidades, han incluido en su planificación anual, al menos 5 materiales de difusión sobre la temática de seguridad preventiva en los 5 | 0 | El indicador dejó de ser válido cuando las mancomunidades se descartaron como espacios de incidencia. Es necesario readecuarlo para que refleje la realidad del trabajo que se está haciendo en la difusión y |

| | | |
|--|--|---|
| delitos priorizados en la propuesta y violencia armada. | | comunicación de los materiales. |
| IOV.4.2.2. Anualmente cada mancomunidad cuenta con un plan de difusión preventivo elaborado participativamente. | 2 | El indicador dejó de ser válido cuando las mancomunidades se descartaron como espacios de incidencia. |
| Fuentes de verificación | Cambios sugeridos | |
| FV.1.2.1 Estadísticas y base de datos de información sobre seguridad y justicia | En ambos casos se hace referencia a bases de datos sobre seguridad y justicia, sin identificar específicamente a cuáles hace referencia. | |
| FV.3.1.3 Base de datos sobre seguridad y justicia e informes analíticos | | |
| FV.2.1.1 Registros de denuncias de violencia contra mujeres y niñas en el organismo judicial | En todos los casos el indicador propone medir el número de sentencias judiciales, por lo que la fuente de verificación solamente puede ser las estadísticas de los distintos tribunales que emiten sentencias vinculadas a casos de violencia contra la mujer y la niña. | |
| FV.2.1.2 Registros de denuncias de violencia contra mujeres y niñas en la PNC | | |
| FV.2.1.3 Registros de denuncias de violencia contra mujeres y niñas en el Ministerio de Salud | | |
| FV.2.1.2.4 y FV.2.1.2.5 No existen | Deben incorporarse dos fuentes de verificación adicionales: a) criterios objetivos utilizados para calificar un caso como "rojo"; b) Listados actualizados (nombres o estadísticas) de los casos "rojos" de violencia contra la mujer . | |
| FV.2.2.3.1 Informes de observación directa de las capacitación de la policía | Estas fuentes hacen referencia a la manifestación de satisfacción que hacen las víctimas respecto a la atención recibida por los agentes de las DIRC. Por lo tanto las fuentes de verificación deberían de ser entrevistas, encuestas de satisfacción o informes de observación directa del servicio (no de la capacitación). | |
| FV.2.2.3.2 Material y herramientas diseñadas. | | |
| FV.2.2.3.3 Listado de asistencia de la capacitación del uso de herramientas a la policía | | |
| FV.3.4.1.1. Modelo de capacitación en cultura de paz para maestros/as. | Las fuentes hacen referencia a la introducción sobre prevención y cultura de paz, que los centros educativos, hacen dentro del temario de la currícula escolar . Por lo tanto la fuente más confiable para verificar que esto se ha realizado, es tener acceso a los currícula escolares. | |
| FV.3.4.1.2. Listados de asistencia | | |
| FV.3.4.1.3. Relación de maestros/as diplomados/as en Cultura de Paz. | | |
| Hipótesis iniciales que en opinión de los evaluadores presentan dificultades para su cumplimiento | Probabilidad de cumplimiento | |
| * La Policía Nacional Civil (PNC) policía capacitada se mantiene en sus funciones y ha ganado la confianza de la población. | La práctica ha demostrado que los índices de rotación entre el personal de las comisarías es extremadamente alto; es de esperar que con la declaratoria de Sololá como departamento piloto del Ministerio de Gobernación, este fenómeno se reduzca y el personal pueda mantenerse en funciones para mejorar las posibilidades de que la población confíe en la PNC. | |
| * Se cuenta con la voluntad política de los partidos políticos para firmar pactos municipales sobre seguridad y justicia e incluirlos dentro de sus planes de gobierno | Los partidos políticos carecen en general de agendas programáticas y menos aún, de propuestas para abordar los temas de seguridad y justicia dentro de sus planes de gobierno. Los compromisos que se asumen en el marco de los procesos electorales generalmente son ignorados durante el ejercicio de gobierno. La debilidad de las estructuras partidarias y el débil compromiso de los candidatos hacia estas estructuras hace prácticamente imposible obtener compromisos de largo plazo. | |

Fuente: Elaboración propia en base a la matriz de planificación y otra documentación disponible.

La experiencia de implementación del Convenio en el período evaluado, demuestra que los resultados de desarrollo diseñados excepto por el Resultado 3.1, los objetivos que se plantearon, las actividades que permiten su materialización y los indicadores de medición diseñados, con los ajustes sugeridos anteriormente, se adecúan a la realidad y contexto específico del departamento de Sololá. La capacidad de adaptación y flexibilidad que ha caracterizado la gestión del Convenio han contribuido a alcanzar los resultados que en este momento se tienen y que han sido documentados en el contenido de este informe. A pesar de los cambios que el proceso electoral introdujo en la lógica de intervención gubernamental en temas de seguridad y justicia y otros propios de la dinámica social y política del contexto nacional que inciden en las actividades del Convenio⁹, éste ha sufrido muy pocos cambios¹⁰ en su diseño conceptual y operativo y en aspectos claves ha contribuido a fortalecer estructuras institucionales como las Redes de Derivación, las Comisiones Municipales de Seguridad a niveles tales que en la actualidad, algunas de estas iniciativas son ejemplo de buena gestión, o han sido consideradas experiencias piloto a nivel nacional.

Es importante mencionar que en las etapas de avance actuales del Convenio la formalización de acuerdos institucionales, con organizaciones de sociedad civil u otros organismos que posibiliten una mayor cobertura de las actividades que se están realizando, es aún incipiente. Sin embargo, como se explica a continuación, se ha iniciado la cooperación con los agentes más relevantes en el departamento en lo que respecta a mecanismos de protección de derechos humanos, seguridad y justicia, en esencia, las Redes de Derivación y las Comisiones Municipales de Seguridad son espacios multisectoriales e interinstitucionales que crean, inicialmente, condiciones favorables para la coordinación y que posteriormente podrán transitar hacia la formalización de acuerdos institucionales tal y como lo contempla el Convenio.

En el ámbito nacional se fortalecieron los lazos de coordinación con el Ministerio de Gobernación a partir del nombramiento del nuevo viceministro encargado de la prevención y los aspectos comunitarios; mientras que en el ámbito departamental y municipal, la alianza con el Gobernador Departamental y los Alcaldes Municipales ha sido estratégica y clave para el avance de la agenda de seguridad.

Adicionalmente, COISOLA e IEPADES han reportado la formalización de alianzas con el Ministerio Público y con universidades privadas y públicas. Sin embargo, la relación con el Organismo Judicial muestra déficits que deben de ser atendidos a partir de los contactos que han ido consolidándose de un corto tiempo para la fecha y han

⁹ Véase el apartado denominado Condicionantes y Límites del Estudio Realizado que aparece en las primeras páginas de este documento.

¹⁰ Uno de los mayores cambios introducidos se debió a la constatación en campo, de la poca funcionalidad de la figura de las mancomunidades que obligó a replantearse las actividades contempladas. Otro cambio importante fue el distanciamiento que se dio respecto a las Juntas Municipales de Seguridad para enfocarse en el trabajo con las Comisiones Municipales de los Consejos de Desarrollo.

quedado por fuera hasta ahora, otros agentes vinculados a la defensa de los derechos humanos, especialmente la Procuraduría de Derechos Humanos o las organizaciones de mujeres que abordan la temática de género desde la defensa de derechos.

Finalmente, para potenciar la eficacia del Convenio es recomendable introducir pequeños cambios en algunas de las actividades existentes y futuras, especialmente en la vía de eliminar la duplicidad aparente que podría provocar la instalación de los Observatorios y los CIPs o, la realización de diagnósticos como los hechos por CALDH, INTRAPAZ, COISOLA e IEPADES en donde el afán de poseer información propia, satura a la población con encuestas, entrevistas y grupos focales.

Es importante en este punto reflexionar acerca de las expectativas de la agencia donante, que estaría esperando que al finalizar, el Convenio, haya sido capaz de generar una metodología que permita mejorar los mecanismos de prevención de la violencia y el fortalecimiento de la seguridad ciudadana en el territorio a través de generar un modelo en el que las comisiones de seguridad de los consejos de desarrollo sean capaces de promover la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana y que ese modelo sea validado por el Ministerio de Gobernación o por la Presidencia de la República. A este respecto, puede afirmarse que la ruta que el Convenio ha seguido, apunta hacia que al finalizar, estas expectativas puedan ser realidades.

1.11 COORDINACIÓN

La coordinación se define como los procesos, desarrollo y efectos de las actividades de armonización y planificación conjunta con otras agencias u organizaciones y su impacto en el proyecto y en el logro de los objetivos.

El Convenio contempla un plan de coordinación interna que ha funcionado y en consecuencia se han podido generar los resultados que se reflejan en la evaluación; aunque ha enfrentado algunos obstáculos y debilidades, es previsible que una vez superados pueden potenciar aún más, el accionar de las instituciones y por supuesto el impacto de las actividades en los municipios en donde se está operando.

Al hacer una lectura retrospectiva del proceso de selección de las contrapartes es posible identificar los criterios que contribuyeron a determinar qué organizaciones podrían incluirse para asumir las responsabilidades que debían de ser asumidas. De esta cuenta se decidió involucrar a la Universidad Rafael Landívar y su centro especializado en cultura de paz y resolución de conflictos Intrapaz, por el valor añadido que podía aportar al ser una institución académica de prestigio y compartir los valores de la democracia y la paz que se requerirían en las acciones de capacitación e investigación; en el caso de IEPADES se visualizaba a una organización con vasta experiencia en el área de seguridad y amplios espacios de interlocución a nivel nacional que podía ejercer incidencia en políticas públicas relacionadas con la intervención; también se valoró altamente la posibilidad de involucrar a organizaciones locales que conocieran perfectamente la realidad de las comunidades de Sololá y

especialmente la de las mujeres y tuviese experiencia de trabajo con la cooperación internacional, de dicha cuenta se invitó a participar a COISOLA.

Todas las organizaciones miembros del Convenio coinciden en señalar que la lógica de planificación del Convenio generó espacios separados de acción para cada uno de los socios y en consecuencia la dinámica de trabajo que se generó ofrece muy pocas alternativas de coordinación y trabajo complementario, aunque en lo positivo, la excelente calidad de cada una de las copartes que participan y su probada capacidad y conocimiento han permitido lograr los resultados y metas contempladas en el Convenio.

Algunos de los entrevistados ubican el origen de las diferencias en la coordinación, precisamente en los criterios utilizados para la selección de las organizaciones. En su opinión, los altos niveles de especialización de cada uno los hicieron "apropiarse" de ciertos componentes o acciones contemplados en el Convenio creándose así una especie de "mutilación" al modelo de gestión de la seguridad y la justicia que se buscaba poner a prueba.

Si a esta lectura se suma el hecho de que el Comité de Participación Ciudadana, creado como órgano de coordinación local, no ha funcionado como un espacio de planificación conjunta, sino como un centro de información sin efectos sinérgicos importantes, pueden empezar a identificarse las debilidades en la gestión. Uno de los factores que podría explicar esta debilidad es que desde muy temprano se tomó la decisión de rotar la coordinación en el Comité, coordinación en la cual MPDL decidió no participar para evitar ser percibido como un ente jerárquico de dirección. En la actualidad se entiende que es necesario reformular el funcionamiento de esta instancia para evitar que las organizaciones socias se ausenten de este espacio y realmente se logren las complementariedades requeridas en la ejecución de las actividades.

Otro factor que ha influido en las fallas de coordinación, es que cada una de las organizaciones actúa en defensa de sus propios espacios (por ejemplo: los observatorios de IEPADES y los CIPS de INTRAPAZ), hay celos institucionales y resistencias a la coordinación, generando con ello lo que en la visión pública se percibe como desencuentros y lucha de protagonismos. Se carece de una estrategia de incidencia conjunta en lo local y dado que el ámbito de coordinación es prácticamente inexistente, se fomentan las dinámicas individuales. MPDL no ha jugado un papel conductivo sino se ve a sí mismo como el "dinamizador, coordinador y mediador entre los diferentes enfoques dentro de la intervención" dejando un espacio vacío que nadie ha podido ocupar. El Convenio contempla la creación de la Unidad de Dirección y Coordinación integrada por los coordinadores de MPDL y los tres directores de los socios locales, este espacio poco ha funcionado aunque se ha reunido con la periodicidad que la magnitud de las acciones requiere.

En una valoración subjetiva de las actitudes mostradas por y entre las socias priva la percepción de que: a) COISOLA comparte poca información y su relación con el resto

de las organizaciones se basa en la desconfianza y la reserva; se reconoce que su capacidad técnica es altamente eficaz y eficiente y que es la organización que mejor ha planificado sus acciones. Por su parte COISOLA considera que sus objetivos están siendo cumplidos y no necesita trabajar con nadie para lograrlos; b) INTRAPAZ ha tenido una actitud muy positiva pero contrario a las expectativas que se tenían por su expertise, no ha asumido un rol conciliatorio que permita construir puentes de relación entre las socias a pesar de que ha sido responsable de coordinar el Comité de Participación Ciudadana en el último tiempo. También se le critica su capacidad para abordar eficientemente los temas que le corresponden dentro del Convenio; c) IEPADES ha enfrentado diferentes etapas, la del inicio cuando tuvo una actitud muy proactiva y positiva en el diseño de la intervención; luego la de la ejecución en donde diversos factores, entre ellos el sobredimensionamiento de su capacidad de ejecución, le perjudicaron y en alguna medida generaron cuestionamientos internos que forzaron ciertas decisiones operativas; y en la actualidad una actitud mucho más positiva y con aptitudes correctas respecto al qué hacer y cómo hacerlo.

Otra circunstancia que impacto a la coordinación, fue la integración de las colaboradoras. Esta decisión fue adoptada por MPDL y oportunamente informada a los socios, luego de un análisis sobre la ejecución cuantitativa y cualitativa del Convenio y la identificación de vacíos y debilidades que necesariamente debían de ser asumidas por organizaciones con experiencia en educación en las escuelas, trabajo con jóvenes y actividades lúdicas. A pesar de que la decisión fue producto del seguimiento y análisis de la intervención, esto no impidió que fuera percibida por las socias, como una imposición que cambiaba las lógicas de intervención y que se transitaba desde una lógica de procesos hacia una de productos (por el tipo de contrato) a ser entregados de acuerdo con los términos de contratación. MPDL por su parte considera que la decisión fue acertada ante el escenario que se planteaba en donde los riesgos de no cumplir con todas las actividades planificadas era muy alto. MPDL ve en esta decisión una muestra de la dirección clara y estratégica que ha asumido en momentos clave durante los dos años de intervención. A pesar de la resistencia inicial, en la actualidad ninguno de los socios descarta del todo continuar con la figura del colaborador, pero sólo en aquellas acciones que ninguno de todos esté en capacidad de asumir por el grado de especialización, la demanda de dedicación que requieran está por encima de sus posibilidades o la carga de trabajo que se tenga en el momento les impide asumir nuevos compromisos.

Estas dificultades se han reflejado hacia fuera en la percepción pública de que se trata de intervenciones aisladas (aunque técnicamente apropiadas), en parte a causa de la ausencia física constante en campo de algunas de las organizaciones que contribuyen con el Convenio, y en parte porque no se han generado vínculos institucionales entre las poblaciones atendidas por cada una de las organizaciones y también por problemas de tipo metodológico, ideológico o de enfoque.

Para superar estas debilidades, es indispensable que se revisen los mecanismos de coordinación y dirección desde MPDL y se definan sus nuevas funciones, idealmente, de común acuerdo y en consenso con las socias; la falta de coordinación en un

momento en donde se inician los procesos de incidencia puede tener efectos nocivos para el Convenio ya que cada una de las organizaciones podría llegar con una propuesta propia de incidencia que contradiga a la de su contraparte y envíe o ratifique la percepción de que la implementación del Modelo de Gestión no requiere de entes coordinados ni de agendas comunes para su implementación.

El Comité de Participación Ciudadana necesita ser fortalecido y los equipos locales, especialmente los de Intrapaz e IEPADES deben de ser dotados de poder de decisión en aquellos ámbitos que contribuyan a mejorar su gestión. Los espacios físicos compartidos, que actualmente son un fiel reflejo de las divisiones organizativas, deben de ser reestructurados y las actividades a ser ejecutadas revisadas para identificar las oportunidades de complementariedad y sinergias. Las estructuras nacionales de coordinación deberían de convocarse con mayor frecuencia para reducir los márgenes de discrecionalidad de las socias especialmente en aquellas decisiones que impactan positiva o negativamente a cada una y afectan la ejecución del Convenio o la implementación de las actividades; decisiones como las de la incorporación de nuevos colaboradores o la prolongación de los contratos de los actuales debería de ser el resultado de decisiones asumidas por unanimidad. Es importante que se abran o faciliten espacios de discusión colectiva respecto a temas o visiones respecto al papel del Estado y sus instituciones, el papel de la sociedad civil y el rol de las autoridades tradicionales indígenas ya que existen diferencias que están contribuyendo también al distanciamiento.

Otras coordinaciones, en especial las que se construyan a partir de ahora hasta el final del Convenio con otras organizaciones subvencionadas por la AECID que trabajan en la región, podrán ser analizadas y consensuadas en función del valor que agreguen al proceso o del potencial que ofrezcan para fortalecer la sostenibilidad de las acciones.

1.12 COBERTURA

La cobertura se ha definido como la población meta que se beneficia de los efectos del convenio. La evaluación realizada permite determinar que un alto porcentaje de las acciones se han concentrado en la cabecera departamental de Sololá y la institucionalidad estatal allí presente. Las intervenciones que se han tenido a nivel municipal por parte de IEPADES se han concentrado en las COMUSES, mientras que los procesos de capacitación impulsados por INTRAPAZ se han realizado en diversas sedes en el nivel municipal y las actividades de las colaboradoras (Caja Lúdica y ACONANI) y el trabajo de la plataforma juvenil de Kaji B'atz tienen como punto de referencia el municipio. COISOLA ha trabajado intensamente en las dos redes de derivación y las mujeres víctimas de violencia que acompañan provienen de varias comunidades y diversos municipios. Sólo las actividades de Las Poderosas han tocado específicamente el nivel comunitario por lo que este espacio aún presenta oportunidades para el futuro.

El cuadro siguiente ilustra los diversos titulares que las distintas acciones contempladas en el Convenio han atendido, los cuales, se han señalado con una "X".

Cuadro No.9
Titulares de derechos y obligaciones considerados en el Convenio

| Titulares contemplados por acción | Atendidos |
|--|-----------|
| <u>LOS TITULARES DE DERECHOS</u> | |
| Acción 1. Fortalecimiento institucional: | |
| o Consejos municipales y comunitarios de desarrollo de los 10 municipios de intervención. (COCODES y COMUDES). | Municipal |
| o Sociedad civil que participa en los espacios creados a nivel municipal para la gestión local de la seguridad con enfoque preventivo (<i>Comisiones Municipales para la Seguridad -COMUSES-</i>). | X |
| o Sectores representativos del municipio que participan en las comisiones de seguridad y en las actividades municipales relacionadas con la prevención de la violencia (<i>comerciantes, lancharos, prestadores de servicios, etc.</i>) | X |
| o Miembros de partidos políticos que han sido sensibilizados sobre la importancia de incorporar la seguridad y justicia en sus planes de gobierno. | X |
| o Lideresas de los grupos de mujeres participantes en las actividades relacionadas con el convenio en cada uno de los municipios. | X |
| <u>Nivel nacional:</u> | |
| o Representantes del Foro de Organizaciones Sociales en temas de Seguridad – FOSS– | X |
| o Miembros del Consejo Asesor de Seguridad –CAS– | X |
| o Partidos políticos mayoritarios nacionales con competencias en seguridad y justicia. | X |
| <u>Nivel departamental:</u> | |
| o Miembros y organizaciones de la sociedad civil que participan en las comisiones departamentales donde se tratan temas relacionados con la seguridad y acceso a la justicia. | X |
| o Consejo Departamental de Desarrollo | X |
| o Jóvenes y grupos juveniles del departamento de Sololá que participan en las comisiones departamentales relacionadas con la seguridad y acceso a la justicia. | X |
| o Mujeres lideresas, grupos y organizaciones de mujeres participantes en las comisiones y actividades departamentales. Comisión Departamental de la Mujer. | X |
| Acción 2. Acceso de las víctimas a la reparación integral: | |
| o Representantes de organizaciones sociales participantes en las reuniones y actividades de las 2 Redes de Derivación del departamento de Sololá. | X |
| o Miembros de la sociedad civil que participan en los ciclos formativos de las Redes de Derivación de Sololá y los municipios del sur de Sololá. | X |
| o Estudiantes en prácticas en las Redes de Derivación. | X |
| Acción 3: Participación ciudadana: | |
| o Miembros de las organizaciones de la sociedad civil, líderes, lideresas y personas de la sociedad civil participantes en las acciones de “Participación Ciudadana” del convenio (<i>auditoria social, gestión de espacios públicos, procesos de formación en transformación pacífica de conflictos, etc.</i>). | X |
| o Colectivo de niños/as, adolescentes y jóvenes participantes en los procesos de promoción de una cultura de paz en las escuelas. | X |
| o Colectivo de maestros y maestras de las escuelas beneficiarias. | X |
| o Colectivo de padres y madres de alumnos de las escuelas beneficiarias | - |
| o Feligreses de las iglesias. | - |

| Titulares contemplados por acción | Atendidos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Mujeres líderes y mujeres de organizaciones de base de mujeres que participan en los módulos formativos y en las actividades de cultura de paz promovidas por el convenio. ○ Estudiantes universitarios que participan en las acciones de "Participación Ciudadana" del convenio ○ Miembros del equipo del convenio y del equipo de investigadores. ○ Estudiantes de secundaria que participan en los cafés ciudadanos sobre cultura de paz ○ Espectadores y participantes en las actividades lúdicas de cultura de paz. | <p style="text-align: center;">X - X - X</p> |
| Acción 4: Sensibilización y visibilización con enfoque preventivo: | |
| <u>En Guatemala:</u> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Receptores/as de programas y spots de radio a nivel local y nacional ○ Periodistas y comunicadores/as sociales participantes en los diplomados de periodistas. ○ Receptores/as de los boletines electrónicos. ○ Estudiantes universitarios con actividades vinculadas al convenio. ○ Investigadores de la Universidad Rafael Landívar ○ Comunicadoras sociales de las mancomunidades ○ Asistentes a exposiciones, documentales y otras actividades relacionadas con el marco del convenio. | <p style="text-align: center;">X X X X - X X</p> |
| <u>En España:</u> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Visitantes de la página web ○ Lectores de los boletines electrónicos tanto en España como a nivel internacional ○ Participantes en el Ciclo de Cine por la Paz que se celebra anualmente ○ Participantes en la sesión de reflexión que se celebra anualmente. ○ Destinatarios del material de reflexión | <p style="text-align: center;">X X X X X</p> |
| <u>LOS TITULARES DE OBLIGACIONES</u> | |
| Acción 1. Fortalecimiento institucional: | |
| <u>Nivel municipal</u> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Alcaldes de los 10 municipios de intervención. ○ Miembros de las corporaciones municipales de los 10 municipios de intervención ○ Funcionarios de las instituciones del Estado que participan en los COMUSES (PNC, Jueces de Paz, INGUAT, etc.) ○ Oficina Municipal de la Mujer -OMM- | <p style="text-align: center;">X X X</p> |
| <u>Nivel nacional</u> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Ministerio de Gobernación. ○ Ministerio Público ○ Viceministerio de Apoyo Comunitario ○ Representantes de la Unidad de Prevención Comunitaria de la Violencia -UPCV- | <p style="text-align: center;">X X X X</p> |
| <u>Nivel departamental</u> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Representantes de diversas instituciones del Estado en el departamento de Sololá (MP, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación, SEPREM, SEGEPLAN, UPCV, Ministerio de Gobernación, Defensoría Maya, OJ, PNC, DEMI, IDPP, etc.) ○ Representantes de instituciones del Estado en los departamentos y municipios con experiencias similares en la mancomunidad de la Mancuerná. | <p style="text-align: center;">X -</p> |
| Acción 2. Acceso de las víctimas a la reparación integral: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Representantes de instituciones públicas y del sector justicia participantes en las acciones de las Redes de Atención a la Víctima. ○ Agentes y mandos de la Policía Nacional Civil. Sección de Intervención de Relaciones Comunitarias -SIRC- ○ Ministerio Público ○ Oficina de Atención a la Víctima -OAV- que participan en las Redes de Atención | <p style="text-align: center;">X X X X</p> |

| Titulares contemplados por acción | Atendidos |
|--|-----------|
| a la Víctima | X |
| o Miembros del Organismo Judicial que participan en las acciones formativas sobre la normativa de armas y municiones. | X |
| Acción 3. Participación ciudadana: | |
| o Funcionarios/as, jueces, representantes de instituciones del Estado y autoridades del departamento de Sololá que participan en los procesos formativos (<i>auditoria social, gestión de espacios públicos, formaciones en transformación pacífica de conflictos, diplomados de altos estudios, observatorios de seguridad, rendición de cuentas, etc.</i>) | X |
| o Colectivo de coordinadores/as técnicos administrativos -CTAs-, directores de escuelas y funcionarios/as del Ministerio de Educación. | X |
| Acción 4. Sensibilización y visibilización con enfoque preventivo: | |
| o Instituciones internacionales, embajadas, ministerios, etc., receptoras de los boletines electrónicos y la información generada por el convenio. | X |

Como puede observarse, el porcentaje de titulares que hasta ahora no han participado de las actividades contempladas dentro del Convenio es muy reducido y su ausencia se justifica en función de las actividades que se planificaron realizar durante estos dos años. En el caso de las Oficinas Municipales de la Mujer se han iniciado los acercamientos con resultados aún inciertos, el trabajo con iglesias, universidades y padres de familia aún no ha empezado a ejecutarse, aunque en el caso de los estudiantes universitarios se han formalizado convenios para incorporarlos en actividades de práctica especialmente desde COISOLA tal y como se ha explicado con anterioridad.

Las únicas críticas recibidas respecto a la cobertura, se relacionaban con el hecho de no haber incluido a Santiago Atitlán dentro de los municipios priorizados, sin embargo, la dinámica de trabajo que se ha seguido, ha permitido que en ciertas actividades este municipio se esté incorporando debido a las experiencias previas que se tienen localmente en el ámbito de seguridad y justicia. Por otro lado, la coordinación a nivel de las mancomunidades ha sido difícil por el carácter mismo del espacio y por el interés prioritario que estas estructuras muestran hacia proyectos de infraestructura física.

1.13 IMPACTO

Hay consenso entre las partes en cuanto a que es demasiado pronto para medir el impacto del Convenio, sin embargo si pueden identificarse los efectos o cambios que los titulares de obligaciones están mostrando en sus relaciones con otros, con instituciones, con socios, etc. Es indudable que algunas intervenciones han sido exitosas, de tal manera que es necesario reconocer que a nivel departamental ha mejorado de manera sustantiva la atención a las mujeres víctimas de violencia intrafamiliar; asimismo el trabajo de Las Poderosas ha generado tres grupos que trabajan con éxito en la sensibilización sobre temas de violencia y denuncia a nivel comunitario; el involucramiento del Gobernador Departamental y el CODEDE es

innegablemente un importante hito en la creación del Modelo de Gestión Local de la Seguridad y la Justicia. Se han creado espacios de coordinación interinstitucional en los municipios, se han sentado las bases para que grupos de mujeres y jóvenes empiecen a conocer sobre el tema de la prevención de la violencia y se fortalezcan sus capacidades para la incidencia; y, los procesos de capacitación que se han llevado a cabo con la policía comunitaria, el Ministerio Público y funcionarios del sistema judicial están ya rindiendo sus frutos en términos de las modificaciones que se han realizado en protocolos de atención, prácticas de atención a la población y relacionamiento intersectorial, entre otras.



La complementariedad e interacción de las acciones del Convenio que se evidencia tanto en su concepción teórico-filosófica como en la práctica. En el caso de la primera la intervención se basa en un enfoque de seguridad ciudadana que busca reducir las situaciones que amenazan la vida, la libertad y la seguridad ciudadana. En el caso del Convenio, el énfasis de género adoptado, ha concentrado una parte importante de las actividades en generar las condiciones para que las mujeres estén libres de temor asegurando la integridad personal, el derecho a la vida, la seguridad comunitaria y reduciendo la impunidad. Para ello, adquiere especial importancia el fortalecimiento del vínculo social y del sentimiento de comunidad así como el fortalecimiento del poder local y el cambio en las percepciones de inseguridad que alteran el comportamiento individual y social.

La gráfica No. 4 resume la interrelación que existe entre los distintos componentes contemplados en el Convenio y las acciones planificadas en cada uno de éstos:

Gráfica No.4
Componentes del Convenio



Se prevé que al término de la ejecución no existan efectos negativos y por el contrario se cuente con planes operativos a nivel municipal que asignan una parte importante de los recursos de inversión a la prevención de la violencia y el fortalecimiento de la seguridad. El fortalecimiento de las estructuras, conocimientos y capacidades institucionales; el cambio de actitudes frente al fenómeno de la violencia; el manejo de información y herramientas de diagnóstico y análisis; la organización ciudadana y la formación de capacidades y adquisición de nuevos conocimientos y la atención adecuada a la víctima podrán permitir la reconstrucción de los vínculos sociales y del sentido de comunidad.

1.14 PERTINENCIA

Se prevé que al término de la ejecución no existan efectos negativos y por el contrario se cuente con planes operativos a nivel municipal que asignan una parte importante de los recursos de inversión a la prevención de la violencia y el fortalecimiento de la seguridad. El fortalecimiento de las estructuras, conocimientos y capacidades institucionales; el cambio de actitudes frente al fenómeno de la violencia; el manejo de información y herramientas de diagnóstico y análisis; la organización ciudadana y la formación de capacidades y adquisición de nuevos conocimientos y la atención

adecuada a la víctima podrán permitir la reconstrucción de los vínculos sociales y del sentido de comunidad.

1.15 VIABILIDAD Y APROPIACION

Al momento de realizarse esta evaluación, no existe evidencia sólida de que los cambios introducidos por el Convenio sean sostenibles aunque si existen indicios de que éstos podrían llegar a serlo. Por ejemplo, de las interrogantes que aún no tienen respuesta está la de si los socios locales que ejecutan el convenio tendrán los recursos financieros, para continuar sus acciones sin el apoyo que el Convenio les ofrece. Si como socios locales se entiende a las organizaciones socias y colaboradoras ejecutoras, está claro que la respuesta es negativa salvo por el caso de COISOLA y Kaji B'atz que desde sus orígenes (previo al Convenio) trabajan en Sololá, son líderes reconocidos en su ámbito de especialidad y ejecutan otros proyectos con fondos de la cooperación internacional. Para las otras organizaciones, el fin del Convenio podría significar también el fin de su presencia en el departamento a menos que se identifiquen otras fuentes financieras para continuar la acción.

Si por el contrario, se trata de evaluar la sostenibilidad social de las acciones en función de la apropiación que se haga de la propuesta de gestión de la seguridad y la justicia por parte de los titulares de derechos y de obligaciones, las probabilidades de sostenibilidad son mayores. En la medida en que se mantenga el impulso y motivación que ha demostrado la Gobernación Departamental y, las organizaciones sociales que integran las COMUSES, validen, asuman e incorporen dentro de sus planes las acciones de prevención de la violencia y aseguren que las transiciones políticas no modifiquen significativamente los planes operativos, la posibilidad de sostenibilidad se potencia y hasta cierto punto, se garantiza.

Aunque como se ha reiterado, hay un liderazgo evidente asumido por el Gobernador Departamental, es necesario reconocer que éste no es autónomo en la toma de decisiones como no lo son tampoco el resto de los titulares de obligaciones que participan en las actividades impulsadas en el marco del Convenio (MP, PNC, Jueces, etc.), asimismo la inestabilidad en la permanencia de los funcionarios en sus cargos, representa un riesgo para la continuidad y sostenibilidad de las acciones. Sin embargo, la declaratoria de municipio piloto para la gestión de la seguridad y la justicia por parte del Ministerio de Gobernación, es un paso importante para la validación del trabajo realizado en el marco del Convenio y para el futuro y sostenibilidad de los logros.

Desde el liderazgo organizativo, debe reconocerse que los socios y colaboradores no locales (cuyas sedes o ámbitos de acción habituales no se ubican en Sololá), han ido ganándose la confianza de los colectivos e instituciones con quienes están trabajando, pero también debe de reconocerse que esto puede cambiar rápidamente con su salida del área como consecuencia de la conclusión del Convenio. En este sentido, cobra mayor importancia la formalización de alianzas locales, el desarrollo de

capacidades locales y la implementación de procesos que aseguren la apropiación metodológica y conceptual por parte de los liderazgos.

En función de definir los planes de cierre del Convenio o las acciones de seguimiento, es importante reconocer que existen factores de tipo político, institucional, sociocultural y económico que pueden afectar la sostenibilidad de los procesos iniciados. Cambios institucionales en la Policía Nacional Civil, el Ministerio Público o el Ministerio de Gobernación por ejemplo, pueden implicar cambios en la burocracia estatal y el cambio de prioridades y enfoques de parte de las nuevas autoridades.

La falta de asignación de presupuestos para la implementación de los planes operativos municipales; un anticipado proceso electoral que ya se vislumbra; la agudización de la conflictividad social por alianzas regionales con bases socioculturales o étnicas y eventos naturales o climáticos con impactos graves o serios en la vida ciudadana pueden desviar la atención de las organizaciones sociales y las instituciones gubernamentales hacia otras agendas más urgentes, más políticas o menos desafiantes del status, especialmente en las relaciones de poder de género.

Las estrategias a largo plazo están enfocadas en el poder de la incidencia ciudadana y el poder de la organización de los titulares de derechos alrededor de las estructuras municipales y la institucionalidad gubernamental con presencia local. A nivel formal, la consolidación de acuerdos institucionales a nivel nacional cobra importancia estratégica para el fortalecimiento y apropiación de la propuesta de gestión.

1.16 PARTICIPACION

Al momento de realizarse esta evaluación, no existe evidencia sólida de que los cambios introducidos por el Convenio sean sostenibles aunque si existen indicios de que éstos podrían llegar a serlo. Por ejemplo, de las interrogantes que aún no tienen respuesta está la de si los socios locales que ejecutan el convenio tendrán los recursos financieros, para continuar sus acciones sin el apoyo que el Convenio les ofrece. Si como socios locales se entiende a las organizaciones socias y colaboradoras ejecutoras, está claro que la respuesta es negativa salvo por el caso de COISOLA y Kaji B'atz que desde sus orígenes (previo al Convenio) trabajan en Sololá, son líderes reconocidos en su ámbito de especialidad y ejecutan otros proyectos con fondos de la cooperación internacional. Para las otras organizaciones, el fin del Convenio podría significar también el fin de su presencia en el departamento a menos que se identifiquen otras fuentes financieras para continuar la acción.

Si por el contrario, se trata de evaluar la sostenibilidad social de las acciones en función de la apropiación que se haga de la propuesta de gestión de la seguridad y la justicia por parte de los titulares de derechos y de obligaciones, las probabilidades de sostenibilidad son mayores. En la medida en que se mantenga el impulso y motivación que ha demostrado la Gobernación Departamental y, las organizaciones sociales que integran las COMUSES, validen, asuman e incorporen dentro de sus planes las acciones

de prevención de la violencia y aseguren que las transiciones políticas no modifiquen significativamente los planes operativos, la posibilidad de sostenibilidad se potencia y hasta cierto punto, se garantiza.

Aunque como se ha reiterado, hay un liderazgo evidente asumido por el Gobernador Departamental, es necesario reconocer que éste no es autónomo en la toma de decisiones como no lo son tampoco el resto de los titulares de obligaciones que participan en las actividades impulsadas en el marco del Convenio (MP, PNC, Jueces, etc.), asimismo la inestabilidad en la permanencia de los funcionarios en sus cargos, representa un riesgo para la continuidad y sostenibilidad de las acciones. Sin embargo, la declaratoria de municipio piloto para la gestión de la seguridad y la justicia por parte del Ministerio de Gobernación, es un paso importante para la validación del trabajo realizado en el marco del Convenio y para el futuro y sostenibilidad de los logros.

Desde el liderazgo organizativo, debe reconocerse que los socios y colaboradores no locales (cuyas sedes o ámbitos de acción habituales no se ubican en Sololá), han ido ganándose la confianza de los colectivos e instituciones con quienes están trabajando, pero también debe reconocerse que esto puede cambiar rápidamente con su salida del área como consecuencia de la conclusión del Convenio. En este sentido, cobra mayor importancia la formalización de alianzas locales, el desarrollo de capacidades locales y la implementación de procesos que aseguren la apropiación metodológica y conceptual por parte de los liderazgos.

En función de definir los planes de cierre del Convenio o las acciones de seguimiento, es importante reconocer que existen factores de tipo político, institucional, sociocultural y económico que pueden afectar la sostenibilidad de los procesos iniciados. Cambios institucionales en la Policía Nacional Civil, el Ministerio Público o el Ministerio de Gobernación por ejemplo, pueden implicar cambios en la burocracia estatal y el cambio de prioridades y enfoques de parte de las nuevas autoridades.

La falta de asignación de presupuestos para la implementación de los planes operativos municipales; un anticipado proceso electoral que ya se vislumbra; la agudización de la conflictividad social por alianzas regionales con bases socioculturales o étnicas y eventos naturales o climáticos con impactos graves o serios en la vida ciudadana pueden desviar la atención de las organizaciones sociales y las instituciones gubernamentales hacia otras agendas más urgentes, más políticas o menos desafiantes del status, especialmente en las relaciones de poder de género.

Las estrategias a largo plazo están enfocadas en el poder de la incidencia ciudadana y el poder de la organización de los titulares de derechos alrededor de las estructuras municipales y la institucionalidad gubernamental con presencia local. A nivel formal, la consolidación de acuerdos institucionales a nivel nacional cobra importancia estratégica para el fortalecimiento y apropiación de la propuesta de gestión.

2.9 ALINEACION Y ARMONIZACION

El Estado de Guatemala, y en especial la actual administración de gobierno, ha definido el tema de la seguridad (más que el de la justicia) como un eje estratégico en su gestión. En este sentido las acciones contempladas dentro del Convenio contribuyen al cumplimiento y promoción de éstas, del Pacto de Seguridad y Justicia y otras políticas públicas en Guatemala.

Es sabido, por ejemplo, que los planes de la reforma policial, enfatizan en los aspectos de prevención de la violencia; o que existen otras iniciativas privadas y públicas que apuntan hacia la creación de modelos de gestión municipal en aspectos de seguridad. El trabajo que ha realizado el Ministerio Público para mejorar la atención de las víctimas de violencia intrafamiliar y las Redes de Derivación es otro ejemplo de políticas públicas que están siendo asumidas responsablemente y apoyadas desde la formulación y ejecución de las actividades contempladas en el Convenio. Desde el Movimiento Social de Educación para la Paz en Guatemala, con el apoyo de la UNESCO y la participación del Ministerio de Educación, se han trabajado materiales didácticos para la promoción de la cultura de paz y la memoria histórica y el Foro de Organizaciones Sociales especializadas en temas de Seguridad ha impulsado acciones para contribuir a la reforma del sector seguridad; todos estos esfuerzos son retomados por el Convenio para crear metodologías de abordaje de los temas y crear espacios locales para la sensibilización, educación y promoción de los instrumentos y propuestas conceptuales.

Nuevamente con el propósito de aportar a mejorar la alineación y armonización interna de los actores en el Convenio, se identifica como una necesidad de mejora, el atender las debilidades internas que podrían llegar a afectar de forma negativa la acción conjunta para la incidencia. Una de estas debilidades es lo que los entrevistados identifican como la falta de armonización del discurso y la propuesta. Se señalan a manera de ejemplo, las diferencias ideológicas que dividen las opiniones respecto ante quién y cómo se debe de incidir. Entre las organizaciones miembros (socias y colaboradoras) hay quienes apuestan por el fortalecimiento del estado y el acompañamiento institucional mientras que hay quienes consideran la alianza con el Estado no es la mejor ruta a seguir por la poca legitimidad que le asignan a éste; en términos de las estrategias de incidencia, por ejemplo, hay quienes querrían impulsar acciones de calle para presionar la respuesta gubernamental y hay quienes consideran que la incidencia debe hacerse en otros espacios más privados.

Otro ejemplo de posibilidades para la armonización interna es el de la producción de materiales; desde el uso común del logotipo o los formatos y carátulas oficiales hasta la producción de mensajes y materiales didácticos o de divulgación.

Quedan tareas pendientes en los esfuerzos de armonización entre las acciones de otras agencias de cooperación y ONGs que trabajen en los mismos sectores que el Convenio y de cara al eventual diseño de una estrategia de salida este tema adquiere una importancia estratégica.

CAPITULO 4 CONCLUSIONES

1. Los avances aquí documentados en términos del cumplimiento de los compromisos asumidos en el Convenio dan espacio para el optimismo. Resultados que habían sido planificados para ser alcanzados al final del período ya se han obtenido y los escasos procesos en donde se manifiesta algún retraso, están plenamente documentados en cuanto a las razones que los explican o justifican.
2. La secuencia de la planificación ha demostrado ser apropiada para el contexto en que se desarrolla la acción y la flexibilidad en la gestión ha permitido una rápida adaptación para introducir los pocos cambios que la lógica de intervención ha requerido.
3. Problemas iniciales de coordinación, organización interna y rotación de personal, propios de procesos como el que se impulsa, se superaron rápidamente y las medidas aplicadas han permitido el despegue de las actividades y el cumplimiento de los resultados y metas. En términos generales y estimativos, puede afirmarse que al finalizar los dos primeros años de ejecución del Convenio, la mayoría de los indicadores reportan un 70% de avance.
4. Los altos niveles de especialización de las organizaciones socias y colaboradoras y la complejidad y magnitud del esfuerzo a realizar de acuerdo al diseño de intervención plasmado en el Convenio, presentan interesantes desafíos para la Coordinación. El reto es reducir el riesgo a que las acciones se perciban externamente como una colección de piezas aisladas y desvinculadas una de la otra. Internamente se trata de conformar una mesa común en donde se construyen sinergias y las decisiones son asumidas en consulta o por consenso, pero en donde alguna de las socias asume un rol cohesionador o directivo según sea requerido o necesario.
5. Existen temores alrededor de la "activitis" que en ocasiones pudiera desviar la atención del objetivo estratégico de la intervención haciendo que las partes puedan llegar a perder de vista que lo que se espera tener al final del proceso, es una propuesta de metodología, idealmente validada por el Ministerio de Gobernación, para fortalecer o mejorar la prevención de la seguridad en el territorio. Dicha metodología o modelo deberá aportar lineamientos respecto a las formas de coordinación interinstitucional e intersectorial, los mecanismos de participación ciudadana, el manejo de información, la materialización en planes de acción y la identificación de las competencias institucionales en materia de justicia y seguridad.
6. Otro factor vinculado a la cantidad de actividades es el de las asignaciones presupuestarias. Hay un llamado general a hacer una revisión de la manera en que

se asignan los recursos tanto para las colaboradoras que se quejan de tener poca flexibilidad por los términos de contratación como por las socias que estiman conveniente hacer una revisión a profundidad de los compromisos que cada una de las partes ha asumido y reducir, del máximo ideal al mínimo real.

7. Los indicadores y medios de verificación son en su mayoría adecuados. Las únicas excepciones se aplican a aquellos indicadores que incorporan valores porcentuales para medir los avances pero parten de valores de línea de base equivalentes a cero o uno con lo cual el porcentaje queda invalidado.
8. Aunque se reconoce la razón por la cual fue necesaria la incorporación de las organizaciones denominadas colaboradoras, su contratación produjo resultados mixtos y reacciones de duda u oposición, salvo en el caso de Las Poderosas. La consideración de continuar o no trabajando a través de o con el apoyo de las colaboradoras, y la forma en que se establecen los términos de contratación, debe de ser replanteada colectivamente.
9. Las metodologías, objetivos y contenidos de las actividades formativas y de capacitación necesitan ser revaluadas. También es necesario introducir adaptaciones que aseguren la pertinencia cultural y de género en los talleres. La capacitación no es asumida como proceso y en consecuencia no se han programado acciones de réplica en cascada o actividades de seguimiento ni puestas en práctica del conocimiento adquirido que permita multiplicar el impacto e incrementa la cantidad de beneficiarios.
10. Hay falta de continuidad en la participación de los eventos de enseñanza-aprendizaje conducidos por INTRAPAZ, los números de personas que asisten a los talleres muestran tendencias decrecientes, la rotación de los participantes es alta (esto es especialmente así en el caso de la Policía que es un proceso conducido por IEPADES) y el número de capacitandos es bajo.

Los mecanismos de control, registro, cruce de información y contenidos temáticos muestran deficiencias. La dispersión que existe actualmente en los registros imposibilita hacer valoraciones de costo-beneficio. Los resultados de las encuestas realizadas en el marco de esta evaluación sugieren que en promedio, las personas que han participado en talleres impartidos por INTRAPAZ en el marco del Convenio están medianamente satisfechas con lo aprendidos y con la forma que se utilizó para impartir dicho aprendizaje.

11. En las acciones de comunicación y sensibilización es necesario revalorizar las contribuciones que cada una de las socias hace en la construcción de los boletines, informes, reportes, etc., que se publican en los medios electrónicos. Además debe de establecerse en las atribuciones de los delegados la porción de tiempo y dedicación que harán para la producción de materiales de manera que pueda fortalecerse el Comité de Redacción o en caso contrario, definir si se

requiere un fortalecimiento del equipo de comunicación a través de la contratación de comunicadores sociales.

12. La relación entre las socias y las autoridades ancestrales o indígenas del departamento no se ha formalizado, ha habido en distintos momentos acercamientos de algunas de las socias y colaboradoras con resultados distintos en cada uno de los casos. Si bien, los temas de seguridad y justicia tienen marcos jurídicos y legales definidos por el Estado (derecho estatal) en el ámbito de la construcción de la paz y la prevención de la violencia, las estructuras tradicionales juegan un importante papel que puede contribuir al fortalecimiento del Modelo.

CAPITULO 5 RECOMENDACIONES

- 1. Fortalecer las estructuras y espacios de coordinación y gestión del Convenio.** MPDL necesita asumir un rol más activo en la conducción del PAC 2013 para intentar recuperar la visión de conjunto, resolver las diferencias y conflictos entre socios y entre estos y los colaboradores. Es indispensable identificar los espacios de coincidencia y las oportunidades de colaboración con el fin de maximizar los recursos pero más importante aún, garantizar la acción conjunta especialmente de cara a la fase de incidencia que se implementará durante el próximo año.
- 2. Definir criterios y perfiles para la inclusión de nuevas colaboradoras.** En el momento en que se deba definir la renovación o no de los contratos de las colaboradoras se consideren aspectos como el arraigo y legitimidad local, el manejo del idioma, el conocimiento de la cultura, y la capacidad para conducir procesos, etc.
- 3. Armonizar los materiales y los mensajes.** Es necesario integrar a representantes de todas las socias y colaboradoras para la revisión de los materiales y mensajes o crear un comité de revisión y estilo que valide o eventualmente apruebe aquellas publicaciones que se harán en el marco del Convenio y defina los estándares de uniformidad que se requieran en términos de presentación y estilo. Esto permitiría construir una identidad unificada para todo aquel que sea parte de este proceso.
- 4. Revisar las responsabilidades del personal y su tiempo de dedicación al Convenio:** Se hace necesario definir los tiempos, horarios y responsabilidades que cada uno de los miembros de los equipos técnicos está en disponibilidad u obligación de aportar al cumplimiento de los planes de acción y la a construcción de los productos finales del Convenio.

Existe dificultades para evaluar o monitorear las contribuciones que hace cada una de las socias desde espacios nacionales o locales que existían previo al Convenio y continuarán aún y cuando los recursos de éste se agoten; y, cuáles de esos espacios se han abierto o fortalecido en el marco temporal del Convenio y serán sostenibles en el tiempo aún y cuando los recursos ya no estén disponibles; o, en el peor de los casos, cuáles dependen totalmente de la existencia de estos insumos y aportes y desaparecerán junto con la finalización de estas contribuciones.

- 5. Descentralizar la toma de decisiones hacia los equipos técnicos locales o definir el tipo de decisiones que necesitan ser tomadas en Guatemala y cuáles en las oficinas centrales de las organizaciones.** Para eficientar la toma de decisiones y el cumplimiento de planes es necesario que las organizaciones, cuya sede central no se encuentra en Sololá, definan claramente las líneas de autoridad y deleguen en sus cuadros técnicos aquellas decisiones que consideren pueden o deben de ser tomadas in situ.

Temas como la participación de las organizaciones sociales en espacios de coordinación, incidencia municipal o departamental debe de ser definidos y las representaciones asignadas a diferentes miembros de los equipos operativos o directivos según corresponda.

- 6. Identificar los espacios o instancias de incidencia en que se requiere la participación de socios y colaboradores, el nivel de incidencia que es posible hacer y designar a las personas que deben de participar activamente en ellos.** Es necesario cualificar el tipo de participación que se desea tener (por institución, en representación del Convenio, personal, etc.), el objetivo que se persigue con dicha participación y darle contenido a la presencia en estos espacios.

Es crítico que en la discusión sobre el tipo de incidencia que es factible hacer, se esté claro respecto a qué decisiones competen a qué nivel de representación política, especialmente tratándose de temas de seguridad y justicia. No se quiere generar expectativas locales que luego encuentren fuertes limitaciones que pueden ser atribuidas al centralismo jerárquico gubernamental.

- 7. La metodología y diseño de los procesos de capacitación debe de ser revisada para evitar el “tallerismo”:** Es importante que se estructure, como parte de la capacitación, procesos de capacitación a capacitadores; se programen actividades de réplica en cascada; se faciliten los materiales, recursos, textos y guías respectivos para ampliar el impacto de estos procesos.

Se recomienda analizar la pertinencia de reforzar la capacidad de réplica de los maestros hacia los alumnos mediante talleres que los provean no sólo de contenidos sino también de herramientas y capacidad para el manejo de éstas, especialmente por la sensibilidad de algunos de los temas. En los procesos escolares se sugiere evaluar la conveniencia de trabajar en paralelo con los padres y madres de familia que son en última instancia los que determinan los espacios de crianza, el ejemplo y la vivencia cotidiana de los jóvenes con la violencia intrafamiliar, las relaciones de género y la cultura.

- 8. Analizar la conveniencia de incluir dentro de los grupos beneficiarios del Convenio, a organizaciones de mujeres que trabajan otros aspectos de la vida de las mujeres (salud, desarrollo, educación, derechos humanos, etc.):** Aunque se reconoce y valora que el Convenio se ha orientado a trabajar con mujeres víctimas de la violencia y ha fortalecido esfuerzos organizativos e institucionales en esa vía, también se debe analizar la pertinencia y conveniencia de involucrar también a organizaciones de mujeres que trabajan con grupos locales y organizaciones comunitarias. Desde la óptica preventiva estas alianzas puede potenciar la participación de las mujeres en los planes preventivos de seguridad y en el cambio de la cultura de violencia hacia una cultura de paz.

- 9. Revisar exhaustivamente las actividades que corresponden a cada uno de los socios y colaboradores:** Previo a realizarse un esfuerzo de planificación conjunta

entre los socios y colaboradores del Convenio, es recomendable que cada uno lleve a cabo un proceso interno de revisión detallada de las acciones y compromisos que ha adquirido dentro del marco del Convenio; evalúe su capacidad real para ejecutarlas; los recursos humanos, técnicos, logísticos de los que dispone y los tiempos estimados para implementarlos. De este proceso debería de poderse obtener un estado de situación e identificar las necesidades de apoyo, las alianzas y especialmente los cronogramas de ejecución.

- 10. Revisar el alcance y potencialidades de trabajar con las autoridades no formales, tradicionales o ancestrales con enfoques culturalmente pertinentes:** Aunque por tratarse de un modelo de gestión de seguridad existen marcos legales propios del derecho occidental que deben de ser respetados y cumplidos, también es cierto que desde el ámbito de la justicia las prácticas tradicionales pueden aportar experiencias valiosas para la validación de los enfoques preventivos de la violencia y la construcción de la paz. Es importante reconocer que el departamento posee formas de organización política muy apegadas a los derechos colectivos de los pueblos indígenas por lo que las intervenciones que se hacen a nivel comunitario necesitan respetar el idioma, las creencias, reglamentos, lógicas socioeconómicas y socio políticas, su cosmovisión y espiritualidad.

La posibilidad de revisar con el apoyo de peritos culturales los planes, contenidos curriculares o identificar espacios de oportunidad para el trabajo en alianza con las autoridades indígenas puede sumarle valor a la experiencia en su conjunto.

- 11. Reducir los riesgos de duplicidad y generar información confiable y veraz de la situación de seguridad del departamento.** Es indispensable tomar una decisión respecto a la implementación o complementariedad de los Observatorios respecto a los CIPs y dotarlos de recursos y enfoques metodológicos compatibles para responder a la importancia que tiene contar con información sobre violencia, delincuencia y conflictividad para la toma de decisiones.

CAPITULO 6

LECCIONES APRENDIDAS

1. El Convenio ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y las instituciones de justicia porque parte de una propuesta de abordaje de los procesos de prevención de la violencia y la construcción de la paz, propuesta que es lo suficientemente flexible como para adaptarse a los contextos locales en donde se ejecuta.
2. Asimismo, el Convenio no construye estructuras institucionales o sociales ad-hoc al modelo de gestión, sino fortalece lo existente, de manera que no entra en competencia con el Estado y su institucionalidad, sino lo complementa, construye alianzas o lo potencia.
3. El ámbito municipal es el ámbito clave de intervención para atender la problemática de la inseguridad aún y cuando la mayor responsabilidad de la seguridad ciudadana recae en el gobierno central.
4. El apoyo y liderazgo de los actores político-institucionales es estratégico y tiene efectos multiplicadores en la adopción de las propuestas de gestión de la seguridad y la justicia.
5. La posibilidad de identificar soluciones y crear modelos o metodologías de gestión para la seguridad y la justicia dependen de la participación corresponsable de la sociedad y de la implementación de políticas públicas efectivas y la asignación de recursos por parte de la administración gubernamental.
6. Como consecuencia de lo anterior es necesario garantizar la correspondencia entre la agenda nacional y las agendas locales en temas de seguridad y justicia.
7. El diseño de las políticas y las tareas de prevención requiere de acompañamiento, asesoría y capacitación.
8. La capacitación no puede reducirse a una serie de talleres y eventos. Tiene que ser asumida como proceso, como espacio de creación de vínculos y como mecanismo para la profesionalización.
9. El trabajo de capacitación dirigida a los efectivos locales de la policía fortalece la capacidad de prevención y reduce los niveles de desconfianza al crear vínculos con la población y sacar a los agentes del aislamiento.
10. El trabajo con las mujeres, la sensibilización pública sobre su problemática y diseñar políticas con enfoque de género apunta hacia la atención de las víctimas pero también hacia romper con los ciclos de producción y reproducción de diferentes tipos de violencia.
11. Las alianzas para la seguridad y la justicia deben trascender sectores, instituciones, disciplinas y ámbitos y en ese sentido debe incluir a los actores sociales, gobierno central y local, medios de comunicación, organizaciones empresariales, indígenas, campesinas, la academia, cooperación internacional y cualquier otro liderazgo ciudadano.
12. La debilidad de las estructuras partidarias en Guatemala, imposibilitan la construcción o incidencia ciudadana en sus agendas de gobierno relacionadas con la temática de seguridad y justicia. En las coyunturas electorales las dirigencias asumen compromisos que posteriormente no se institucionalizan.

13. Los procesos electorales cambian las condiciones político-institucionales y generan cambios en la burocracia estatal que alteran cualquier proceso o actividad en donde participan como actores estratégicos.
14. Las políticas institucionales en el ámbito de seguridad y justicia también se alteran como resultado de las visiones de sus dirigencias. El paso de un enfoque preventivo de la seguridad y justicia hacia uno reactivo puede depender solamente del cambio de Ministro.
15. La incorporación de la temática de cultura de paz y memoria histórica en el currículo escolar, exige que en paralelo se generen procesos formativos con los padres de familia para generar espacios seguros y cambios de cultura en el hogar y la escuela.
16. Además del acompañamiento médico, psicológico y legal que se proporciona a las víctimas, es necesario fomentar una cultura de denuncia como mecanismo complementario a la prevención del delito.
17. La introducción de tecnologías de información requieren de inversión financiera, capacitación técnica, y recursos logísticos cuya finalidad es facilitar el diagnóstico, análisis y la toma de decisiones preventivas. Los presupuestos municipales no contemplan aún estos rubros de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- Argumentario consensuado, 9 de agosto
- Estructura Organizativa y de Gestión. MPDL. Guatemala, 2012.
- Formulación PAC 1, 2 y 3
- Formulario MPDL Guatemala
- Informe de evaluación interna
- Informe de seguimiento PAC 1
- Informe técnico PAC 2
- Informe de Seguimiento Anual 1, año 2010, del Convenio 10-CO1-84. PAC 1
- Informe de Seguimiento Anual 2, año 2011, del Convenio 10-CO1-84. PAC 2
- Informe de Seguimiento Anual 3, año 2012, del Convenio 10-CO1-84. PAC 3
- IEPADES. Guía para la implementación del modelo de gestión local de la seguridad y justicia con enfoque preventivo. Guatemala, 2010.
- Matriz Línea de Base. MPDL.
- Matriz Línea de Base actualizada
- Presupuesto General del Convenio.
- Presupuesto interno por socia, PAC 1, 2, 3 y 4
- Programación Anual del Convenio. Año 1. PAC 1.
- Programación Anual del Convenio. Año 2. PAC 2.
- Programación Anual del Convenio. Año 3. PAC 3.
- Villagrán, Carla. Sistematización y análisis de la experiencia del primer año de ejecución. Guatemala, abril de 2012.

Otros: (consultados físicamente en las oficinas de MPDL)

- Actas municipales. Años 2010, 2011, 2012.
- Cartas de entendimiento con las municipalidades. Año 2010, 2012.
- Cartas de entendimiento con las Universidades.
- Compromisos firmados con los candidatos a alcaldes. Año 2011.
- Constancias municipales. Años 2010, 2011, 2012.
- Convenios de cooperación interinstitucional firmados.
- Encuestas de Victimización. Año 2012.
- Estrategias Municipales de Seguridad.
- Informe de Ciclos de Cine para la Paz.
- Informe sobre funcionamiento de los CIPs.
- Informes de ACONANI.
- Informes de CALDH.
- Informes de Las Poderosas.
- Informes sobre la recuperación de espacios públicos inseguros.
- Informes sobre propuestas de políticas públicas.
- Memorias de Conversatorios realizados.
- Memorias de Foros realizados con Partidos Políticos. Año 2011.
- Memorias de lanzamiento del Modelo. Año 2010.
- Página WEB de MPDL.

- Plan de capacitación, listados de asistencia, materiales, memorias de capacitación, sobre: el Modelo, Resolución de Conflictos, Prevención de la violencia a Comunicadores Sociales y de Monitoreo a Medios de Difusión Locales, Observatorios, Red de Derivación, PNC.
- Plan de Intervención de Atención a la Víctima del MP.
- Plan Operativo Anual de la Red de Derivación de Atención a las Víctimas. 2012.
- POAs municipales.
- Protocolo de Atención a la Víctima
- Reglamento de organización y funcionamiento de la Red de Derivación de Atención a las Víctimas.

Otras fuentes:

- Banco Mundial. Guía didáctica para municipios: Prevención de la delincuencia y la violencia a nivel comunitario en las ciudades de América Latina. 2003
- Dammert, Lucía (Editora). Seguridad Ciudadana: Experiencias y Desafíos. Chile, sin fecha.
- FLACSO. 120 estrategias y 36 experiencias de seguridad ciudadana. Ecuador, 2009.
- FLACSO. América Latina: Tendencias actuales en seguridad y sus impactos en la justicia penal juvenil. Costa Rica, 2009.
- INSYDE Ideas. Experiencias exitosas en seguridad ciudadana: La policía de Guatemala y Brasil y los retos para México. Serie Cuadernos de Trabajo del Instituto para la Seguridad y la Democracia, AC, Número 25. México, 2008.
- Naciones Unidas, Oficina del Alto Comisionado. Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos. Manual para educadores en derechos Humanos. Serie capacitación profesional No.18. Equitas, 2010
- Naciones Unidas, Consejo de Derechos Humanos. Informe anual de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. 7 de enero de 2013.
- Naciones Unidas, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Guatemala. Presentación pública del Informe Anual 2012. Guatemala, 18 de marzo de 2013.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Centro Regional para América Latina y el Caribe. Hacia una mejor gestión local de la seguridad. Serie compartir conocimiento, Vol. III, 2009.