

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Del convenio AECID - Utz' Kaslemal Ki Ixoqi:

Una estrategia integral para el ejercicio de los derechos humanos
de las mujeres y los pueblos en el occidente de

GUATEMALA



Evaluación técnica intermedia del convenio AECID - Utz' Kaslemal ki Ixoqi: Una estrategia integral para el ejercicio de los DDHH de las mujeres y los pueblos en el Occidente de Guatemala

Índice de contenidos

Lista de acrónimos	3
Resumen Ejecutivo	4
1. Introducción general	13
1.1. Objetivos y resultados del Convenio	15
1.2. Objetivo de la evaluación	16
2. Metodología empleada	17
3. Preguntas principales y criterios de valor	23
4. Descripción de la intervención	25
5. Grado de consecución de los indicadores del Convenio	34
6. Análisis de la información	38
6.1 Análisis de los criterios de evaluación	39
6.2 Pertinencia	39
6.3 Eficacia	43
6.4 Eficiencia	48
6.5 Sostenibilidad	54
6.6 Coherencia (interna y externa)	56
7. Conclusiones de la evaluación	63
8. Lecciones aprendidas	65
9. Recomendaciones	66
10. Anexos	68

Índice de tablas

Tabla 1. Criterios de evaluación y preguntas	23
Tabla 2. Enfoques transversales y aspectos metodológicos	24
Tabla 3. Principales indicadores de desarrollo en Guatemala	29
Tabla 4. Indicadores de violencias e inseguridad	31
Tabla 5. Factores de riesgo político	33
Tabla 6. Documentación analizada	18
Tabla 7. Grupos y personas entrevistadas. Cantidad y ubicación	19
Tabla 8. Grado de avance PAC 1 y 2	34
Tabla 9. Escala de colores propuesta por Ochoa y Ortiz (2018)	38
Tabla 10. Muestra de los colectivos meta y organizaciones implementadoras desagregada por género y pertenencia étnica	39
Tabla 11. Participación de mujeres en procesos de formación (muestra entrevistada)	42
Tabla 12. Fases de la intervención y actores/as involucrados/as	60

Lista de acrónimos

CICAM	Centro de Investigación, Capacitación Apoyo a la Mujer y Juventudes
MPDL	Movimiento por la Paz
UDEFEUGA	Unidad de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos de Guatemala
IIARS	Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social
AIETI	Asociación de Investigación y Especialización sobre Temáticas Iberoamericanas
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo
DDHH	Derechos Humanos
ONG	Organización no gubernamental
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
SVET	Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
SOSEP	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente
CAIMUS	Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia
AMARC	Asociación Civil de Mujeres del Área Rural de Colombia
UPCV	Unidad para la Prevención Comunitaria de la Violencia
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia
INE	Instituto Nacional de Estadística
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Resumen Ejecutivo

El Convenio **Utz' Kaslemal ki Ixoqi: Una estrategia integral para el ejercicio de los DDHH de las mujeres y los pueblos en el Occidente de Guatemala** atiende a la necesidad de promover el ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres en el suroccidente de Guatemala y el reconocimiento del papel que tienen las defensoras de derechos para garantizar el acceso a los mismos, como base de la gobernabilidad democrática. El avance en la implementación del convenio se sometió a la evaluación intermedia externa de su diseño, gestión ejecución y cumplimiento de los resultados, en base a criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia, apropiación, alineamiento, armonización, participación y cobertura durante el período comprendido entre el 1 de febrero de 2023 y el 31 de diciembre de 2024 (PAC1 y PAC2). Como parte del proceso se incluyó también la valoración de la capacidad de gestión interna de las organizaciones socias y la participación del colectivo meta.

El equipo responsable del proceso de evaluación adoptó un modelo que aseguró la activa participación de todas las partes implicadas en la implementación del convenio, ya sea en su condición de destinatarias de las acciones o como responsables técnicas de este que se encuentran ubicadas en los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos y Guatemala, así como en el ámbito internacional cuando se considere oportuno. La evaluación intermedia contempló seis fases de trabajo: la planeación, la identificación de fuentes de información y el diseño de instrumentos; la recolección de información; el procesamiento y análisis crítico de los datos empíricos y documentales; y, la elaboración del informe final con su respectiva devolución.

Para la recolección de la información se seleccionaron herramientas específicamente diseñadas para el efecto y previamente validadas por las organizaciones líderes del consorcio, que incluyeron la entrevista semiestructurada (presencial y virtual) y los grupos focales. Se trabajó de manera participativa con un total de 102 personas y se revisó la información secundaria proveniente de casi 11 fuentes de verificación; luego de sistematizar los datos recogidos se contrastaron los resultados cualitativos y los cuantitativos con el fin de llegar a conclusiones y extraer aprendizajes significativos.

La evaluación examinó el grado de consecución de los indicadores que quedaron plasmados en el documento del marco lógico del convenio, habiéndose obtenido los siguientes resultados:

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O1.1 Al finalizar el convenio al menos el 50% de los centros educativos participantes actualizan y ponen en práctica en el currículo escolar los temas sobre prevención y cultura de paz.	No se consideran para la evaluación intermedia
IOV.O1.2. Los jóvenes y la población escolar de los municipios de intervención han incrementado en un 50 % los Indicadores de reconocimiento y rechazo de la violencia machista al final del convenio	
IOV.O1.3. Al finalizar el convenio al menos 6 medios de comunicación comunitarios han introducido contenidos analíticos y de calidad relacionados con la igualdad de género y la cultura de paz.	

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O1.4. Al finalizar el convenio el 60% de las organizaciones de mujeres participantes del convenio cuentan con herramientas de difusión y generan material informativo analítico de calidad sobre igualdad de género, la cultura de paz y la reducción de violencias con enfoque preventivo y posicionan sus demandas en los medios de comunicación comunitarios	
IOV.O1.R1.1. Al finalizar el convenio, al menos 100 docentes hacen uso de las herramientas de prevención de violencias poniendo en marcha iniciativas de resolución pacífica de conflictos con su alumnado.	0% 200 programados ¹
IOV.O1.R1.2. Al finalizar el convenio se han llevado propuestas sobre Cultura de Paz y Derechos de las Mujeres a 12 Comisiones de Juventud en los 2 departamentos.	0% 75 programados
IOV.O1.R1.3. Al finalizar del año 2 se han formado 495 mujeres (las iniciales y las réplicas) sobre cultura de paz y al final del convenio han participado en el programa de cultura de paz con las escuelas y 20 acciones culturales y deportivas a nivel comunitario.	20% 495 programadas
IOV.O1.R2.1. Al finalizar el Convenio, se ha llegado a al menos 200,000 personas de los dos departamentos con las campañas y acciones de información sobre cultura de paz, derechos de las mujeres y el rol de las defensoras.	0% 200,000 programadas
IOV.O1.R2.1.2. Al finalizar el convenio, 500 mujeres han sido formadas en técnicas de vocería y auditoría de medios y ponen en práctica estos conocimientos en sus organizaciones.	15% 50 programadas 16 mujeres formadas en Quetzaltenango
IOV.O1.R2.1.3. Al finalizar el convenio, 100 periodistas e influencers de redes sociales han sido formados/as en derechos humanos de las mujeres e igualdad de género, incrementándose al menos un 10% los espacios que abordan temáticas relacionadas con los derechos de las mujeres en medios de comunicación comunitarios.	10% 80 medios identificados 8 periodistas formados
IOV.O2.1. Al finalizar el convenio, 3 redes de defensores y defensoras han incorporado o actualizado sus planes estratégicos para la exigibilidad de sus derechos en condiciones de seguridad	No se consideran para la evaluación intermedia
IOV.O2.2. Al finalizar el convenio, se ha visibilizado la situación específica de las defensoras, al menos en dos oportunidades, con propuestas específicas para reducir su vulnerabilidad.	
IOV.O2.3. 100 mujeres defensoras y 8 organizaciones de mujeres ponen en práctica planes de seguridad, protección y/o autocuidado.	
IOV.O2.R1.1. Al final del convenio al menos 8 organizaciones de mujeres defensoras y sus redes actualizan e implementan sus herramientas de gestión y calidad organizativa.	0% No programado en PAC1 o PAC2
IOV.O2.R1.2. 240 mujeres se han formado en la escuela política sobre DDHH de las mujeres y la escuela de economía feminista (de las que un 30% son mujeres jóvenes) y aplican lo aprendido en sus organizaciones.	16.66% 60 programadas 40 mujeres formadas
IOV.O2.R1.3. Al finalizar el convenio, al menos 100 hombres pertenecientes a las redes de defensores y defensoras de DDHH han sido formados en nuevas masculinidades	0% 40 programados Proceso no iniciado

¹ La expresión programado hace referencia a la cantidad de personas/casos o productos que se estimaba podrían ser atendidas, capacitadas o generados durante el período evaluado.

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O2.R1.4. 180 de mujeres jóvenes se han formado para el liderazgo en sus organizaciones a mitad del convenio y un 10% de ellas accede a un cargo de responsabilidad al final del convenio.	11.11% 180 programados 20 mujeres jóvenes formadas en Escuela para Jóvenes
IOV.O2.R2.1. Al finalizar el convenio se han documentado 30 casos de riesgo de los que, al menos 15, se le aplican los protocolos de protección.	5% 7 programados No alcanzado, proceso iniciado
IOV.O2.R2.2. Al finalizar el convenio al menos 400 defensoras han participado en procesos de sanación y autosanación con pertinencia cultural.	19% 35 mujeres participaron en el Encuentro Intercambio de Conocimiento. 41 con la guía de autocuidado
IOV.O2.R2.3. Al finalizar el convenio, 20 organizaciones de mujeres y redes de defensoras cuentan con mecanismos de protección y autoprotección con enfoque feminista que son actualizados de forma periódica (al menos cada 6 meses).	70% 49 mujeres participaron en talleres de defensa de los DDHH (Quetzaltenango 19, San Marcos 14) 57 lideresas-promotoras legales participaron el proceso de protección y autocuidado Análisis de riesgo en oficinas de socias y elaboradas cápsulas de seguridad digital con Sector de Mujeres.
IOV.O2.R2.4. A mitad del convenio se cuenta con una Guía contextualizada de "Seguridad para las defensoras, desde las defensoras y para las defensoras que incorpore las necesidades y riesgos diferenciales de los colectivos de mujeres más vulnerables (migrantes, LGTBI) y al final del convenio la han incorporado 10 organizaciones	0% No alcanzado, proceso no alcanzado
IOV.O3.1.1. Al menos 1.000 mujeres víctimas de violencia han recibido atención integral y acompañamiento para una vida libre de violencias	989 mujeres han recibido atención integral (599 atención individual y 390 atención alternativa grupal) para la evaluación intermedia
IOV.O3.1.2. Al finalizar el convenio, al menos 600 mujeres, niñas o adolescentes sobrevivientes de violencia han sido atendidos y/o derivados por las promotoras de DDHH y organizaciones participantes en el Convenio, en coordinación con las entidades del Estado.	983 mujeres, niñas o adolescentes fueron derivadas (238 por parte de lideresas/promotoras y 745 por organizaciones)

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O3.1.3. Al finalizar el convenio 100 mujeres sobrevivientes de violencia han incrementado sus capacidades para poner en marcha pequeños emprendimientos y de ellas un 20% ha desarrollado sus negocios	40 mujeres sobrevivientes de violencia han incrementado su capacidad. 80% está desarrollando un negocio.
IOV.O3.R1.1. Al menos 2.000 mujeres víctimas de violencia han recibido atención integral y acompañamiento para una vida libre de violencias	89% 1,856 mujeres han recibido atención integral y/o acompañamiento
IOV.O3.R1.2. Al finalizar el convenio, las organizaciones beneficiarias cuentan con una guía metodológica para la formación de promotoras de acompañamiento y atención de casos incorporando medidas sobre la incidencia de la ciber violencia machista y otras formas de violencia contra las mujeres en los medios digitales.	100% Guía formación de promotoras (orientadoras legales)
IOV.O3.R1.3. Al finalizar el convenio, se cuenta y utiliza una aplicación consolidada de registro, seguimiento y control de casos de violencia de género.	0% Postergado para PAC 3
IOV.O3.R1.4. A mitad de convenio se ha producido colectivamente una obra de teatro, con la participación de 20 mujeres lideresa y al final del convenio al menos 1.200 personas de los 2 departamentos han asistido a 6 representaciones teatrales y han recibido información y han reflexionado sobre la situación específica que sufren las defensoras de derechos humanos	96% 20 mujeres lideresas 1 obra de teatro con la participación de 19 lideresas/sobrevivientes
IOV.O3.R2.1. Al final del convenio, al menos 55 promotoras de DDHH, están atendiendo y dando seguimiento a casos de violencia de género en cada uno de los dos departamentos con un modelo de atención integral validado por las autoridades locales/ancestrales.	90% de 20 programadas 67 lideresas brindan información, orientación y dan seguimiento a casos
IOV.O3.R2.2. Al finalizar el convenio, al menos un 75% funcionarios y funcionarias del sistema de seguridad, justicia y salud que han participado en las formaciones considera que han mejorado sus capacidades para la atención a mujeres sobrevivientes con enfoque de derechos humanos e interseccionalidad.	89% de 71 funcionarios consideran haber mejorado capacidades
IOV.O3.R2.3. Un 80% de las mujeres sobrevivientes de violencia atendidas evaluadas tienen una percepción positiva de la atención recibida de las redes de apoyo comunitario/municipal y refieren a otras mujeres a los servicios.	65% de las mujeres sobrevivientes tienen una percepción positiva
IOV.O4.1. El informe sombra CEDAW y el informe EPU recogen recomendaciones emitidas por el convenio y se ha hecho seguimiento a su aplicación a la finalización del convenio.	100% se realizó el primer informe sombra de CEDAW
IOV.O4.2. Al finalizar el convenio se han generado espacios de articulación con el sistema de protección nacional e internacional presentando al menos 6 informes sobre el estado de los DDHH por parte de la Convergencia de los DDHH en Guatemala en colaboración con la Red de Defensoras de DDHH.	No se consideran para la evaluación intermedia

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O4.3. Se han presentado y acompañado al final del convenio 2 demandas en casos emblemáticos sobre defensoras de DDHH ante la CIDH.	
IOV.O4.R1.1. Al finalizar el convenio la Red Nacional de Defensoras de DDHH cuenta con un espacio periódico de análisis y diálogo con el sistema de protección nacional e internacional en Guatemala y ha presentado 3 propuestas específicas de protección de las mujeres defensoras a incluirse en iniciativas legislativas y/o políticas públicas	10% 4 acciones y 3 propuestas programadas
IOV.O4.R1.2. A fin de convenio 2 organizaciones/redes de defensoras de DDHH de la región han emitido al menos 4 posicionamientos conjuntos (uno por año) y se ha alcanzado a 30 personas clave para posicionar las agendas políticas.	0% 1 organización y 15 personas programadas
IOV.O4.R1.3. Finalizado el convenio se cuenta con una publicación que recoge aprendizajes, buenas prácticas y recomendaciones sobre las temáticas del convenio y las reflexiones de los encuentros internacionales publicada que es compartida con al menos 10 organizaciones, 4 redes y espacios de coordinación y es compartida en la web de MPDL y AIETI.	40% Fechas definidas para desarrollar 3 seminarios y definición de temáticas de investigación durante la PAC 3
IOV.O4.R2.1. En el primer año del convenio se ha generado un sistema de indicadores de seguimiento, sistematización, gestión del conocimiento y evaluación sobre género desde un enfoque interseccional y al final del convenio se han elaborado 4 informes anuales sobre los derechos de las mujeres y las defensoras en los Departamentos de San Marcos y Quetzaltenango llegando al menos a 1.800 personas (GVA)	5% 1 informe elaborado, elaboración de TDR para la contratación de equipo consultor.
IOV.O4.R2.2. Al finalizar el Convenio se ha elaborado y difundido un documental sobre mujeres defensoras de DDHH en la región llegando a al menos 15.000 personas.	20% Elaboración de TDR para la creación de un documental a realizar durante la PAC
IOV.O4.R2.3. Al final del convenio se han presentado 6 acciones de incidencia basadas en los diagnósticos e investigaciones sobre medio ambiente y género, en especial sobre el derecho al uso del agua, el derecho de consulta previa y el derecho sobre la tierra y el territorio ante las instancias competentes DDHH (Municipios, Gobernaciones, PDH, COPADEH, OACNUDH y CIDH entre otras).	83% 5 acciones de incidencia realizadas

Atendiendo a los *criterios de evaluación* propuestos, puede afirmarse que el convenio fue pertinente porque identificó la necesidad de atender la problemática de la violencia contra la mujer en general y las agresiones en contra de personas defensoras en particular. Asimismo, entendió que contribuir a la emancipación económica de las mujeres sobrevivientes en este contexto podría ser una manera de apoyar la reconstrucción de sus planes de vida; y, por último, reconoció la existencia de procesos de regresión conservadora-cristiana y el incremento de hechos de violencia criminal. Para atender las problemáticas diseñaron iniciativas para contribuir a: (a) promover los derechos humanos y una cultura de paz; (b) fortalecer las capacidades de las mujeres defensoras de derechos humanos para su trabajo articulado y en condiciones de seguridad; (c) promover la defensa del derecho a una vida libre de violencias; y, (d) aumentar la articulación y capacidad de incidencia de las organizaciones de mujeres.

En términos de *eficacia*, el convenio no ha logrado alcanzar todos los resultados previstos en los PAC1 y PAC2. Al revisar los avances se identificó que existen seis metas que tienen porcentajes de cumplimiento por encima del 50% y tres que están por encima del 10% pero por debajo del 50%. Un resultado más alentador se reporta al analizar los efectos alcanzados, para las lideresas los avances se materializan en nuevos aprendizajes y haber dejado de normalizar las violencias y las condiciones de opresión que hasta ahora habían vivido. Las mujeres sobrevivientes de violencia refieren que han adquirido seguridad, se sienten cada vez más apoyadas y conocen sus derechos; y, los equipos técnicos miden los efectos en función de las mejoras en la calidad de los servicios que se les brindan a las usuarias/beneficiarias. La información revela que las intervenciones del Convenio pueden llegar a generar consecuencias no deseadas especialmente, porque en las condiciones actuales, los contextos familiares o comunitarios son poco receptivos a los procesos de empoderamiento femenino por lo cual, algunas mujeres del grupo meta del convenio pueden llegar a ser víctimas de estigmatización, persecución y exclusión de beneficios colectivos debido a su negativa a seguir siendo víctimas de violencia o enfrentar la violación de sus derechos.

En cuanto a la *transversalización* del eje de género se determinó que 8 de diez personas que ocupan cargos de decisión en el Convenio son mujeres y que en todas las capacitaciones y actividades se han privilegiado a las mujeres; además, las iniciativas de empoderamiento económico están contribuyendo a transformar las relaciones de poder dentro del hogar de las mujeres sobrevivientes.

En relación con la *eficiencia*, fue posible establecer que la gestión financiera ha sido oportuna, pertinente y transparente y los recursos fueron utilizados adecuadamente. Asimismo, se evidenció que las estructuras de coordinación entre las socias han funcionado adecuadamente tanto para el logro de los resultados como para la gestión administrativa de los recursos. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas a la coordinación de convocatorias y programaciones, la estrategia de carriles paralelos marcada por la debilidad de las organizaciones de base y el predominio de las mujeres “institucionalizadas”² o incorporadas a las estructuras institucionales dentro de las actividades del convenio; el débil seguimiento de compromisos; la falta de una imagen común como Consorcio y la ausencia de un marco conceptual y narrativas comunes.

La *sostenibilidad* se observa en todos los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades individuales que se realizaron con lideresas, defensoras y promotoras, así como con las mujeres vinculadas a las iniciativas económicas. Con las orientadoras legales se han realizado talleres para el aprendizaje de medidas de autoprotección y seguridad; los comunicadores/as-influencers poseen una nueva perspectiva sobre el feminismo con lo cual están dotados/as de capacidades para analizar las relaciones de poder y empatizar y visibilizar las violencias. Los servicios psico-legales no se sostendrán con el tiempo a menos

² En entrevista con directora de CICAM el término “institucionalizadas” se utilizó para identificar a las mujeres que se encuentran organizadas y participan activamente dentro de las estructuras estatales, especialmente aquellas vinculadas al Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo (Cocode, Comude, Codede) o a las Direcciones Municipales de la Mujer, entre otras. De acuerdo con el diccionario “institucionalizado” puede ser entendido como “ser parte del sistema”. Es necesario diferenciar este uso del término del que se da al de niñez y adolescencia institucionalizada para referirse a niñas, niños y adolescentes que habitan en instituciones públicas y privadas debido a su separación judicial del entorno familiar con el propósito de protegerlos debido al abandono, la violencia o la negligencia de sus familiares más cercanos o a causa de la orfandad o la ausencia de redes familiares que puedan garantizar su cuidado.

que sea directamente absorbido por instituciones del Estado que se muestran rebasadas actualmente por el nivel de servicios que se les requieren.

Existe *coherencia* en los objetivos, resultados y actividades planificadas para el período de implementación del convenio, sin embargo, aunque este responde cercanamente a las condiciones del contexto, está poco preparado para responder a las amenazas y riesgos que representan la infiltración de actores criminales en los espacios comunitarios y de aprendizaje. Otro de los puntos tratados acá es el relacionado con el enfoque de interseccionalidad por razones étnicas y culturales, en el que sobresale el hecho de que, las socias implementadoras no han tenido necesidad de contar con intérpretes o hacer uso de los idiomas mayas locales en la dotación de los servicios, la producción de materiales o durante las capacitaciones impartidas a pesar de encontrarse operando en departamentos con porcentajes altos de población indígena. Si bien es cierto que durante los talleres las organizaciones no consideraron pertinente utilizar los idiomas locales debido a que la mayoría de las personas convocadas dominaban el español, hubo entrevistas en las que se mencionó que hasta ahora se ha hablado poco sobre la aplicación de los enfoques priorizados y que hay algunas actividades (por ejemplo la atención integral individualizada o conversaciones sobre seguridad y autocuidado) en las que las personas podrían beneficiarse aún más si se contara con integrantes de los equipos técnicos que puedan comprender mejor los contextos culturales o sus idiomas. MPDL considera importante contribuir a mantener vivos los idiomas locales en los territorios por lo que en el PAC3 generará materiales que contribuyan a este objetivo.

El mejor ejemplo de *apropiación* se refleja en la emisión de carnés para identificar a las orientadoras legales. El documento funciona como un símbolo de pertenencia y también como una especie de pase de entrada a instancias institucionales a donde se hace el acompañamiento de las mujeres sobrevivientes de violencias; además, la dotación de materiales y playeras contribuyen a consolidar la identidad y su rol como defensoras de derechos humanos. El consorcio carece de metodologías, espacios o mecanismos que les permitan hacer una mejor gestión de los conocimientos que se van adquiriendo durante la ejecución de las actividades, como resultado no se facilita la comunicación y la apropiación de contenidos, enfoques, aprendizajes, métodos y habilidades.

Las mujeres sobrevivientes y quienes participan en la creación de iniciativas económicas se han apropiado de la metodología y de su identidad como mujeres que sobrevivieron la violencia. Las mujeres son capaces de identificar cambios significativos en sus vidas y en la manera como han cambiado la manera de relacionarse con sus agresores o con sus hijos/as. En el caso de los/as funcionarios/as institucionales, se argumenta que las altas tasas de rotación de personal y los horarios de trabajo en que se imparten los talleres contribuyen a que la apropiación institucional no muestre avances significativos. Se afirma que un número importante de ellos/ellas no obtienen los permisos para atender todas las actividades según las programaciones, las personas participantes no siempre son las mismas porque se ausentan o envían a alguien más que ocupe su lugar y no completan el pensum de contenidos programados. También debe considerarse que posteriormente a los procesos electorales -cambie o no la autoridad nacional o municipal- cambian las personas que ocupan cargos directivos y operativos, se reestructuran las instituciones y también puede llegar a cambiar la receptividad que muestran las autoridades hacia iniciativas como las contempladas en el Convenio.

En lo que respecta al *alineamiento* se determinó que el convenio se diseñó en concordancia con el Plan Director de la CE 2018-2021 alineados con las metas de los ODS y la Agenda 2030. Las metas priorizadas de los ODS son la 16.3: Trabajar para garantizar que la ciudadanía conozca sus derechos legales y cómo ejercerlos; y 16.1: Reducir significativamente todas las formas de violencia, promoviendo una cultura de paz liderada por mujeres defensoras. La iniciativa también contribuye al ODS 17 al fomentar alianzas e incorporar diversos agentes al desarrollo y el ODS: Igualdad de género.

Con respecto a la *armonización*, se reconoce la capacidad que han demostrado AIETI, MPDL y las organizaciones socias para formalizar alianzas con Las Poderosas Teatro y La Cuerda/Consultoras en Red. Con la primera, gracias a la facilitación de AIETI, se diseñó y presentó una obra de teatro construida participativamente con mujeres sobrevivientes como una estrategia de sanación y sensibilización; con la segunda, se trabaja para la promoción de un cambio de imaginarios sociales para una respuesta crítica y transformadora contra los discursos y mensajes que promueven estereotipos y violencia hacia las mujeres. Adicionalmente se ha dado acompañamiento a defensoras para el fortalecimiento de las redes departamentales y la Red Nacional para el posicionamiento de sus demandas, incluyendo el informe CEDAW.

Se han logrado avances en términos de la participación de las beneficiarias en las actividades del convenio y se ha logrado la cobertura de todos los colectivos excepto por los/as docentes y alumnos/as de centros educativos y los colectivos masculinos con quienes se tienen planificadas actividades de formación a desarrollar durante la PAC3. En términos geográficos las actividades se han concentrado en las cabeceras departamentales salvo por la naturaleza del trabajo realizado por CICAM que ha tenido centros de atención en cinco de los municipios priorizados.

Se concluye con la identificación de siete cuellos de botella internos y externos que incluyen el impacto del contexto postelectoral y la coyuntura política en la implementación de las actividades; las dificultades propias de trabajar con una institucionalidad estatal que no tiene la capacidad de atender la demanda de servicios de las mujeres; la poca disponibilidad de tiempo de las mujeres que se explica a partir de las dinámicas familiares y los contextos culturales; las dificultades para proyectar una imagen pública común como consorcio; la debilidad de las organizaciones de base del Sector de Mujeres y el cuello de botella vinculado a fenómenos sociales regresivos que ven en la lucha por los derechos de las mujeres una amenaza a las creencias religiosas, las relaciones de poder y la presencia de grupos vinculados al crimen organizado.

Entre las lecciones aprendidas que podrán ser de utilidad en el tiempo que aún queda de implementación destacan asuntos como la necesidad de definir con más precisión los criterios de inclusión o participación (perfiles de entrada) de las beneficiarias en las distintas actividades del convenio; la urgencia de diferenciar los tipos de liderazgo de las mujeres en el marco de la institucionalidad y fuera de él; la importancia de dar un salto de calidad en el nivel organizativo y territorial de las mujeres; y la urgencia de atender el rezago en la transversalización de los enfoques del convenio.

Las recomendaciones incluyen ideas para mejorar la eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia y apropiación. Entre ellas se subraya la importancia de asegurar que las actividades programadas en los territorios están plenamente coordinadas; identificar

recursos de apoyo para facilitar la participación de mujeres en los procesos formativos y combatir las causas de la deserción; promover las alianzas con actores diversos para ampliar la convocatoria de potenciales beneficiarios/as; fortalecer las capacidades de acompañamiento psico-legal en las redes de derivación y promover la coalboración para la sostenibilidad; definir políticas que mejoren la aplicación de los enfoques transversales y producir materiales que contribuyan a la conservación y aprendizaje de los idiomas locales. Por último las recomendaciones para contribuir a la apropiación buscan la creación de una comunidad de aprendizaje entre las organizaciones del consorcio, la ampliación de la cobertura de las actividades del Convenio y el acercamiento de las organizaciones socias con la estructura institucional local para consolidar la imagen del colectivo.

El documento cierra con un *plan de mejora* que propone ocho resultados con sus respectivas tareas e identificación de socia responsable de hacerlo avanzar.

1. Introducción general

El Convenio **Utz' Kaslemal ki Ixoqi: Una estrategia integral para el ejercicio de los DDHH de las mujeres y los pueblos en el Occidente de Guatemala** puede considerarse como la expresión de una apuesta conjunta de cinco organizaciones: MPDL, AIETI, Sector de Mujeres, CICAM y UDEFEGUA quienes trabajan a favor de los derechos de las mujeres, la cultura de paz y la seguridad en Guatemala desde un enfoque basado en derechos. Las 5 organizaciones comparten conocimientos y espacios de reflexión respecto a la problemática que viven las poblaciones más vulnerables del país y trabajan a favor de sus derechos teniendo como prioridad su protección frente a todas las formas de violencia.

El convenio se focaliza en promover el ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres en el suroccidente de Guatemala y el reconocimiento del papel que tienen las defensoras de derechos para garantizar el acceso a los mismos, como base de la gobernabilidad democrática. Para ello las acciones se concentran en el fortalecimiento de las organizaciones y redes de mujeres que defienden derechos, impulsando su liderazgo en la promoción de una cultura de paz que favorezca la reducción de las violencias, el apoyo a una vida libre de violencias mediante la prevención y la mejora de la atención a mujeres sobrevivientes, y el desarrollo de una agenda de incidencia política para avanzar hacia el respeto a los DDHH, en particular de las mujeres, y su territorio.

El convenio facilita la convergencia y aprovecha las sinergias de (a) **MPDL** que trabaja con un enfoque de derechos para promover una cultura de paz y erradicar las diferentes formas de violencias. En Guatemala, mantiene presencia estable desde 1996, tras la firma de los Acuerdos de Paz. Sus ejes estratégicos de trabajo en el país se centran en el derecho a defender derechos y la consolidación de la paz y la erradicación de la violencia contra las mujeres; (b) **AIETI** aporta a las acciones programadas desde su experiencia en la defensa de los derechos de las mujeres en especial el derecho a una vida libre de violencias machistas, que le ha permitido generar alianzas con organizaciones feministas y especializadas en género de la región con las que ha trabajado para el fortalecimiento de capacidades para la participación ciudadana y la incidencia en políticas públicas; (c) el **Sector de Mujeres** que desde 1994 lucha por la reivindicación de los derechos de las mujeres fortaleciendo las alianzas políticas de las mujeres organizadas que han trabajado en la implementación de los Acuerdos de Paz, el diseño y propuesta de políticas públicas y la incidencia; (d) **CICAM** contribuye al desarrollo de capacidades de lideresas comunitarias, instituciones y entidades responsables de garantizar los derechos de las mujeres y juventudes en el ámbito local, así como facilita el acceso a la justicia y la atención de mujeres sobrevivientes de violencias; (e) **UDEFEGUA** genera capacidades individuales y colectivas en la autogestión de riesgos además de proporcionar servicios a defensoras y defensores de derechos humanos en Guatemala.

La alianza constituida desde MPDL y AIETI para este programa, consolida y da continuidad a la experiencia de trabajo de MPDL que, por más de diez años ha concentrado sus acciones en el suroccidente del país; asimismo, este nuevo esfuerzo pretende reforzar el compromiso y estrategias de ambas organizaciones a favor de sus colectivos meta, particularmente con mujeres, quienes viven múltiples opresiones y limitaciones para el ejercicio de sus derechos.

El presente documento contiene los resultados de la evaluación técnica intermedia que es la primera medición externa de todos los indicadores y las variables contempladas en el diseño del convenio, debido a que su implementación se inició sin la existencia de una línea de base, debido a que MPDL posee un profundo conocimiento y experiencia del área de implementación; existen organizaciones de base que conforman el Sector de Mujeres desde hace más de 20 años y que tienen presencia en el área, CICAM con el apoyo de AIETI ha trabajado en el desarrollo de capacidades de lideresas comunitarias y facilitado el acceso a la justicia y la atención de mujeres en algunos de los municipios priorizados; y, UDEFEGUA ha proporcionado servicios a defensoras y defensores de derechos humanos provenientes de la región occidental del país. En este marco la evaluación técnica intermedia apunta a convertirse es una herramienta importante en la planificación de la segunda fase de operación ya que permite establecer un punto de referencia para el aprendizaje y la mejora continua, además de que posibilita una mayor comunicación y transparencia entre las socias y otras partes interesadas ya que permite visualizar de forma objetiva y clara el estado del convenio al momento de evaluar.

Esta evaluación debe ser considerada como el esfuerzo sistemático y objetivo que permite valorar el progreso y la calidad del convenio en una etapa temprana, antes de su finalización. Su objetivo principal es identificar los logros, desafíos, áreas de mejora y lecciones aprendidas, con el fin de tomar decisiones informadas y ajustar la ejecución del convenio para optimizar los resultados.

El presente documento aporta los datos recopilados mediante los diferentes instrumentos de recopilación de información establecidos en la propuesta metodológica, tales como el análisis documental, entrevistas individuales y grupales y la observación in situ del equipo evaluador.

La **primera sección** del documento introduce el convenio y sus objetivos, así como los objetivos de la evaluación. En la **segunda sección** se transcriben las preguntas de evaluación y los criterios de valoración que se incluían en los términos de referencia. Al llegar a la **tercera sección** el/la lector/a se encontrará con una síntesis del contexto de desarrollo del país, así como la información básica de los contenidos de la intervención.

En la sección siguiente hay una detallada explicación de la metodología empleada para el levantamiento de información de la presente evaluación intermedia. Aquí se incluye una explicación de las fases, los/as actores sujetos/as a consulta, los instrumentos de recopilación de información y los resultados de la validación realizada, así como las incidencias principales que se presentaron durante el proceso de levantamiento de la información.

La **quinta sección** resume el grado de consecución de los indicadores del convenio para dar paso al análisis de la información documental y testimonial obtenida durante el trabajo de campo . El análisis se hace de acuerdo con la información obtenida por medio del análisis documental, las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales y los talleres con los equipos técnicos. En ese capítulo se analiza cada uno de los criterios de evaluación que se requirieron. Para finalizar el documento contiene una **sección de conclusiones** obtenidas de la información recopilada en la Evaluación Intermedia; se resumen las principales lecciones aprendidas y se propone un plan de mejora elaborado en base a los insumos

obtenidos de las más de un centenar de personas entrevistadas. Por último, el documento está acompañado de una serie de **Anexos**, que forman parte importante de esta evaluación.

1.1. Objetivos y resultados del Convenio

El objetivo general del Convenio es contribuir a la gobernabilidad democrática en el suroccidente de Guatemala promoviendo el reconocimiento y defensa de los derechos de las mujeres y los pueblos para la paz y una vida digna y sin violencias. Esto se logrará a través del fortalecimiento de las organizaciones y redes de mujeres que defienden derechos, impulsando su liderazgo en la promoción de una cultura de paz que favorezca la reducción de las violencias, el apoyo a una vida libre de violencias mediante la prevención y la mejora de la atención a mujeres sobrevivientes, y el desarrollo de una agenda de incidencia política para avanzar hacia el respeto a los DDHH, en particular de las mujeres, y su territorio.

Adicionalmente, se han definido los 4 objetivos estratégicos y para cada uno de estos, los dos resultados que se muestran a continuación:

- **OE1.** Promover los Derechos Humanos y una cultura de paz liderada por mujeres defensoras en el suroccidente de Guatemala desde un enfoque interseccional.
 - **R1.** Impulsada la participación y liderazgo de las mujeres en la creación de una cultura de paz para una gestión pacífica de los conflictos y la reducción de violencias.
 - **R2.** Promovida una comunicación feminista para la transformación crítica de los imaginarios y discursos sociales en favor de los derechos de las mujeres y las organizaciones de defensoras.
- **OE2.** Fortalecer las capacidades de las mujeres defensoras de DDHH para su trabajo articulado y en red de cara a la exigibilidad y la defensa de sus derechos individuales y colectivos en condiciones de seguridad.
 - **R1.** Mejoradas las capacidades organizativas y políticas de las mujeres defensoras de DDHH y sus organizaciones para promover el cumplimiento de los convenios internacionales y la legislación nacional que garantizan la defensa de sus derechos.
 - **R2.** Mejorados los mecanismos de protección, autocuidado y sanación de las organizaciones de defensoras de DDHH para ejercer el derecho a defender derechos en condiciones de seguridad, con pertinencia cultural.
- **OE 3.** Promover la defensa del derecho a una vida libre de violencias de las mujeres sobrevivientes de violencias y las promotoras de DDHH.
 - **R1.** Las mujeres sobrevivientes de violencia ven mejorados los itinerarios de atención integral y acompañamiento para una vida digna y libre de violencias desde la perspectiva decolonial y feminista.

- **R2.** Fortalecidas las capacidades de las redes de apoyo comunitario e instituciones públicas y mejorados los mecanismos de articulación interinstitucional para el acompañamiento del proceso de sanación, restitución de derechos y denuncia de las mujeres sobrevivientes de violencias.
- **OE 4.** Aumentar la articulación y la capacidad de incidencia de las organizaciones de mujeres en los mecanismos y espacios de toma de decisiones (institucionales y comunitarios/ancestrales) en favor de sus derechos y del reconocimiento del trabajo de las defensoras.
- **R1.** Fortalecidas las alianzas estratégicas –locales, nacionales y regionales- de las organizaciones de mujeres defensoras de DDHH, impulsando especialmente su articulación a nivel centroamericano.
- **R2.** Impulsada una agenda de incidencia política liderada por las organizaciones y redes de mujeres a nivel nacional e internacional para exigir el cumplimiento de sus derechos, en especial el derecho a defender derechos.

1.2. Objetivo de la evaluación

La importancia de esta evaluación intermedia externa se fundamenta en su utilidad para lograr aportar una visión objetiva de la intervención en curso, ofreciendo la posibilidad de obtener aprendizajes y/o aspectos a mejorar que serán tomados en cuenta para su implementación en los siguientes años del Convenio. El interés en realizar esta evaluación responde, además, a la estrategia operativa de MPDL de analizar en profundidad las intervenciones que lidera.

De esta forma, los objetivos de la evaluación intermedia se concentran en:

- Verificar si el convenio está cumpliendo con sus objetivos y metas previstas en la planificación inicial. Esto incluye una revisión de los indicadores de desempeño y los resultados alcanzados hasta el momento.
- Detectar problemas o desafíos que puedan estar obstaculizando la implementación, así como oportunidades que puedan mejorar la eficacia y eficiencia del convenio.
- Recomendar cambios o ajustes en las estrategias y acciones para mejorar el impacto del convenio en el tiempo restante de implementación.
- Evaluar si los recursos financieros, humanos y técnicos se están utilizando de manera eficiente y si es necesario reorientar o asignar recursos adicionales.
- Analizar si las actividades y resultados del convenio están generando condiciones para su sostenibilidad a largo plazo, considerando el contexto de Guatemala.
- Fortalecer la participación de actores locales: Evaluar la participación de los actores clave locales (gobierno, organizaciones civiles, comunidades) y su rol en la implementación y en la apropiación de los logros del convenio.

La evaluación tomará en consideración criterios de evaluación relacionados con la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, coherencia, apropiación, alineamiento,

armonización, participación, cobertura, enfoques transversales (igualdad de género, gobernabilidad, medioambiente y pertinencia cultural) y aspectos metodológicos.

Las expectativas de este proceso evaluativo, por tanto, es obtener conocimientos, recursos y/o herramientas para mejorar la intervención, a utilizar tanto por la organización líder MPDL, su socia AIETI y el resto de organizaciones que implementan el Convenio.

2. Metodología empleada

La evaluación se abordó como un ejercicio de aprendizaje que posibilite a MPDL-AECID y sus organizaciones socias conocer los logros hasta ahora alcanzados por el Convenio y reflexionar sobre las estrategias que se implementaron y su efectividad con el objetivo de generar lecciones que mejoren la ejecución de las acciones en los próximos dos años.

El ejercicio de evaluación intermedia fue un trabajo participativo con los diferentes actores involucrados y en particular con los equipos de personas responsables del diseño, planificación y ejecución de las acciones y la población meta. Para alcanzar los objetivos que se buscaba alcanzar según los términos de referencia, el equipo de evaluadoras propuso una metodología de trabajo organizada en etapas, que facilitó la organización del proceso como puede apreciarse a continuación:



2.1. Planeación

El primer paso para lograr los objetivos y propósitos de la evaluación ha conllevado la fase de planeación en gabinete que permitirá establecer los espacios de coordinación entre el equipo de evaluación y la Unidad de Gestión del Convenio (MPDL/AIETI) con quienes se

sostuvo una primera reunión el día 5 de marzo. Desde MPDL se facilitó al equipo de evaluación la documentación que permitió profundizar en el conocimiento sobre el Convenio e iniciar con el diseño de los instrumentos de recolección de información.

2.2. Identificación y lectura de información documental y diseño de herramientas

La segunda etapa del proceso, que fue de la mano con la anteriormente mencionada, requirió al equipo de evaluación familiarizarse con la documentación del Convenio como paso previo para el diseño de instrumentos de recolección de información y la realización del trabajo de campo. Los documentos a los que se tuvo acceso son los siguientes:

Tabla 1. Documentación analizada

Nombre del documento	Fecha del documento	Contenido
Solicitud de propuesta de convenios 2022	Sin fecha	Formulario de AECID que contiene los objetivos, resultados e indicadores que se implementarán en el período de operación del Consorcio.
No objeción para contratar servicios técnicos	30 de noviembre de 2023	AECID otorga su visto bueno para la contratación de los servicios de La Cuerda/Consultoras en Red.
Redistribución presupuestaria entre partidas	6 de agosto de 2024	No objeción a la modificación presupuestaria entre las partidas A.1.5 y A.II.3 motivada por la adquisición de materiales e insumos destinados a planes de negocios. El gasto se aumenta en 10,706.60 euros.
Visto bueno para la contratación de servicios técnicos	20 de septiembre de 2023	Las contrataciones allí autorizadas son: Las Poderosas Teatro (una obra de teatro) Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social (IIARS) para promoción de derechos humanos y cultura de paz. Cátedra de Pueblo Indígenas de la Universidad Juan Carlos III (una investigación sobre el impacto de las empresas multinacionales extractivas en las zonas de intervención).
Manual de Gestión de Seguridad del Convenio	Sin fecha	Manual que establece normas y procedimientos para gestionar la seguridad de las organizaciones consorciadas. Conforma el Comité de Gestión de Seguridad del Convenio.
Presentación de avances y próximos pasos (2022)	Sin fecha	Informe sintético sobre los logros y avances del convenio durante el segundo año de ejecución.

Programación anual año 2024	Sin fecha	Información general, matriz de planificación, presupuestos por partidas, cronograma.
Manual de gestión: procedimientos organizativos, técnicos y administrativos para el Convenio	Sin fecha	Pautas y normas para el seguimiento y justificación financiera y técnica de las acciones del Convenio.
Modelo de informe anual técnico para los convenios de la convocatoria de convenios ONGD-AECID.	Enero 2024	Contiene el informe del PAC1 del Convenio.
Modelo de informe anual técnico para los convenios de la convocatoria de convenios ONGD-AECID	Enero 2024	Contiene el informe del PAC2 del Convenio.

Luego de la revisión documental y utilizando como referencia las preguntas y criterios de evaluación presentados en los TDRs de la consultoría, se diseñaron las herramientas que fueron previamente validadas por las organizaciones líderes del consorcio, estas incluyeron la entrevista semiestructurada (presencial y virtual) y los grupos focales según se explica en la siguiente tabla, en la que además se reporta el lugar donde se les contactó y la cantidad de personas que en cada grupo aportaron información valiosa para esta evaluación intermedia.

Tabla 2. Grupos y personas entrevistadas. Cantidad y ubicación

Lideresas, defensoras y promotoras		
Lugar	Cantidad de personas	Tipo de instrumento
Colomba Costa Cuca	8	Guía de grupo focal
Coatepeque	8	
San Marcos	9	
Malacatán	2	
Quetzaltenango	5	
Mujeres sobrevivientes de violencias		
Colomba Costa Cuca	7	Guía de grupo focal
Coatepeque	8	
San Marcos	6	
Malacatán	1	
Periodistas o comunicadores sociales		
Quetzaltenango y San Marcos	3	Entrevista semiestructurada en línea
Equipos técnicos		
CICAM Quetzaltenango	7	Entrevista semiestructurada presencial
Sector de Mujeres Guatemala	5	
UDEFEQUA Guatemala	5	
La Cuerda Guatemala	2	
CICAM Guatemala	1	
AIETI	2	Entrevista semiestructurada en línea
MPDL Sede	3	

MPDL Guatemala	2	
Representantes institucionales		
Juzgado de Paz de Coatepeque	1	Entrevista semiestructurada en línea
Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local -OMDEL- de Colomba Costa Cuca.	1	
Dirección Municipal de la Mujer -DMM- de Coatepeque	1	
Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas -SVET- de Malacatán	1	
Juzgado de la Niñez y Adolescencia en Conflicto con la Ley Penal de Malacatán	2	
Centro de Atención Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia -CAIMUS- San Marcos, (Asociación de Mujeres de Occidente -IXQUIX-)	1	
Oficina de Atención a la Víctima de la Fiscalía de Distrito de San Marcos del MP y Coordinadora de la Red de Derivación de San Marcos	1	
Centro de Salud de Colomba Costa Cuca	1	
Dirección Municipal de la Mujer de San Marcos	1	
Juzgado de Femicidio de San Marcos	1	
Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente -SOSEP- de Coatepeque	1	
Ministerio Público (Coordinadora de la Red de Derivación de Coatepeque)	1	
Organizaciones no gubernamentales		
Proyecto Vida de Coatepeque	1	Entrevista semiestructurada en línea
La Alianza Guatemala de Coatepeque	1	
Refugio de la Niñez de Colomba Costa Cuca	1	
Asociación Civil de Mujeres del Área Rural de Colomba -AMARC-	1	
Personas individuales		
Angélica Girón (ex trabajadora de la Unidad para la Prevención Comunitaria de la Violencia -UPCV- de Malacatán)	1	Entrevista semiestructurada en línea
Número total de personas	102	
Número de organizaciones	4	

Número de instituciones	12	
Número de socias/aliadas	6	

2.3. Recolección de información

Para la recolección de información, el equipo evaluador se trasladó a las localidades que fueron consensuadas con todas las socias ejecutoras para lo cual se siguió la programación que fue oportunamente enviada. Este estuvo integrado por tres mujeres que actuaron como asistentes de investigación y la coordinadora del proceso de evaluación fue responsable de realizar todas las entrevistas en Ciudad de Guatemala y la de la sede de MPDL. El trabajo se inició en Coatepeque para luego continuar en Colomba, Quetzaltenango y terminar en la cabecera departamental de San Marcos. En este departamento, se visitó también el municipio de Malacatán.

El equipo de MPDL/AIETI y sus socias colaboraron haciendo la convocatoria a todas las mujeres que participaron en el proceso de evaluación; en el caso de las instituciones el equipo recibió un listado con los contactos de funcionarios y procedió a realizar las citas para las entrevistas que posteriormente se concretaron.

Toda la información recolectada fue transcrita e integrada a una matriz de categorización en la que se ordenaron las opiniones y datos obtenidos. La revisión de los informes de avance que fueron recibidos también permitió construir una tabla de Excel que facilitó entender el nivel de avance de las actividades, los indicadores y los resultados del Convenio.

Una vez concluida esta fase de transcripción y tabulación de la información se procedió a la elaboración del **Informe de trabajo de campo** (Informe final en versión borrador) que sirvió de base para la construcción del informe final.

2.4. Análisis e interpretación de la información

Una vez concluida la fase de transcripción se utilizaron: **(a)** técnicas de categorización (identificación de categorías, patrones, hipótesis, contextualización); **(b)** técnicas de comparación para identificar variaciones, semejanzas y diferencias entre los resultados de la evaluación intermedia y los obtenidos durante las mediciones iniciales (de base) de los indicadores del Convenio, con el fin de establecer regularidades o establecer relaciones causales; y, **(c)** triangulación o validación convergente de los resultados obtenidos (combinación de fuentes de datos, métodos y perspectivas de las evaluadoras) para asegurar la fiabilidad de los resultados finales.

Un anecdotario y toma de notas utilizado por el equipo contribuyó a la triangulación mediante el análisis de las observaciones o reflexiones que se realizaron durante la fase de campo.

Toda la información cuantitativa ha sido procesada en tablas de frecuencia que permiten obtener una visión general de la magnitud que adquieren ciertos fenómenos analizados y así asegurar una mayor comprensión de los datos. Al concluir este proceso se elaborará el **informe final de evaluación** (versión borrador) el cual será sometido a la revisión de la Unidad de Gestión del Convenio (MPDL/AIETI) para que se emitan los comentarios y

observaciones respectivas, las cuales serán incorporados, según corresponda, para elaborar la **versión final** del documento de evaluación intermedia.

2.5. Devolución de la información

Para esta devolución se ha preparado un Informe Ejecutivo (resumen) y se planificará la reunión de devolución de resultados preliminares con MPDL y AIETI España y Guatemala con el objetivo de analizar los resultados del informe de evaluación y el respectivo plan de mejora; una segunda actividad se realizará con las socias del consorcio quienes tendrán la posibilidad de aportar y/o validar el plan de mejora. Un tercer evento de devolución se organizará virtualmente con AECID en Madrid y OCE Guatemala una vez el plan de mejora haya sido presentado, consensuado y validado con el consorcio.

Para la entrega de toda la información y documentación recolectada en la fase de campo, así como las bases de datos se procederá a crear un repositorio digital que se compartirá con MPDL para facilitar el acceso a la documentación generada a partir de la evaluación.

2.6. Condicionantes y límites del estudio realizado.

- a) Entre las personas entrevistadas existe dificultad para identificar a las organizaciones que conforman el consorcio o el nombre del Convenio. En su mayoría, atribuyen a una sola organización todos los beneficios obtenidos y agradecen a esa misma el haberles tomado en cuenta para las actividades programadas. El fenómeno se repite de igual manera entre las mujeres líderes, las/los periodistas y los funcionarios y funcionarias institucionales.
- b) Las mujeres (lideresas, promotoras o defensoras) no son capaces de recordar el nombre de los talleres de capacitación en los que han participado o el de la organización que los facilitó, sin embargo, son capaces de recordar quien les invitó y se han apropiado de algunos conceptos, ideas y propuestas que les fueron compartidas durante los talleres.
- c) Ninguna de las entrevistadas se autoidentifica como feminista, tampoco utilizan los términos defensora de derechos humanos o promotora comunitaria para describirse a sí mismas o la función o cargo que ejercen; la mayoría se sienten más cómodas si se hace referencia a ellas como lideresas. Esto es relevante porque, para efectos de la recolección de información en campo identificar a quiénes fueron formadas como promotoras resultó siendo un reto que obligó al equipo evaluador a realizar una segunda entrevista de seguimiento que permitiera entender mejor qué diferencias existían entre unas y otras. Es importante mencionar que ser lideresa e identificarse como tal posibilita la participación de las mujeres en espacios de incidencia tales como los comités de desarrollo en los que, uno de los requisitos de inclusión es ocupar puestos de liderazgo.
- d) Algunas de las mujeres convocadas no pudieron asistir a las actividades de grupos focales ni pudieron ser contactadas por otros medios, esto se hizo más evidente en Malacatán y Quetzaltenango en donde el grupo focal fue cancelado. Una primera explicación compartida por la técnica de CICAM, es que algunas de ellas no cuentan con los recursos económicos para movilizarse, viven muy lejos de la cabecera municipal en donde se realizaron las actividades de la evaluación, y otras se reportaron enfermas.

Una segunda está relacionada con el hecho de que CICAM, según estaba planificado, cerró la sede del programa ubicada en Malacatán, San Marcos y como consecuencia ha perdido el contacto cotidiano con las mujeres que fueron usuarias de los servicios que allí se proporcionaban, también ha ocurrido que algunas de estas mujeres sobrevivientes han ido perdiendo el interés en participar en convocatorias como las de esta evaluación.

3. Preguntas principales y criterios de valor

El presente Informe responde a los 10 criterios de evaluación definidos en los términos de referencia los cuales, según se explica surgen de las recomendaciones del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) o de la Cooperación Española.

Tabla 3. Criterios de evaluación y preguntas

Criterio	Pregunta principal
Pertinencia Valorar la adecuación de resultados y objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza y las necesidades de la población meta.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? ¿Han cambiado las prioridades de las beneficiarias desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios? ¿Se adecua la intervención a la realidad cultural de la población beneficiaria (pertinencia cultural)?
Eficacia Valorar el grado de consecución de objetivos inicialmente previstos hasta la fecha.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención? ¿Se está contribuyendo al alcance de los resultados y el objetivo específico a un ritmo adecuado? ¿Se prevé que pueda lograrse su consecución total al final de la ejecución del convenio? ¿Se han logrado otros efectos no previstos? ¿Han encontrado dificultades los/as destinatarios/as para acceder a las actividades de la intervención? ¿Se han detectado los principales obstáculos para la correcta implementación de las actividades? ¿Se han identificado estrategias y objetivos para asegurar que la perspectiva de género estuviera integrada de forma transversal? ¿Está consiguiendo el convenio promover mayor igualdad entre mujeres y hombres? ¿Se han identificado estrategias y objetivos para asegurar la protección y/o defensa del medio ambiente? ¿Se han identificado estrategias y objetivos para asegurar la pertinencia cultural de la intervención? ¿El contexto ha sufrido cambios que hayan influido notablemente en el logro de resultados y objetivos?
Eficiencia Valorar los resultados alcanzados en función de los recursos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento? ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos? ¿El coste y el tiempo dedicados son adecuados al logro de los resultados? ¿Cómo ha sido la coordinación entre las socias? ¿Es posible identificar ejes de trabajo comunes entre las organizaciones socias locales? ¿En qué medida la colaboración y mecanismos de gestión articulados entre las socias contribuyen a alcanzar los resultados de la intervención? ¿La logística ha sido la adecuada para la realización de las actividades? ¿Las distintas actividades del Convenio se han complementado entre sí? ¿Se han presentado modificaciones sustanciales durante la intervención? En caso afirmativo, ¿por qué se llevaron a cabo estas modificaciones? ¿Se está asegurando la participación democrática de la población beneficiaria: defensa de sus derechos, posicionamiento de demandas, ¿etc.? (gobernabilidad) ¿En qué medida es la estructura de gestión del Convenio operativa?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se estima que los beneficios de la intervención se mantendrán una vez se retire la ayuda externa?

Criterio	Pregunta principal
Valorar la continuidad en el tiempo de los efectos generados, tanto en lo que queda de intervención como una vez esta finalice.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Qué acciones se han llevado a cabo dentro del Convenio para apuntar a la sostenibilidad? ¿En qué medida y cómo se están fortaleciendo las capacidades locales de las OSL? ¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales? ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?
Coherencia (interna y externa): Valorar idoneidad de la estructura interna de la intervención y a su complementariedad / sinergias con otras intervenciones / programas.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se adecuan los objetivos, resultados y actividades de las acciones que se desarrollan con los problemas identificados y el contexto específico de la zona de intervención? ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención? ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?
Apropiación Valorar el liderazgo de los socios locales.	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención? ¿En qué medida han participado las personas beneficiarias en todo el proceso? ¿Y en las acciones de incidencia? ¿Qué grado de liderazgo tienen las socias locales?
Alineamiento Valorar la asimilación de estrategias y procedimientos locales.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales? ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado? ¿En qué medida la entidad ejecutora y el donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y las socias locales?
Armonización Valorar la coordinación entre actores donantes.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo? ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan? ¿Qué resultados ha tenido esta coordinación?
Participación Valorar la participación de los/as beneficiarios/as según el papel inicialmente asignado	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha delimitado claramente quiénes van a participar en el convenio, y cómo? ¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida? ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos? ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales? ¿Se ha logrado este empoderamiento?
Cobertura Preguntas sobre los colectivos atendidos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios? ¿Se han establecido mecanismos para facilitar a los beneficiarios el acceso a los servicios de la intervención? ¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?

Adicionalmente, en el convenio se definieron cuatro enfoques transversales y para cada uno se propusieron preguntas que debían de ser indagadas durante la evaluación, estas, así como algunos aspectos de carácter metodológico se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 4. Enfoques transversales y aspectos metodológicos

Enfoque transversal	Pregunta principal
Género e interseccionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han implementado mecanismos para abordar las necesidades diferenciadas de género? y otras discriminaciones que sufren las mujeres (por edad, etnia, religión, discapacidad...)

Enfoque transversal	Pregunta principal
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo está impactando el convenio en la equidad de género dentro de la comunidad beneficiaria? ¿Existen datos desagregados por género para medir? ¿Qué acciones específicas ha tomado el convenio para reducir la brecha de género y empoderar a las mujeres?
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida el enfoque de gobernabilidad ha sido integrado en el convenio y está contribuyendo al fortalecimiento de la participación ciudadana y al fortalecimiento institucional?
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ¿El convenio promueve la gestión sostenible de los recursos naturales? ¿Qué acciones específicas ha tomado el convenio para asegurar la sostenibilidad ambiental de los resultados?
Pertinencia cultural	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han adaptado las metodologías o enfoques técnicos del convenio para asegurar que sean culturalmente apropiados y comprendidos por la comunidad beneficiaria? ¿Cómo se han tenido en cuenta las normas y valores culturales en la implementación del convenio? ¿El convenio ha promovido el respeto y la valorización de la diversidad cultural dentro de la comunidad y entre los diferentes actores involucrados?
Aspectos metodológicos	Pregunta principal
Otras preguntas relacionadas con la intervención	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es correcta la formulación de la intervención según el EML? ¿Es útil el sistema de indicadores predefinido? ¿Están bien identificadas las fuentes de verificación? ¿Son apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos? ¿Son útiles las conclusiones de los trabajos de evaluación previa? ¿Están correctamente identificados los factores externos? ¿Han evolucionado dichos factores conforme a lo previsto?

4. Descripción de la intervención

El Convenio AECID 2022/PCONV/00503 “*Utz’ K’aslemal Ki Ixoqi’: una estrategia integral para el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres y los pueblos en el occidente de Guatemala*” tiene una duración de cuatro años, iniciando el 1 de febrero de 2023 hasta el 1 de enero de 2027. La fecha de recepción de los fondos aprobados para la primera anualidad se realizó el día 9 de diciembre de 2022, lo que implicó que la primera Planificación Anual de Convenio -PAC- se realizara a finales del mes de enero de 2023.

La intervención tiene como objetivo contribuir a la gobernabilidad democrática en el suroccidente de Guatemala promoviendo el reconocimiento y defensa de los derechos de las mujeres y su derecho a defender derechos, garantizando mecanismos de protección adecuados, impulsando su liderazgo para la cultura de paz y los derechos humanos y asegurando una vida libre de violencias.

El convenio se focaliza en promover los derechos de las mujeres y su ejercicio efectivo en el suroccidente de Guatemala, con un particular hincapié en el reconocimiento del papel que tienen las defensoras de derechos para garantizar el acceso a los mismos, así como la gobernabilidad democrática, la paz y la cohesión social. Esto se logrará a través del fortalecimiento de las organizaciones y redes de mujeres que defienden derechos generando espacios de participación y diálogo sobre las políticas públicas y empoderando a los diversos colectivos de mujeres para impulsar su liderazgo en el espacio público.

Por otro lado, se desarrollará un programa de cultura de paz y una comunicación feminista que favorezca la reducción de las violencias, facilite la resolución pacífica de los conflictos e impulse la igualdad de género, en particular entre la población más joven (MPDL, 2023).

En tercer lugar, se promoverá el derecho a una vida libre de violencias, generando el reconocimiento de las promotoras como defensoras de derechos y fortaleciendo los mecanismos de prevención y atención a las mujeres víctimas de violencias, creando espacios de articulación entre las redes comunitarias y las redes institucionales. Por último, se apoyará la creación de investigaciones, encuentros y herramientas de incidencia política para avanzar hacia el respecto a los derechos humanos, en particular de las mujeres, y su derecho a defender derechos, y hacia la democracia participativa, la gobernanza y justicia feministas.

La ubicación geográfica de las acciones del presente convenio tiene una doble dimensión:

- Por un lado, tiene un **alcance a nivel nacional**. Desde este nivel se llevan a cabo las coordinaciones, acciones de sensibilización, intercambio e incidencia para la sostenibilidad de las acciones con un enfoque multiactor y multinivel que articula lo local con lo global.
- A **nivel local/departamental**, las acciones se centran en los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango del noroccidente de Guatemala. Los municipios en los que impacta directamente el convenio son los siguientes: Quetzaltenango (centro del municipio), Coatepeque, Colomba Costa Cuca, San Marcos, Malacatán, Tejutla, San Antonio Sacatepéquez, San Miguel Ixtahuacán, Concepción, Sipacapa, Comitancillo e Ixchigán.

4.1. Estructura de gestión y seguimiento del Convenio

La estructura de gestión y seguimiento del Convenio se diseñó contemplando **dos niveles**. El primero de ellos, de carácter estratégico, es el encargado de velar por la coherencia política global del convenio y articula los dos territorios de ejecución y los componentes previstos, además, dialoga con otros procesos y dinámicas nacionales en defensa de los derechos humanos especialmente, de las mujeres y con otras actuaciones de la cooperación española. Para operativizar este nivel se diseñó la Comisión Estratégica del Convenio la cual, según su concepción original, se reuniría al menos dos veces al año y estaría integrada por 8 personas: la coordinadora del convenio (1) las responsables de la coordinación en cada territorio (2), las direcciones de cada socia local (3) y las responsables de cada organización española (2). En la práctica, para las reuniones suelen participar todas las coordinaciones a excepción de las dos territoriales.

El segundo nivel es de carácter operativo y busca garantizar la coordinación general de las acciones del convenio en cada territorio y en su conjunto (el convenio como una unidad), tanto a nivel técnico como administrativo. Para operativizarlo se crearon dos grupos zonales de trabajo (uno en cada territorio) integrados por las siguientes personas: la coordinadora del convenio en el territorio (quien liderará el grupo), las responsables de cada componente del convenio y la responsable administrativa. Su periodicidad de reunión originalmente era mensual. Adicionalmente, se conformó el grupo interterritorial integrado por el conjunto de

miembros de los grupos zonales y la persona coordinadora del convenio quienes se reúnen dos veces al año.

En la práctica, las reuniones se programan de forma bimensual, son presenciales y en ellas participa el equipo técnico de MPDL/AIETI con cada una de las socias para dar seguimiento a las acciones y planificar el trabajo en terreno. De manera periódica se realizan reuniones entre las diferentes socias para generar sinergias y coordinar actividades. El equipo financiero de MPDL se reúnen mensualmente con los equipos administrativo-financieros de las socias. Asimismo, existe un Comité de Seguridad del Convenio que reúne a todas las socias (Dirección y/o Equipo Técnico) cada 2 meses de manera virtual.

Cada socia local es responsable del seguimiento de las acciones que le competen y de la recopilación de las fuentes de verificación y el análisis de información. Para la elaboración de las PACs se incluye el análisis de contexto y se convoca a una jornada evaluativa interna de logros, aprendizajes y retos; la auditoría externa anual que es de carácter obligatorio.

Al inicio de cada año, se establece una reunión de seguimiento de las direcciones de área de MPDL y AIETI con la AECID en Guatemala y en Madrid. A esta reunión asisten: representantes de las agrupaciones españolas líderes del consorcio a nivel técnico, con el objetivo de dar a conocer los avances, dificultades y/o mejoras previstas en la PAC que corresponda y también con el objetivo de dar a conocer el contexto en el cual se desarrollan las acciones y que pueden o no favorecer el avance del mismo.

MPDL y cada una de las organizaciones socias locales ha asumido responsabilidades específicas en relación con la implementación de los objetivos y resultados del convenio tal y como se explicita a continuación:

- **MPDL** pone al servicio de la intervención toda su experiencia en el desarrollo de una Cultura de Paz, contando para ello con una metodología propia desarrollada en diferentes países, incluyendo España. Para ello, además de liderar el Objetivo 1 para el desarrollo de una cultura de paz y una comunicación feminista, genera espacios de reflexión aportando el conocimiento de sus equipos en distintos países como Cuba, Colombia o España y comparte su modelo “Escuela de Paz. Educando en Convivencia de MPDL”, iniciativa ganadora en 2021 del Premio Iberoamericano de Educación en Derechos Humanos, para fortalecer este enfoque en el resto de las organizaciones socias. La organización asume responsabilidades relativas al Objetivo 4 y le corresponde también la coordinación general del Convenio y las actividades administrativas que ello conlleva.
- El **Sector de Mujeres** es la organización encargada de liderar, ejecutar y coordinar el O2.R1 centrado en la mejora de las capacidades organizativas y políticas de las mujeres defensoras de derechos humanos. Además, asume responsabilidades en el O2.R2 apoyando procesos de sanación y autocuidado de las defensoras con pertinencia cultural. También lidera las acciones en el O4 generando y desarrollando agendas políticas y de incidencia de las redes y organizaciones de mujeres sus organizaciones para promover el cumplimiento de los convenios internacionales y legislación nacional que garantizan la defensa del territorio y en el R2 contribuyen al fortalecimiento de alianzas con las organizaciones de mujeres y defensoras de derechos humanos para la defensa del territorio en los municipios definidos

- **CICAM** lidera y coordina las acciones del O3, dirigidas por un lado (R1) a mejorar e implementar los itinerarios de atención integral y acompañamiento a mujeres sobrevivientes, y en segundo lugar (R2) a fortalecer las capacidades de las redes de apoyo comunitario e instituciones públicas y profundizar en los mecanismos de articulación interinstitucional para el acompañamiento del proceso de sanación, restitución de derechos y denuncia de las mujeres sobrevivientes de violencias. Asimismo, con el apoyo de AIETI contribuye de forma parcial al objetivo 2, resultado 2 en el que también participa UDEFEGUA como se explica en el siguiente párrafo.
- **UDEFEGUA** lidera y coordina acciones del O2.R2, haciendo un acompañamiento a las organizaciones de mujeres defensoras para establecer sistemas de análisis de riesgo e implementar medidas de autoprotección, ofrecer formación en seguridad (incluyendo la seguridad digital) y ofreciendo asistencia integral a las defensoras en los casos más graves de criminalización o ataques.

Adicionalmente, se han firmado contratos de servicios técnicos con:

- **La Cuerda/Consultoras en Red** que está vinculada al Objetivo 1 contribuyendo directamente a la promoción de un cambio de imaginarios sociales para una respuesta crítica y transformadora contra los discursos y mensajes que promueven estereotipos y violencia hacia las mujeres por medio de acciones de formación y comunicación.
- **Las Poderosas Teatro** que participan en el O3 que está centrado en promover la defensa del derecho a una vida libre de violencias interseccionales. Específicamente diseñarán y representarán una obra de teatro construida participativamente con mujeres sobrevivientes de violencias como estrategia de sanación y sensibilización desde la perspectiva decolonial y feminista.
- **Cátedra de Pueblos Indígenas de la Universidad Juan Carlos III** cuya responsabilidad es desarrollar una investigación sobre el impacto de las empresas multinacionales extractivas en las zonas de intervención y la situación específica de las mujeres indígenas (OE4).

4.2. Contexto en el que se desarrolla la intervención

Desde las elecciones generales celebradas en el mes de agosto de 2023, Guatemala se encuentra en una transición compleja, con avances y retrocesos en diversos ámbitos. Para el presente año, se espera un crecimiento económico moderado³, pero también desafíos en materia legislativa, de seguridad, justicia, corrupción, y derechos humanos. El país sigue avanzando en el proceso de consolidación democrática, pero tiene la urgente la necesidad de fortalecer y consolidar las instituciones y abordar la polarización política.

En términos económicos, Guatemala es la economía más grande de América Central, habiendo experimentado un crecimiento económico estable (del 3.5% anual en promedio)

³ Para el año 2025, se prevé que la economía de Guatemala experimente un crecimiento de alrededor del 4%. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima un crecimiento del 4.1%. El Banco Mundial estima un crecimiento del 3.5%. El Banco de Guatemala revisó a la baja su proyección inicial del 4% a un 3.8%. Consultado el 6 de mayo de 2025.

entre los años 2010 y 2019⁴. Sin embargo, esta estabilidad económica no se ha traducido en una reducción de la pobreza, ya que sus tasas de pobreza y desigualdad se encuentran entre las más altas de Latinoamérica y el Caribe. Se estima que para el año 2023 un 55.2% de la población vivía en pobreza y que la economía informal representaba un 49% del PIB, con una gran cantidad de la población, especialmente rural e indígena, empleada en el sector informal⁵. Además, el 46,5% de los niños menores de cinco años sufrían desnutrición crónica⁶, lo cual es un grave problema social y de salud pública que no debería de existir en un país con los indicadores macroeconómicos de Guatemala.

El país también presenta importantes brechas de desigualdad social atribuidas a factores de género, ya que, como tendencia, las mujeres tienen menos oportunidades de acceso a distintos bienes y servicios sociales y económicos. Como ejemplo de ello: en el ámbito productivo, las mujeres ganan en promedio el 84% del salario de los hombres y representan la mayor fuerza laboral en la economía informal (37,9 % de la PEA, frente a 27,3 % de los hombres), adicionalmente las mujeres están inmersas en diversas formas de subempleo visible, con limitado o ningún acceso a protección social; mientras tanto en el ámbito familiar, las mujeres llevan casi exclusivamente el peso de las labores de reproducción (6.2 horas diarias frente a 2.6 horas de los hombres).

La desigualdad y la pobreza, que afectan principalmente a los indígenas y mujeres, inciden también de manera directa en otros graves problemas de desarrollo, tales como el acceso limitado a la educación, su ingreso tardío, el bajo desempeño académico y el abandono escolar. Otras consecuencias se vinculan con la privación sistémica de otros derechos humanos, tales como la participación política, el derecho a la libre expresión, el acceso a la justicia y el acceso a la información pública, entre otros.

En este marco de desigualdades, se destacan las condiciones de desigualdad entre hombres y mujeres que reporta índices más altos que otros países de América Latina. El Índice de Desigualdad de Género en sus tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y actividad económica, fue de 0.479 lo que sitúa al país en el lugar 119° de un total de 162 en el mundo. Para el año 2017 el PNUD estimó que por cada dólar que gana un hombre guatemalteco, una mujer gana 56 centavos y que los puestos de más alta jerarquía los siguen ocupando predominantemente los hombres. Estas condiciones de desigualdad por género son más notorias en el área rural.

A continuación, pueden observarse los datos de diversos indicadores que muestran las condiciones de desarrollo en que se encuentra el país.

Tabla 5. Principales indicadores de desarrollo en Guatemala

No.	Indicadores	Últimos datos disponibles
1	Índice de Desarrollo Humano	0,627 (Posición 135 de 191 países)
2	Coefficiente Gini de Desigualdad	0.531
3	Índice Global de Brecha de Género	0,479 (puesto 119 de 189 países)

⁴ Banco Mundial, 2024. Guatemala: panorama general. Consultado el 15 de febrero de 2024. <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>

⁵ Ídem

⁶ MSPAS & INE, 2017. Encuesta de salud materno infantil, ENSMI 2014-2015. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social e Instituto Nacional de Estadística, Gobierno de Guatemala, p. 291.

No.	Indicadores	Últimos datos disponibles
4	Inversión pública en desarrollo respecto al PIB	12,1 % (promedio en América Latina: 28,7 %)
5	Ingreso per cápita	4,452 USD
6	Pobreza general	59.3 % (76,1 % en área rural; 79.2,1 % en pueblos indígenas)
7	Pobreza extrema	23.4% (35,3% en área rural; hasta 39,8 en pueblos indígenas)
8	Mortalidad materna	97 muertes por 100 mil nacidos vivos
9	Mortalidad en niños/niñas menores de 5 años	27.6 muertes por 1000 nacidos vivos
10	Inseguridad Alimentaria grave/moderada	49.7 % moderada 19.2% grave
11	Desnutrición crónica en niños y niñas < 5 años	46.5 ⁷ (61.2 % en niños y niñas indígenas)
12	Tasa de empleo en economía informal	70.8 % ⁸ (4.1 millones)
13	Trabajadores sin protección social	79.0 % (83,0 % en zonas rurales)
14	Jóvenes 15/24 años que no estudia ni trabajan	25,8 % de PET
15	Escolaridad promedio de la PEA	6.5 años
16	Alfabetismo	82.8 %
17	Tasa neta de cobertura por género nivel primaria	78.1 % niños; 77.8 % niñas
18	Tasa de participación en la fuerza de trabajo	Hombres 71.1 al 2022 % y mujeres 38% al 2021
19	Escaños parlamentarios ocupados por mujeres	20%

Fuente: Elaboración propia, con base en distintas fuentes: PNUD, INE (Mapas de pobreza 2011, ENCOVI 2014 y ENEI 2019); SESAN (Censo de Talla 2015); MSPAS, EMSMI 2014-2015; Banco de Guatemala, Banco Mundial, FMI, BCIE, 2020; MINEDUC 2020; FAO STATS 2022.

A nivel departamental, las condiciones de pobreza del departamento de Quetzaltenango⁹ son similares a las de San Marcos (53.7%) sin embargo, al analizar los porcentajes a nivel municipal se evidencia que la población de los municipios priorizados en San Marcos es significativamente más pobre que la que se reporta en Quetzaltenango. A manera de ejemplo, el 80.9% de la población del municipio de Concepción Tutuapa se encuentra en condiciones de pobreza mientras que Sipacapa y Comitancillo presentan porcentajes mayores al 65%; en Quetzaltenango (26.3%) el municipio de Colomba (52.2%) es en el que la pobreza es mayor, pero ninguno de los dos municipios restantes presenta porcentajes por encima del 55%.

En lo que se refiere a las violencias y las condiciones de seguridad para la población en general y las mujeres en particular, la tabla siguiente demuestra que la mayor cantidad de denuncias por delitos cometidos en contra de las mujeres se reporta en los municipios de Malacatán, San Marcos y Comitancillo en el departamento de San Marcos, y en Quetzaltenango y Coatepeque del departamento de Quetzaltenango.

Adicionalmente, son cinco los municipios que concentraron la mayor cantidad de denuncias mensuales de extorsión durante el año 2024, siendo estos: San Marcos (17), Malacatán (8),

⁷ SEGEPLAN (2015). Informe Final de Cumplimiento de Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

⁸ 83 % en zonas rurales. INE, 2018.

⁹ SEGEPLAN (2025). Mapas de pobreza en: https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/?page_id=11513

Tejutla (8), Quetzaltenango (26) y Coatepeque (18). De forma similar, los datos sobre homicidios para el mismo período señalan a Malacatán (2), Coatepeque (3) y Quetzaltenango (2) como los lugares más peligrosos para hombres y mujeres.

Tabla 6. Indicadores de violencias e inseguridad

No.	Indicadores	Últimos datos disponibles
1	Delitos cometidos en contra de mujeres, niñas, niños y adolescentes ¹⁰	San Marcos (número de delitos por cada 100,00 habitantes): <ul style="list-style-type: none"> • Malacatán: 664/489 • Tejutla: 138/370 • San Marcos: 279/425 • Concepción Tutuapa: 104/157 • Sipacapa: 102/466 • Comitancillo: 261/344 • Ixchiguan: 72/199 • San Miguel Ixtahuacán: 156/372 • San Antonio Sacatepéquez: 105/423 Quetzaltenango (número de delitos por cada 100,000 habitantes): <ul style="list-style-type: none"> • Coatepeque: 332/203 • Colomba Costa Cuca: 98/234 • Quetzaltenango: 787/460
2	Extorsiones ¹¹	Departamento de San Marcos: 1,147 total <ul style="list-style-type: none"> • Malacatán: 8 mensuales • Tejutla: 8 mensuales • San Marcos: 17 mensuales • Comitancillo: 3 mensuales • Ixchiguan: 1 mensuales • San Miguel Ixtahuacán: 5 mensuales • San Antonio Sacatepéquez: 1 mensuales Departamento de Quetzaltenango: 951 total <ul style="list-style-type: none"> • Coatepeque: 18 mensuales • Colomba Costa Cuca: 2 mensuales • Quetzaltenango: 26 mensuales
3	Homicidios ¹²	Departamento de San Marcos: 78 total (13 mujeres) <ul style="list-style-type: none"> • Malacatán: 2 mensuales Departamento de Quetzaltenango: 59 total (11 mujeres) <ul style="list-style-type: none"> • Coatepeque: 3 mensuales • Colomba Costa Cuca: 1 mensuales • Quetzaltenango: 2 mensuales

Nota: se omitieron del cuadro los municipios que no reportan casos de extorsiones u homicidios.

Para concluir, es indispensable analizar el contexto político del país para identificar potenciales riesgos de gobernabilidad y las posibles respuestas y reacciones de la población. Como se señala en la tabla que se presenta a continuación, existen 8 variables

¹⁰ Ministerio Público (2024). Observatorio de las Mujeres en: <https://observatorio.mp.gob.gt/portal-estadistico/>

¹¹ Diálogos Guatemala (2024). Informe sobre extorsiones. Diálogos, Guatemala.

¹² Diálogos Guatemala (2024). Informe sobre Violencia Homicida. Diálogos, Guatemala.

que sobresalen y que dependiendo de cómo se combinen son capaces de generar escenarios de ingobernabilidad, estabilidad o rompimiento democrático.

El triunfo del Movimiento Semilla en las últimas elecciones eliminó las prácticas de persecución y criminalización del Poder Ejecutivo hacia los liderazgos sociales y en particular a hacia las defensoras y defensores de derechos humanos, pero no ha podido frenar la judicialización que se promueve desde el Ministerio Público, ni la persecución promovida desde actores privados. Desde la presidencia de la República se introdujo una nueva dinámica que prioriza la creación de espacios de diálogo con organizaciones, autoridades indígenas y movimientos sociales. Sin embargo, el gobierno de Semilla no consigue hasta el momento, satisfacer las expectativas de cambio de la población; uno de los principales problemas es su lenta capacidad para demostrar resultados tangibles y su imposibilidad de transformar y eliminar la corrupción existente en la gestión institucional para gobernar efectivamente. Además, los casos judiciales que enfrentan múltiples funcionarios/as y en especial la suspensión irregular del partido, han limitado la capacidad de incidencia de los/as 23 diputados/as que conforman la bancada oficial en la definición de una agenda legislativa progresista.

Por otra parte, las movilizaciones por la defensa de la democracia, que se organizaron a finales del año 2023, articularon a *“organizaciones tradicionales con años de experiencia, organizaciones sin una clara agenda política que esta vez se movilizaron de forma inesperada, nuevos actores emergentes y personas individuales. El resultado de esta intensa actividad y movilización ha sido un renovado interés de participación política, pero sin mucha claridad de qué se puede hacer, cómo, o por donde retomar los procesos”¹³*.

De acuerdo con Foco (2023) en los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos los convocantes a la movilización fueron principalmente actores urbanos y mestizos con una alta participación de estudiantes universitarios, comités de mercados y comerciantes, así como grupos vinculados a la iglesia católica, la Alcaldía Indígena de Olinstepeque que se movilizó al bloqueo de Cuatro Caminos, y la de las autoridades indígenas del Valle del Palajunoj quienes bloquearon el acceso a la cabecera departamental por el norte. En San Marcos, según la fuente consultada el bloqueo de Sipacapa por el ingreso estratégico al departamento de San Marcos, fue el más mencionado.

Un año y medio después de las manifestaciones pacíficas, la oposición política del gobierno -integrada por empresarios, dirigentes políticos, funcionarios judiciales y exgobernantes- aprovecha cada oportunidad que tiene para debilitar las estructuras y consolidar su propia agenda y alimentar una narrativa descalificadora que fomenta la polarización social. Por su parte los/as funcionarios/as y diputados/as de Semilla se muestran debilitados/as e incapaces de articular el apoyo popular del que gozaba al momento de la toma de posesión mientras que las organizaciones sociales se debaten alrededor de las formas y canales a través de los cuales interactuar con el gobierno de la “nueva primavera”.

Los intentos desestabilizadores continúan, los índices de violencia criminal se incrementan y el nuevo periodo electoral se aproxima. Los próximos dos años pueden representar para el convenio un nuevo desafío si, como algunos vaticinan, las fuerzas de oposición

¹³ Foco (2023). Investigación para la acción. Estado de las organizaciones sociales en Guatemala (resumen ejecutivo). En: focoguatemala.org.

intensifican sus acciones y problematizan o imposibilitan las próximas elecciones de Fiscal General, Corte de Constitucionalidad y Tribunal Supremo Electoral. Los ejemplos más recientes, que podrían impactar en las actividades del proyecto, se expresan en dos fenómenos: el primero, el paro magisterial que, aunque no ha tenido consecuencias en la gobernabilidad del país, si afecta a centenas de escuelas y miles de niños/niñas cuyos maestros/as se han ausentado de las aulas; el segundo, se expresa en la captura de dos de los dirigentes indígenas que encabezaron las manifestaciones en defensa de la democracia del año 2023. Ambos han sido acusados espuriamente por la Fiscalía de varios delitos, entre ellos terrorismo, una acción que muchos coinciden en señalar que no tiene otro propósito más que atemorizar y acallar a los liderazgos sociales y frenar cualquier expresión de rechazo a las acciones futuras de la oposición política.

Tabla 7. Factores de riesgo político

<p>Poder Ejecutivo debilitado, hostigado e inmóvil. Enfrentado a constantes crisis pero dialogante, respetuoso del marco de legalidad y sin tachas por actos de corrupción.</p>
<p>Bancada legislativa oficialista minoritaria, excluida de los espacios de toma de decisiones, judicializada e inexperta. Capaz de generar alianzas "elásticas" que se dan alrededor de temas coyunturales. Congreso integrado por 19 partidos, 26 bloques (fragmentación)</p>
<p>Poder judicial cooptado, deslegitimado pero empoderado ("casta judicial"). Vínculos con grupos "golpistas" preocupados por próximas elecciones (Fiscal General, Corte de Constitucionalidad, Tribunal Supremo Electoral). Casos espurios abiertos por MP, PDH desactivada. Más de 91 personas en el exilio.</p>
<p>Élites políticas transaccionales, polarizadas y movilizadas por el dinero, la búsqueda de impunidad o la amenaza. Pérdida de capacidad para la intermediación política y no dialogante.</p>
<p>Organizaciones sociales fragmentadas, reactivas, no partidarias, sin interlocución en los espacios de toma de decisión. Organizaciones ancestrales en ruta de fortalecimiento y capacidad de articulación.</p>
<p>Organizaciones de mujeres debilitadas, ausentes de la discusión política. Confrontadas por discursos conservadores y religiosos. Amenazadas por violencia criminal, intrafamiliar y política. En riesgo de ser judicializadas por su rol de defensoras.</p>
<p>Élites económicas que han perdido su capacidad de veto debido a la diversificación de los orígenes del capital (tradicional, crimen organizado, contratistas del Estado), alianzas con sectores golpistas o en búsqueda de impunidad.</p>

5. Grado de consecución de los indicadores del Convenio

Para determinar el grado de avance de los indicadores previstos en el Convenio, se revisó/analizó toda la documentación que fue proporcionada por MPDL y que ya fue previamente enunciada. El análisis incluyó todas las actividades previstas en los PAC 1 y 2 con el fin de poder estimar los porcentajes que se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 8. Grado de avance PAC 1 y 2

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O1.1 Al finalizar el convenio al menos el 50% de los centros educativos participantes actualizan y ponen en práctica en el currículo escolar los temas sobre prevención y cultura de paz.	No se consideran para la evaluación intermedia
IOV.O1.2. Los jóvenes y la población escolar de los municipios de intervención han incrementado en un 50 % los Indicadores de reconocimiento y rechazo de la violencia machista al final del convenio	
IOV.O1.3. Al finalizar el convenio al menos 6 medios de comunicación comunitarios han introducido contenidos analíticos y de calidad relacionados con la igualdad de género y la cultura de paz.	
IOV.O1.4. Al finalizar el convenio el 60% de las organizaciones de mujeres participantes del convenio cuentan con herramientas de difusión y generan material informativo analítico de calidad sobre igualdad de género, la cultura de paz y la reducción de violencias con enfoque preventivo y posicionan sus demandas en los medios de comunicación comunitarios	
IOV.O1.R1.1. Al finalizar el convenio, al menos 100 docentes hacen uso de las herramientas de prevención de violencias poniendo en marcha iniciativas de resolución pacífica de conflictos con su alumnado.	0% 200 programados ¹⁴
IOV.O1.R1.2. Al finalizar el convenio se han llevado propuestas sobre Cultura de Paz y Derechos de las Mujeres a 12 Comisiones de Juventud en los 2 departamentos.	0% 75 programados
IOV.O1.R1.3. Al finalizar del año 2 se han formado 495 mujeres (las iniciales y las réplicas) sobre cultura de paz y al final del convenio han participado en el programa de cultura de paz con las escuelas y 20 acciones culturales y deportivas a nivel comunitario.	20% 495 programadas
IOV.O1.R2.1. Al finalizar el Convenio, se ha llegado a al menos 200,000 personas de los dos departamentos con las campañas y acciones de información sobre cultura de paz, derechos de las mujeres y el rol de las defensoras.	0% 200,000 programadas
IOV.O1.R2.1.2. Al finalizar el convenio, 500 mujeres han sido formadas en técnicas de vocería y auditoría de medios y ponen en práctica estos conocimientos en sus organizaciones.	15% 50 programadas 16 mujeres formadas en Quetzaltenango
IOV.O1.R2.1.3. Al finalizar el convenio, 100 periodistas e influencers de redes sociales han sido formados/as en derechos humanos de las	10% 80 medios identificados

¹⁴ Programado hace referencia a la meta que fue propuesta para cada indicador en el PAC1 o el PAC2 según sea el caso.

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
mujeres e igualdad de género, incrementándose al menos un 10% los espacios que abordan temáticas relacionadas con los derechos de las mujeres en medios de comunicación comunitarios.	8 periodistas formados
IOV.O2.1. Al finalizar el convenio, 3 redes de defensores y defensoras han incorporado o actualizado sus planes estratégicos para la exigibilidad de sus derechos en condiciones de seguridad	No se consideran para la evaluación intermedia
IOV.O2.2. Al finalizar el convenio, se ha visibilizado la situación específica de las defensoras, al menos en dos oportunidades, con propuestas específicas para reducir su vulnerabilidad.	
IOV.O2.3. 100 mujeres defensoras y 8 organizaciones de mujeres ponen en práctica planes de seguridad, protección y/o autocuidado.	
IOV.O2.R1.1. Al final del convenio al menos 8 organizaciones de mujeres defensoras y sus redes actualizan e implementan sus herramientas de gestión y calidad organizativa.	0% No programado en PAC1 o 2
IOV.O2.R1.2. 240 mujeres se han formado en la escuela política sobre DDHH de las mujeres y la escuela de economía feminista (de las que un 30% son mujeres jóvenes) y aplican lo aprendido en sus organizaciones.	16.66% 60 programadas 40 mujeres formadas
IOV.O2.R1.3. Al finalizar el convenio, al menos 100 hombres pertenecientes a las redes de defensores y defensoras de DDHH han sido formados en nuevas masculinidades	0% 40 programados Proceso no iniciado
IOV.O2.R1.4. 180 de mujeres jóvenes se han formado para el liderazgo en sus organizaciones a mitad del convenio y un 10% de ellas accede a un cargo de responsabilidad al final del convenio.	11.11% 180 programados 20 mujeres jóvenes formadas en Escuela para Jóvenas
IOV.O2.R2.1. Al finalizar el convenio se han documentado 30 casos de riesgo de los que, al menos 15, se le aplican los protocolos de protección.	5% 7 programados No alcanzado, proceso iniciado
IOV.O2.R2.2. Al finalizar el convenio al menos 400 defensoras han participado en procesos de sanación y autosanación con pertinencia cultural.	19% 35 mujeres participaron en el Encuentro Intercambio de Conocimiento. 41 con la guía de autocuidado
IOV.O2.R2.3. Al finalizar el convenio, 20 organizaciones de mujeres y redes de defensoras cuentan con mecanismos de protección y autoprotección con enfoque feminista que son actualizados de forma periódica (al menos cada 6 meses).	70% 49 mujeres participaron en talleres de defensa de los DDHH (Quetzaltenango 19, San Marcos 14) 57 lideresas-promotoras legales participaron el proceso de protección y autocuidado Análisis de riesgo en oficinas de socias y elaboradas cápsulas de

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
	seguridad digital con Sector de Mujeres.
IOV.O2.R2.4. A mitad del convenio se cuenta con una Guía contextualizada de "Seguridad para las defensoras, desde las defensoras y para las defensoras que incorpore las necesidades y riesgos diferenciales de los colectivos de mujeres más vulnerables (migrantes, LGTBI) y al final del convenio la han incorporado 10 organizaciones	0% No alcanzado, proceso no alcanzado
IOV.O3.1.1. Al menos 1.000 mujeres víctimas de violencia han recibido atención integral y acompañamiento para una vida libre de violencias	989 mujeres han recibido atención integral (599 atención individual y 390 atención alternativa grupal) para la evaluación intermedia
IOV.O3.1.2. Al finalizar el convenio, al menos 600 mujeres, niñas o adolescentes sobrevivientes de violencia han sido atendidos y/o derivados por las promotoras de DDHH y organizaciones participantes en el Convenio, en coordinación con las entidades del Estado.	983 mujeres, niñas o adolescentes fueron derivadas (238 por parte de lideresas/ promotoras y 745 por organizaciones)
IOV.O3.1.3. Al finalizar el convenio 100 mujeres sobrevivientes de violencia han incrementado sus capacidades para poner en marcha pequeños emprendimientos y de ellas un 20% ha desarrollado sus negocios	40 mujeres sobrevivientes de violencia han incrementado su capacidad. 80% está desarrollando un negocio.
IOV.O3.R1.1. Al menos 2.000 mujeres víctimas de violencia han recibido atención integral y acompañamiento para una vida libre de violencias	89% 1,856 mujeres han recibido atención integral y/o acompañamiento
IOV.O3.R1.2. Al finalizar el convenio, las organizaciones beneficiarias cuentan con una guía metodológica para la formación de promotoras de acompañamiento y atención de casos incorporando medidas sobre la incidencia de la ciber violencia machista y otras formas de violencia contra las mujeres en los medios digitales.	100% Guía formación de promotoras (orientadoras legales)
IOV.O3.R1.3. Al finalizar el convenio, se cuenta y utiliza una aplicación consolidada de registro, seguimiento y control de casos de violencia de género.	0% Postergado para PAC 3
IOV.O3.R1.4. A mitad de convenio se ha producido colectivamente una obra de teatro, con la participación de 20 mujeres lideresas y al final del convenio al menos 1.200 personas de los 2 departamentos han asistido a 6 representaciones teatrales y han recibido información y han reflexionado sobre la situación específica que sufren las defensoras de derechos humanos	96% 1 obra de teatro con la participación de 19 lideresas/sobrevivientes
IOV.O3.R2.1. Al final del convenio, al menos 55 promotoras de DDHH, están atendiendo y dando seguimiento a casos de violencia de género en cada uno de los dos departamentos con un modelo de atención integral validado por las autoridades locales/ancestrales.	100% 67 lideresas brindan información, orientación

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
	y dan seguimiento a casos
IOV.O3.R2.2. Al finalizar el convenio, al menos un 75% funcionarios y funcionarias del sistema de seguridad, justicia y salud que han participado en las formaciones considera que han mejorado sus capacidades para la atención a mujeres sobrevivientes con enfoque de derechos humanos e interseccionalidad.	89% de 71 funcionarios consideran haber mejorado capacidades
IOV.O3.R2.3. Un 80% de las mujeres sobrevivientes de violencia atendidas evaluadas tienen una percepción positiva de la atención recibida de las redes de apoyo comunitario/municipal y refieren a otras mujeres a los servicios.	65% de las mujeres sobrevivientes tienen una percepción positiva
IOV.O4.1. El informe sombra CEDAW y el informe EPU recogen recomendaciones emitidas por el convenio y se ha hecho seguimiento a su aplicación a la finalización del convenio.	100% se realizó el primer informe sombra de CEDAW
IOV.O4.2. Al finalizar el convenio se han generado espacios de articulación con el sistema de protección nacional e internacional presentando al menos 6 informes sobre el estado de los DDHH por parte de la Convergencia de los DDHH en Guatemala en colaboración con la Red de Defensoras de DDHH.	No se consideran para la evaluación intermedia
IOV.O4.3. Se han presentado y acompañado al final del convenio 2 demandas en casos emblemáticos sobre defensoras de DDHH ante la CIDH.	
IOV.O4.R1.1. Al finalizar el convenio la Red Nacional de Defensoras de DDHH cuenta con un espacio periódico de análisis y diálogo con el sistema de protección nacional e internacional en Guatemala y ha presentado 3 propuestas específicas de protección de las mujeres defensoras a incluirse en iniciativas legislativas y/o políticas públicas	10% 4 acciones y 3 propuestas programadas
IOV.O4.R1.2. A fin de convenio 2 organizaciones/redes de defensoras de DDHH de la región han emitido al menos 4 posicionamientos conjuntos (uno por año) y se ha alcanzado a 30 personas clave para posicionar las agendas políticas.	0% 1 organización y 15 personas programadas
IOV.O4.R1.3. Finalizado el convenio se cuenta con una publicación que recoge aprendizajes, buenas prácticas y recomendaciones sobre las temáticas del convenio y las reflexiones de los encuentros internacionales publicada que es compartida con al menos 10 organizaciones, 4 redes y espacios de coordinación y es compartida en la web de MPDL y AIETI.	40% Fechas definidas para desarrollar 3 seminarios y definición de temáticas de investigación durante la PAC 3
IOV.O4.R2.1. En el primer año del convenio se ha generado un sistema de indicadores de seguimiento, sistematización, gestión del conocimiento y evaluación sobre género desde un enfoque interseccional y al final del convenio se han elaborado 4 informes anuales sobre los derechos de las mujeres y las defensoras en los Departamentos de San Marcos y Quetzaltenango llegando al menos a 1.800 personas (GVA)	5% 1 informe elaborado, elaboración de TDR para la contratación de equipo consultor.
IOV.O4.R2.2. Al finalizar el Convenio se ha elaborado y difundido un documental sobre mujeres defensoras de DDHH en la región llegando a al menos 15.000 personas.	20% Elaboración de TDR para la creación de un documental a realizar durante la PAC

Indicador	Grado de avance PAC 1 y 2
IOV.O4.R2.3. Al final del convenio se han presentado 6 acciones de incidencia basadas en los diagnósticos e investigaciones sobre medio ambiente y género, en especial sobre el derecho al uso del agua, el derecho de consulta previa y el derecho sobre la tierra y el territorio ante las instancias competentes DDHH (Municipios, Gobernaciones, PDH, COPADEH, OACNUDH y CIDH entre otras).	83% 5 acciones de incidencia realizadas

Fuente: Informes Matrices de Planificación PAC1 Y PAC 2.

6. Análisis de la información

En este y el siguiente apartado se detallan los resultados del análisis realizado en base a los criterios de evaluación previamente definidos. Dichos criterios sirvieron de base para la formulación de las preguntas planteadas durante las entrevistas y grupos focales a la población beneficiaria y organizaciones socias y permitieron crear un marco a partir del cual reportar los hallazgos más relevantes del ejercicio evaluativo.

Como podrá observarse a continuación, para cada uno de los criterios evaluados se hizo uso de un semáforo que resume la valoración del alcance y cumplimiento alcanzado. Para ello se utilizó una escala de cinco colores que van de verde a rojo (Ochoa y Ortiz, 2018)¹⁵ la cual permite contar con una gradación positiva o negativa de los avances.

Tabla 9. Escala de colores propuesta por Ochoa y Ortiz (2018)

Criterio	Color
Los objetivos o criterios fijados han sido conseguidos como -o mejor- de lo previsto	Verde
Los aspectos positivos son más importantes que los negativos.	Verde claro
El peso de los aspectos positivos es igual que el de los negativos	Amarillo
Los aspectos negativos tienen mayor relevancia que los positivos.	Naranja
Los criterios fijados no han sido conseguidos, y existen pocos aspectos positivos.	Rojo

La valoración de cada aspecto o criterio es el resultado de las apreciaciones cualitativas de los entrevistados y su triangulación o validación mediante técnicas de comparación, combinación y contrastación de opiniones con fuentes documentales lo que permite asegurar la fiabilidad de los resultados finales.

Adicionalmente, las evaluadoras complementaron el análisis con técnicas de “toma de notas” para hacer referencia a observaciones o reflexiones personales acerca del proceso ejecutado y facilitar la interpretación de la información con el fin de contribuir a la mejor comprensión de la evidencia.

¹⁵ Ochoa Rodríguez, M.D. y Ortiz García, J.I. (2018). Informe de evaluación final del convenio “Mejora de las condiciones socioeducativas e higiénico sanitarias de la escuela de Hajrat Nhal, Comuna Rural Hajrat Nhal, Región Tánger-Tetuán, Marruecos.

6.1 Análisis de los criterios de evaluación

El análisis de los criterios de evaluación que a continuación se incluyen, combina los datos del grado de consecución de los indicadores del Programa, con las opiniones y evidencia testimonial obtenida a través de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron con los colectivos meta de la intervención y las organizaciones aliadas. En la tabla siguiente se desagrega la pertenencia organizativa, institucional, de género y etnia de quienes contribuyeron a este proceso.

Tabla 10. Muestra de los colectivos meta y organizaciones implementadoras desagregada por género y pertenencia étnica

Colectivo	Pueblo de pertenencia			Autoidentificación de sexo y género		
	Maya	Ladino o mestizo	Extranjero	Mujeres	Hombres	LGBTIQ+
Lideresas	6	26	0	32	0	0
Mujeres sobrevivientes	0	22	0	22	0	0
Funcionarios/as	0	14	0	9	5	0
Comunicadores/as	1	2	0	1	1	1
Actores sociales	0	4	0	2	1	1
Socias implementadoras	2	18	7	23	4	0
Total	9	86	7	89	11	2

Todos los criterios aquí evaluados fueron propuestos en los términos de referencia. Los primeros cinco (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y coherencia) surgen de las recomendaciones del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) mientras que los siguientes (apropiación, alineamiento, armonización, participación, cobertura, enfoques transversales y aspectos metodológicos) se propusieron como complementarios para la evaluación siguiendo la recomendación de la Cooperación Española para las evaluaciones. En cada apartado se explica el criterio y se analiza la información disponible para su medición.

6.2 Pertinencia

La pertinencia hace referencia a la medida en que los objetivos de esta intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas asociadas.

A continuación, se muestra la escala de valores asignada a la pertinencia la cual refiere a que el criterio ha sido conseguido como fueron previstos.

Valoración	X				
-------------------	----------	--	--	--	--

Este convenio es para MPDL una intervención estratégica en el país y en América Latina. Desde su perspectiva, este recoge todos los frutos del trabajo que MPDL ha venido realizando en el occidente del país y en consecuencia la estrategia país se ha diseñado con base al trabajo por los derechos humanos, la prevención de la violencia de género y la protección de las personas que defienden derechos. Por su parte, para AIETI el convenio posibilita dar continuidad al trabajo que CICAM ha venido desarrollando en Quetzaltenango

y es una oportunidad de fortalecer sus vínculos con otras organizaciones que trabajan en la protección y defensa de los derechos de las mujeres.

Es posible afirmar que los objetivos y resultados del convenio son pertinentes porque:

- En el último año, los dos departamentos y 12 municipios donde las actividades del convenio están siendo ejecutadas, se reportó un total de 3,098 denuncias de delitos en contra de mujeres, niñas, niños y adolescentes ante el Ministerio Público; se documentaron más de 2,000 denuncias de extorsiones por parte de las maras y 137 homicidios en contra de las mujeres. Las cifras oficiales muestran únicamente los casos reportados por lo que es lógico suponer que existe un importante subregistro debido al temor de muchas mujeres a denunciar las violencias que viven cotidianamente.
- El informe de situación de personas defensoras que UDEFEGUA trabajó para el año 2023, documenta un incremento de casos de agresiones contra personas defensoras, alcanzando un total de 9,496 en todo el país. Los grupos más vulnerados han sido aquellos que exigen su derecho a la justicia, los operadores y operadoras que justicia que lideran investigaciones penales en casos de alto impacto y las/los comunicadoras/es.
- Según datos del Ministerio de Gobernación, en Guatemala existen al menos 22,000 iglesias cristiano-evangélicas registradas muchas de las cuales se concentran en las zonas rurales y más empobrecidas del país. Al ser consultadas las mujeres y las/los funcionarias/os señalaron que los “choques” más frecuentes entre lo que han aprendido en actividades del convenio y las creencias familiares y comunitarias se dan en el marco de su participación dentro de la iglesia. Algunos de los comentarios recibidos señalan que las mujeres son obligadas a permanecer casadas; que la orientación sexual puede producir marginación, insultos o golpes; que se promueve la sumisión de la mujer frente al esposo o que, hablar de los derechos de las mujeres “no es de Dios”.

Se identifica en consecuencia, un problema de regresión conservadora y cristiano fundamentalista que, combinada con la violencia criminal ha obligado a los equipos de CICAM (especialmente en Colimba y Malacatán) a adelantar el cierre de los servicios psico legales debido a la reducción en el número de usuarias que demandan estos y a amenazas a la seguridad de los equipos técnicos. Es importante mencionar que, a pesar de estas dificultades, las metas programadas han sido cumplidas.

- La demanda de servicios de atención psicológica y de asesoría legal de parte de mujeres víctimas de violencia es mayor a la capacidad institucional de respuesta. Una de las personas entrevistadas afirmó “al Ministerio Público llegan tantas usuarias que no nos damos abasto con las psicólogas de las instituciones y entonces, la red de derivación apoya con la atención para las usuarias”.
- Las mujeres aseguran que las violencias, la inseguridad cibernética (hackeo), el acoso (vigilancias) y los mensajes de odio (chismes, llamadas amenazantes) han sido normalizados y no es hasta que se crean espacios de aprendizaje que *“venimos a conocer cuáles son nuestros derechos, cuál es el rol de la mujer en la sociedad, cuál es la ruta de denuncia y cuáles son los diferentes tipos de violencia”*.

En consecuencia, puede afirmarse que el convenio responde a necesidades sentidas por la totalidad de las beneficiarias de la acción. Sin embargo, aunque las prioridades de las beneficiarias no han cambiado el contexto si lo hizo y eso obligó a las socias ejecutoras a actuar con cautela, en especial durante el primer año de ejecución. La única organización que inició operaciones en campo durante 2023 fue CICAM, el resto se concentró en poner en marcha el convenio, crear los equipos, establecer las coordinaciones y planificar en el marco de un contexto político del país complejo y lleno de incertidumbres.

Con base a la información analizada, puede afirmarse que las socias del Convenio, además de haber diseñado resultados y objetivos alcanzables, adoptaron una estrategia de trabajo que ha tenido la capacidad de adaptarse al contexto cambiante y la falta de apoyo de algunas autoridades municipales de quienes dependían aspectos tales como la ubicación de sedes o la convocatoria de las mujeres. Sin embargo, hay retrasos significativos, especialmente en lo que se refiere al Objetivo Específico 1 y 2 cuyos avances generales se estiman en 25% respectivamente.

Las actividades implementadas hasta el momento han enfrentado algunos desafíos, algunos de los cuales aún podrán ser superados con éxito y otros dejarán aprendizajes importantes para intervenciones de similares características. Uno de estos desafíos, y sin duda el más importante de ellos, se relaciona con la capacidad de convocatoria de las organizaciones ejecutoras y el perfil de las mujeres participantes. Hay coincidencia de opiniones respecto a que la principal fuente de identificación de beneficiarias ha sido CICAM (y para CICAM han sido las direcciones municipales de la mujer, el Ministerio Público y otras instituciones con presencia territorial).

El problema surge cuando se identifica que: (1) durante la PAC2 la mayoría¹⁶ de las participantes en los procesos de formación fueron referenciadas por CICAM lo que de alguna manera dificultó la participación de las mujeres en todos los espacios; (2) la mayoría de ellas no se encuentran organizadas en redes de defensoras y defensores o en organizaciones del movimiento feminista; (3) se percibe que una mayoría de ellas no quieren ser identificadas como defensoras, feministas o promotoras, sino como lideresas debido al riesgo a ser estigmatizadas o criminalizadas; (4) su liderazgo es comunitario y orientado al acompañamiento a mujeres víctimas o sobrevivientes de violencia; y, (5) los porcentajes de deserción en los procesos de capacitación están por encima del 40%¹⁷.

En la tabla siguiente es posible apreciar que el 63% de las lideresas entrevistadas han estado en todos los procesos de formación que se han ofrecido y aunque esta información solamente constituye una muestra del universo, ejemplifica el riesgo de que los esfuerzos del Convenio terminen concentrándose en un grupo pequeño de personas o que las participantes sufran de fatiga o sobrecarga. Por ahora, la experiencia demuestra que ellas

¹⁶ Aunque las evaluadoras no tuvieron acceso a los listados de participantes ni a la base de datos con los nombres de las mujeres, el comentario fue reiterado en todas las entrevistas realizadas e incluso las mujeres de los grupos focales confirmaron que participaron en dos o más actividades y procesos formativos.

¹⁷ Las razones de deserción son variados: por ejemplo, a nivel institucional la deserción está relacionada con los horarios hábiles en que los procesos formativos se programan que impiden que las personas puedan participar o puedan obtener los permisos necesarios para ausentarse del trabajo; en la formación a comunicadores/as se indicó que la convocatoria era para un curso de comunicación en derechos humanos pero al llegar esta era sobre comunicación feminista y cerca de la mitad del grupo ya no asistió a las siguientes sesiones; entre las lideresas su inasistencia está relacionada con el trabajo, los horarios, las distancias, el cuidado de los hijos/hijas.

mismas perciben que “es difícil que se nos queden todos los contenidos”, o que les parezca que los contenidos “eran repetitivos, se hacía una reunión tras otra y los temas eran parecidos” y que por lo tanto, es necesario introducir mejoras que ordenen de mejor forma las convocatorias, se armonicen los contenidos y se optimice la coordinación de las agendas entre las socias ejecutoras.

Tabla 11. Participación de mujeres en procesos de formación (muestra entrevistada)

Procesos de formación en los que han participado	Total, personas	Si	%	No	%
Política feminista	32	18	56%	14	44%
Economía feminista	32	31	97%	1	3%
Guía de cuidado y autocuidado de defensoras	32	31	97%	1	3%
Formación de orientadoras legales	32	16	50%	16	50%
Formación de metodología de grupo de apoyo	32	12	38%	20	63%
Taller psicoeducativo de tipos de violencia	32	21	66%	11	34%
Talleres para construcción de la agenda común y políticas públicas de protección	32	11	34%	21	66%
TOTAL	32	20	63%	3%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas para la evaluación intermedia, marzo-abril 2025.

El documento del Convenio hace una descripción desagregada del colectivo meta directo de la intervención. En este se definen criterios de pueblo de pertenencia (75% indígena), condición económica, nivel organizativo y ubicación geográfica; sin embargo, hasta el momento el convenio no cuenta con el diseño de un perfil de ingreso para cada uno de los procesos de capacitación en el que se describan las características, conocimientos, habilidades y actitudes que una participante deba poseer para ser incluida en las actividades y pueda obtener de ellas el máximo beneficio. La forma de convocar que se ha utilizado hasta ahora se basa mayoritariamente en el apoyo que brindan las direcciones municipales de la mujer o a través de un grupo de WhatsApp en el que se comparten las invitaciones y en el que están los números telefónicos de quienes han participado en procesos formativos de CICAM.

Sobre la pertinencia cultural el Ministerio de Cultura del Perú (2015) definió tres aspectos relevantes para la prestación de servicios: (a) brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas independientemente de sus características (no discriminatorio); (b) brinda atención en el idioma oficial y el idioma predominante en la región donde se ubica, con lo cual es accesible para todas las personas que se comunican en un idioma distinto al español; (c) incorpora perspectivas culturales propias de la población en el territorio. Según UNICEF (2013) la pertinencia cultural debe atender, al menos, los siguientes ámbitos temáticos:

- Idioma y forma de comunicación
- Cosmovisión o saberes
- Religiosidad
- Cultura (tradiciones, ritos, normas, autoridades)
- Estándares de derechos de los pueblos indígenas, derechos humanos de las mujeres y derechos de la niñez

Durante la evaluación solamente se identificó que los talleres de La Cuerda inician con una mención al nahual del día, pero ninguna de las organizaciones implementadoras está impartiendo talleres o construyendo materiales en los idiomas locales. De acuerdo con una de las socias implementadoras, contar con intérpretes en los talleres “*duplica los tiempos*”¹⁸, lo que dificulta aún más la permanencia de las mujeres defensoras participantes quienes han manifestado que no pueden dedicar más de medio día a las actividades de capacitación, y además conlleva gastos que no fueron presupuestados. En las reuniones con redes de defensoras y los intercambios se promueve la creación del espacio de cosmovisión y para el PAC3 MPDL tiene programada la elaboración de materiales en idiomas mayas.

6.3 Eficacia

A continuación, se recoge el análisis de la eficacia con base a 2 dimensiones que permitirán tener una mejor valoración de este criterio: a) logro de las actividades previstas para cada indicador; y b) la capacidad de lograr el efecto que se deseaba o se esperaba.

Valoración:			X			
-------------	--	--	---	--	--	--

En conjunto, los indicadores reflejan un enfoque integral hacia la prevención de violencias, la promoción de la igualdad de género y la cultura de paz. No obstante, los avances muestran discrepancias y áreas que necesitan ser fortalecidas para alcanzar los objetivos establecidos al concluir el convenio.

Las dificultades para el avance más acelerado de las actividades tienen múltiples causalidades, algunas se relacionan con temas como los siguientes:

- **Ausencia de equipos territoriales de las socias ejecutoras**¹⁹. Aunque no existe comentarios negativos respecto a la gestión y distribución presupuestaria que se ha realizado durante el PAC1 y PAC2 las organizaciones consideran que carecer de sedes en la región de ejecución de las actividades presenta algunos desafíos. Por ejemplo, según UDEFEGUA han hecho esfuerzos para que las actividades de su equipo se “*acoplen al tiempo de las defensoras*” sin embargo, consideran que serían necesarios recursos adicionales para la movilización del equipo y que también, con el presupuesto actual no se ha tenido tiempo para dar seguimiento a las inspecciones de los planes de seguridad diseñados. En el caso del Sector de Mujeres se afirmó que se cuenta con pocos recursos operativos para la implementación, en especial porque muy pocas organizaciones de base han asumido la corresponsabilidad política que conlleva ser parte del Convenio (de forma indirecta) a pesar de haber participado en el diseño inicial de las actividades.
- **Inestabilidad del contexto político nacional** cambia las prioridades de la población meta y en consecuencia obliga a la reprogramación de actividades, genera inestabilidad en laboral de funcionarios y funcionarias públicas, crea condiciones de inseguridad y

¹⁸ Entrevista al equipo de UDEFEGUA. También señalaron que en actividades donde mayoritariamente hay una demanda de que los procesos se hagan en el idioma materno suelen solicitar apoyo a las redes de defensoras con quienes han trabajado con anterioridad.

¹⁹ UDEFEGUA mencionó que la distribución presupuestaria está hecha como si el equipo estuviera en el territorio lo que ha significado un desafío para la coordinación y las finanzas porque tienen que ajustar las actividades a los recursos disponibles.

riesgo para defensores y defensoras de derechos humanos e introduce o fortalece a nuevos actores vinculados con las violencias en los territorios.

- **Recorte de fondos de la agencia de cooperación** -especialmente de Estados Unidos- lo cual impacta directamente en recortes de personal, sobrecarga en el equipo técnico que permanece, falta de recursos para sostener la estructura administrativa no cubierta por el Convenio, y crea tensiones entre los equipos institucionales y los equipos del proyecto.

a) Logro de los objetivos previstos

Para efectos de la evaluación se revisaron los objetivos y metas previstos y se estableció el grado de consecución alcanzado para determinar cuáles de ellos se cumplieron, cuáles muestran avances significativos y cuáles no pudieron lograrse en el presente período intermedio de ejecución.

De los avances previstos según el PAC 1 y 2, doce han sido alcanzados en porcentajes que van desde el 65 hasta el 100% o más para dicho período.

Alcanzado en PAC1 y PAC2	Pendientes
<ul style="list-style-type: none"> • 20 organizaciones de mujeres y redes de defensoras cuentan con mecanismos de protección y autoprotección (49 mujeres en talleres de defensa de los derechos humanos, 57 lideresas-promotoras legales, oficinas de socias con análisis de riesgo realizado) 	6 organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • 989 mujeres víctimas de violencia han recibido atención integral y acompañamiento para una vida libre de violencias. 	11 pendientes
<ul style="list-style-type: none"> • 600 mujeres, niñas o adolescentes sobrevivientes de violencia han sido atendidos y/o derivados por las promotoras de derechos humanos y las organizaciones participantes 	La meta se ha superado en 383 mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • 20% de las 100 mujeres sobrevivientes de violencia han desarrollado negocios 	60 mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • 2,000 mujeres víctimas de violencia han recibido atención integral y acompañamiento para una vida libre de violencias 	144 mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • Guía metodológica para la formación de promotoras de acompañamiento y atención de casos 	La guía ya fue desarrollada
<ul style="list-style-type: none"> • Obra de teatro producida colectivamente con la participación de 20 mujeres lideresas y 1,200 personas de los 2 departamentos han asistido. 	4% de la meta pendiente
<ul style="list-style-type: none"> • 55 promotoras de derechos humanos están atendiendo y dando seguimiento a casos de violencia de género 	La meta se ha superado en 12 lideresas
<ul style="list-style-type: none"> • 75% de los funcionarios y funcionarias del sistema de seguridad, justicia y salud consideran que han mejorado sus capacidades para la atención a mujeres sobrevivientes 	La meta ha sido superada en el 14%
<ul style="list-style-type: none"> • 80% de las mujeres sobrevivientes de violencia atendidas tienen una percepción positiva de la atención recibida de las redes de apoyo comunitario/municipal 	15% de percepción positiva pendiente
<ul style="list-style-type: none"> • El informe sombra CEDAW y el informe EPU recogen recomendaciones emitidas por el Convenio 	La meta ha sido cumplida
<ul style="list-style-type: none"> • 6 acciones de incidencia basadas en los diagnósticos e investigaciones sobre medio ambiente y género presentadas. 	1 acción de incidencia pendiente

Adicionalmente, hay otros indicadores en los que los avances previstos muestran resultados por debajo del 20% y otros que están planificados para ser ejecutados dentro del PAC3 y PAC4 ya sea porque así se diseñó desde el inicio de la intervención o porque fue necesario reprogramar debido a las condiciones del contexto que ya han sido previamente explicadas.

Alcanzado	Pendientes
• 100% de las 50 mujeres formadas en vocería y auditoría de medios	450 mujeres
• 100% de los 100 periodistas e influencers de redes sociales identificados	Formación a periodistas
• 400 defensoras han participado en procesos de sanación u autosanación con pertinencia cultural	400 defensoras

b) Capacidad de lograr el efecto que se deseaba o se esperaba

El segundo criterio utilizado para la evaluación de la eficacia intenta determinar hasta dónde se han logrado los efectos planificados. En las citas siguientes las lideresas y funcionarias/os opinan en relación con las contribuciones hechas por el Convenio para mejorar sus condiciones de vida y su seguridad.

Lideresas	Funcionarias/os
<p><i>“La principal contribución es que nos ha formado, hemos conocido herramientas fundamentales como la ruta de denuncia, donde hemos aprendido cómo abordar a una mujer que ha sufrido violencia, hemos aprendido a dónde acudir o con quién coordinar para apoyar a las mujeres, antes no sabíamos a dónde ir cuando una mujer estaba sufriendo violencia (Grupo focal Colomba)”.</i></p> <p><i>“</i></p> <p><i>Los emprendimientos han sido fundamentales, han sido una parte vital para nuestra subsistencia, están aportando para que las mujeres puedan iniciar o fortalecer un negocio propio (Grupo focal Colomba)”.</i></p> <p><i>“Ha contribuido personalmente, en aceptarme primero cómo soy, tener amor propio, cómo defender nuestro espacio, nuestro territorio, como participar en los diferentes espacios donde nos desenvolvemos; nos ha fortalecido en el tema legal, hemos aprendido a analizar nuestras realidades; el convenio nos ha formado para que seamos diferentes, que seamos un ejemplo para las demás mujeres, aprendimos a cambiar nosotras y a cambiar la vida de las mujeres (Grupo focal Coatepeque).”</i></p> <p><i>“A veces el rol de nosotras las mujeres es hacer el trabajo de la casa nada más, pero dentro de la casa no aprendemos nada, cuando se nos dan estos espacios es cuando venimos a conocer cuáles son nuestros derechos, cuál es el rol de la mujer en la sociedad, cuál es la ruta de denuncia, cuáles son los diferentes tipos de violencia; aunque nosotras ya somos lideresas, nos hacía falta esta información. (Grupo focal Colomba).”</i></p>	<p><i>En la red de derivación hay psicólogas que atienden ad honorem y ellas también atienden a usuarias, al Ministerio Público llegan tantas usuarias que no nos damos abasto con las psicólogas de las instituciones y la red apoya con la atención psicológica a usuarias. Es necesario fortalecer las instituciones para que al momento de atender a las usuarias no estén rebotando de un lugar a otro y revictimizándolas (Ministerio Público).”</i></p> <p><i>“Hemos tenido ese vínculo en el que hemos derivado casos hacia CICAM y porque nos han apoyado, esa alianza ha sido muy fuerte. A veces la problemática es tan grande que uno no se da abasto, el apoyo que se ha generado es de gran ayuda (La Alianza Guatemala).”</i></p> <p><i>“CICAM nos ha brindado el apoyo legal para las pensiones alimenticias; con el apoyo psicológico para las víctimas, pero cuando hablamos el tema de la niñez nos quedamos cortos con las instituciones que lo trabajan (Organismo Judicial)”.</i></p>
	Sobrevivientes
	<p>a) <i>Me siento más segura como mujer porque me ha quitado miedos y mi vida ha cambiado mucho, tengo que enfrentar las cosas tal y como son y aceptar las cosas como siempre.</i></p> <p>b) <i>Conocemos nuestros derechos que muchas veces desconocemos y que tenemos autoridad que nos respaldan, nos ayuda a conocernos y a levantar la autoestima, conociendo mis derechos sé que pierdo el miedo porque sé que mi vida tiene un valor.</i></p>

"Yo era una persona muy encerrada, ahora que he recibido apoyo psicológico y también soy emprendedora, gracias a CICAM he tenido las herramientas para emprender mi propio negocio y seguir adelante, he podido demostrar que no dependo de un hombre que no dependo de nadie más que de mí, que puedo salir adelante, que puedo sacar adelante a mis hijos. (Grupo focal Colomba)."

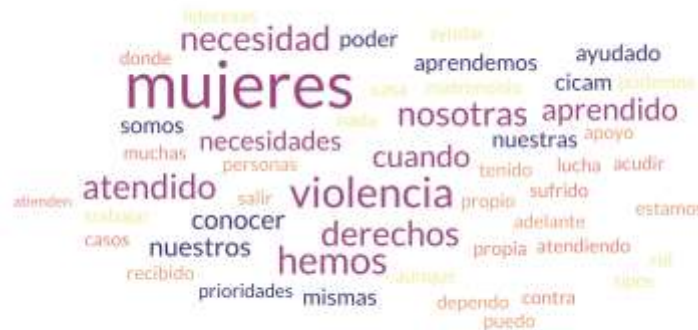
“Se han atendido las necesidades individuales de cada una de las mujeres, cada una de nosotras traía su propia carga, su propia lucha, veníamos luchando contra nosotras mismas, la atención psicológica nos ayudó a trabajar en lo interior, a sanar, a dejar atrás muchas cosas que ya se nos habían hecho un hábito. (Grupo focal Colomba).”

“Aunque sabíamos que existían derechos, no sabíamos cómo pelear por ellos, cómo hacer que se cumplan (Grupo focal San Marcos)”.

c) Yo me he sentido un poco más segura, ya que he salido de mi zona de confort y he conocido mi valor como mujer, tengo valor propio hacia mí, me ha quitado el miedo y mi autoestima, es una ayuda porque uno como mujer a veces se siente sola, desprotegida, al momento de venir con la psicóloga puede uno recibir terapia que ayuda a sentirse más segura y salir de su zona de confort y que uno puede lograr conseguir un trabajo (Grupo focal Colomba).”

Nótese que la mayoría de los comentarios de las lideresas están relacionados con haber aprendido a dejar de normalizar las condiciones de opresión, discriminación y violencia que muchas de ellas han enfrentado, expresiones como conocer, atender, derechos y aprender son las que con mayor frecuencia se repiten en las entrevistas, como puede apreciarse en la nube de palabras que se presenta a continuación:

Ilustración 1. Palabras más frecuentes expresadas por las lideresas



Fuente: Entrevistas a lideresas y sobrevivientes de violencia.
San Marcos y Quetzaltenango, marzo-abril 2025.

En el caso de las mujeres sobrevivientes la mayoría de las palabras que repiten en las entrevistas se relacionan con ideas de seguridad, apoyo y conocer derechos. Sus aprendizajes y apreciaciones respecto al convenio hacen referencia a la manera en que adquirir la noción sobre sus derechos y las leyes que las respaldan les permite tomar decisiones más firmes y fortalecer su autoestima.

Ilustración 2. Palabras más frecuentes expresadas por las mujeres sobrevivientes



Fuente: Entrevistas a lideresas y sobrevivientes de violencia.
San Marcos y Quetzaltenango, marzo-abril 2025.

Por otra parte, los equipos técnicos institucionales ven en las actividades del convenio oportunidades para mejorar el servicio que se brinda a las usuarias mediante la asesoría psicológica y legal gratuita que brinda CICAM. Una de las personas entrevistadas aseguró que se refieren casos a CICAM debido a las dificultades económicas que enfrentan los CAIMUS y que, gracias a la existencia del convenio se pueden atender más mujeres, se les refiere y se les restituyen sus derechos.

Ilustración 3. Palabras más frecuentes expresadas por funcionarios/as públicos/as



Fuente: Entrevistas a funcionarios y funcionarias institucionales.
San Marcos y Quetzaltenango, marzo-abril 2025.

La información revela que las intervenciones del Convenio pueden llegar a generar consecuencias no deseadas debido a que se están transformando relaciones de poder tradicionales de carácter patriarcal. En las condiciones actuales, los contextos familiares y comunitarios son poco receptivos a los procesos de empoderamiento femenino por lo cual, algunas mujeres del grupo meta del convenio pueden llegar a ser víctimas de estigmatización, persecución y exclusión de beneficios colectivos debido a su negativa a seguir siendo víctimas de violencia o estar dispuestas a cuestionar la violación de sus derechos. Por ejemplo, en Quetzaltenango una lideresa sufrió de señalamientos y persecución debido a las actividades que desarrollaba en apoyo a otras mujeres víctimas de violencia, *“la miraban como una amenaza para los hombres porque le estaba dando*

mucho poder a las mujeres al enseñarles cuáles son sus derechos”; otra fue señalada porque “a los políticos no les gusta este trabajo que se hace, a veces hasta las mismas autoridades se van en contra de las lideresas o defensoras de derechos humanos”. Hay otros casos en donde las mujeres han sido excluidas de los proyectos comunitarios gestionados por los COCODE o se les ha solicitado que se retiren de la iglesia por estar cuestionando los principios bíblicos de la sumisión y la obediencia: “el COCODE no nos toma en cuenta en los proyectos ni en la entrega de bolsas solidarias y otros beneficios, ya que dicen que como ya pertenecemos a un proyecto, ya no debemos recibir ningún otro tipo de apoyo (sobreviviente de Colimba)”. Estos hechos han sido analizados en el marco del Convenio y se han hecho avances para garantizar la protección de las mujeres y desde la perspectiva de los efectos no deseados “do no harm” (no hacer daño) y para responder se han realizado esfuerzos el fortalecimiento institucional a través de las redes de derivación, se han involucrado a las direcciones municipales de la mujer en los procesos formativos para que conozcan a las mujeres que están siendo formadas y con ello puedan brindar una primera respuesta ante las situaciones de exclusión que se puedan presentar.

c) Eje transversal de género

La eficacia en cuanto a generar actividades con enfoque transversal de género se evaluó en base a si el convenio genera oportunidades de participación y habilita espacios para la expresión y el empoderamiento de las mujeres. En este caso, es importante subrayar que, en los espacios de toma de decisiones del convenio hay una participación mayoritaria de mujeres (8 de 10) y que, en todas las capacitaciones y actividades se ha privilegiado la participación de mujeres y se han coordinado actividades a través de las Oficinas Municipales de la Mujer.

Alguna de las actividades del convenio, han incluido hombres como beneficiarios, sobre todo en los espacios como las municipalidades, las instituciones del Estado y los talleres dirigidos a comunicadores. Las actividades futuras con escuelas, docentes y otros grupos de beneficiarios ampliará esta inclusión masculina, porque es importante trabajar no solo con las mujeres en el fortalecimiento de sus derechos, sino con los hombres para sensibilización y cambio en su manera de percibir a las mujeres, reconociendo sus derechos.

Es relevante para esta intervención la iniciativa de empoderamiento económico que facilita el cambio en las relaciones de poder dentro del hogar e incluso fuera de él. Diversos testimonios recolectados sugieren que las mujeres sobrevivientes de violencias cuyas capacidades han sido fortalecidas a través de los procesos formativos empiezan a ocupar espacios de toma de decisiones en las estructuras del COCODE y COMUDE locales.

6.4 Eficiencia

La eficiencia se refiere a la relación entre los recursos (insumo tiempo, dinero) utilizados y los resultados objetivos. Un proyecto eficiente es aquel que hace un uso óptimo de los recursos para lograr sus objetivos, minimizando el costo y maximizando la producción.

Valoración:			X		
-------------	--	--	---	--	--

Como ha sido reiterado en las páginas anteriores, los cronogramas de ejecución han sufrido modificaciones debido a la necesidad de recalendarizar actividades que previamente habían sido pensadas para el período evaluado. El mejor ejemplo de esto es el relacionado con las actividades que involucran a los centros educativos y su personal y que originalmente estuvieron pensadas para ser ejecutadas por el IIARS. Debido a dificultades enfrentadas por esta organización la contratación no pudo darse y como resultado las actividades del Resultado 1 tuvieron que ser reprogramados, asumidas y ejecutadas directamente por MPDL.

Las estructuras de coordinación entre socias han seguido funcionando bajo la lógica y programación regular que originalmente fueron concebidas (las reuniones de carácter técnico se organizan bimensualmente). El convenio cuenta con una estructura de gestión que ha dado buenos resultados y ha demostrado ser eficaz y eficiente para el logro de los resultados de la intervención y para la gestión administrativa de los recursos. No se identifican quejas respecto a los arreglos logísticos.

Sin embargo, se han identificados algunas oportunidades de mejora en aspectos tales como:

- 1. Coordinación de convocatorias y programaciones:** Debido a que CICAM inició acciones de acompañamiento durante la PAC2 pudo generar condiciones de apertura y vínculos institucionales que le permiten coordinar con las direcciones municipales de la mujer la referencia de usuarias a espacios de formación en los territorios y encabezar las coordinaciones para las convocatorias. Sin embargo, es importante y recomendable que para los procesos que siguen en las PAC3 y PAC4 puedan considerarse otras manera de convocatoria a través de los liderazgos comunitarios, y con ello poder garantizar mayor apertura y diversidad en este proceso.

Debido a esto, las mujeres que asisten son generalmente usuarias de los servicios, lideresas comunitarias vinculadas al sistema de consejos de desarrollo y en menor medida estudiantes universitarias. Como ya se mencionó, esto ha dado como resultado que una mujer que se vincula a una capacitación fácilmente puede transitar por distintos espacios facilitados por cualquiera de las otras organizaciones, por ejemplo, una de las participantes de los espacios de formación facilitados por La Cuerda/Consultoras en Red se inscribió posteriormente a un taller de orientadoras legales de CICAM y obtuvo su constancia de participación en ambos procesos. Sin embargo, no pudo vincular las dos actividades a un mismo consorcio.

Según fue planificado, UDEFEGUA trabaja con orientadoras legales y lideresas que son convocadas por CICAM para elaborar los planes de seguridad, pero en las actividades del Sector se ha identificado a las mismas mujeres, no pertenecientes a sus organizaciones de base, quienes también participan en actividades organizadas por otras socias ejecutoras. Otra de las dificultades es que, se carecen de perfiles de entrada y salida para poder determinar qué características se requieren para que una mujer sea formada como orientadora legal y otra reciba la formación como comunicadora. Siguiendo con el ejemplo, la persona a la que acá se hace referencia no trabaja como comunicadora social, es Trabajadora Social de profesión en el departamento de Quetzaltenango y se le admitió para su ingreso cuando ya el proceso

de formación en comunicación feminista había iniciado, según sus propias palabras, su ingreso fue posible porque no se había llenado el cupo para el curso; hasta la fecha ella está muy satisfecha con los conocimientos adquiridos pero carece de una plataforma desde la cual pueda poner en práctica los aprendizajes adquiridos.

Más de una de las organizaciones socias refirió que parte del interés de las mujeres en “saltar” de taller en taller es que el monto que se les otorga para pago de transporte, puede estar satisfaciendo una necesidad de tener ingresos económicos, más que un genuino interés por asumir las responsabilidades de liderazgo que posteriormente se esperaría. La imposibilidad que ha existido hasta ahora para estandarizar los montos de los estipendios entre socias implementadoras también es un tema que surge reiteradamente en las entrevistas.

El otro aspecto vinculado es la forma en que se programan las actividades. Según lo relatado, cada organización programa y luego comparte sus programaciones con el resto de las socias, si se detecta un cruce de agendas se comunica y se hacen los cambios. Varios sugieren que esta forma de programar podría modificarse y realizarse en tiempo real con ayuda de la tecnología; si además se compartiera un breve resumen de los temas a impartir se evitaría que las participantes sintieran que los temas son repetitivos y no complementarios.

Otro factor que influye de manera importante es el de la deserción, es común que en los procesos formativos con varias sesiones algunas personas abandonen las actividades por razones diversas, sin embargo, los porcentajes de interrupción han alcanzado hasta el 50% (caso de los/las comunicadores/as sociales en el departamento de Quetzaltenango o un poco menos en procesos conducidos por el Sector de Mujeres). Algunas entrevistadas atribuyen este fenómeno a la forma en que se convoca, otras a la temática que se imparte (feminismo), a los horarios (funcionarias/os), o a la triple carga de las mujeres.

El tema ha sido abordado en las reuniones semestrales de coordinación del convenio según relataron: *“todas nos quejamos porque no hemos encontrado la estrategia para que las defensoras no estén participando en las mismas actividades.”*

- a) **Estrategia en dos carriles paralelos:** en el diseño del convenio se definió una estrategia preventiva en la que la formación en cultura de paz y la reversión de imaginarios se conjunta con el fortalecimiento de liderazgos y participación de las mujeres a través de las redes de defensores/as y las organizaciones de base integradas por mujeres. Uno de las preocupaciones del consorcio es que las participantes puedan hacer esto en un marco seguridad y autocuidado. La intervención se completa con los servicios de protección integral de carácter psicológico, legal y de desarrollo económico.

En la práctica el convenio ha venido concentrándose con lo que CICAM denomina mujeres “institucionalizadas” es decir, aquellas que de una u otra manera mantienen vínculos con la institucionalidad del Estado ya sea porque participan en proyectos promovidos desde las administraciones municipales o porque gracias a su liderazgo comunitario, se incorporan a las estructuras del sistema de consejos de desarrollo. En este tipo de liderazgo a diferencia del que activa políticamente, las estructuras de base

son pequeñas y su trabajo es solidario no organizativo, su objetivo es contribuir a resolver situaciones de la vida cotidiana, no los temas estratégico-políticos. Su círculo de relacionamiento próximo es la comunidad y los beneficios son personalísimos (para sí mismas primero y luego para la familia o incluso la comunidad). Por su parte el Sector de Mujeres reconoce que existe precariedad en las organizaciones, su participación política se ve reducida a movilizarse durante actividades públicas y, entendiblemente, priorizan su subsistencia aunque eso no mejore su impacto organizativo.

Es necesario que se identifiquen mecanismos a través de los cuales se vincule a un número mayor de mujeres provenientes de las organizaciones sociales reivindicativas de los derechos de las mujeres o de las organizaciones feministas que inciden políticamente para evitar que predomine el liderazgo comunitario de carácter personal que aunque importante, no proviene de estructuras organizativas.

- b) **Seguimiento de compromisos:** En cosas sencillas como retroalimentar una programación hasta cosas más complejas como dar seguimiento a las inspecciones de seguridad las socias reconocen autocriticamente que han fallado o se hacen señalamientos mutuos respecto a incumplimientos que se dan en la operación diaria de las actividades del convenio. La diversidad interna de cada organización ha dificultado en algunos momentos llegar a acuerdos respecto a la manera en que debería realizarse este seguimiento por lo que se han hecho esfuerzos para que el PAC3 atienda estos aspectos con mayor detenimiento.

En esto hay dos que al equipo evaluador le parecen significativas de cara a la segunda parte de la implementación:

- La **primera** tiene que ver con las programaciones, como fue mencionado en párrafos anteriores, las programaciones se comparten una vez ya están realizadas con el objetivo de recibir retroalimentación del resto de las socias. En la práctica esas retroalimentaciones no llegan, como resultado se den cruces de agendas, choques de horarios y simultaneidades en las acciones cuando ya se encuentran en terreno.
- Un **segundo** aspecto se relaciona con la capacidad de las organizaciones para dar seguimiento en campo a actividades tales como las réplicas de las capacitaciones, la inspección de planes de seguridad, la implementación de las iniciativas económicas o los impactos de la capacitación a periodistas-comunicadores-influencers. Dos casos permiten ejemplificar este tema: para los proyectos de empoderamiento económico las actividades de seguimiento y visitas domiciliarias no se dieron de forma regular como indicaron las beneficiarias, según CICAM desde el inicio estaba previsto que su aporte al rubro de otros fondos del convenio estaba sujeto a la aprobación de un proyecto con La Caixa que permitirá realizar las visitas y brindar apoyos adicionales para las beneficiarias en el año 2025. El segundo ejemplo es el de UDEFEGUA que confirmó que ha tenido dificultades para realizar las inspecciones de seguimiento a los diagnósticos y planes de seguridad debido a razones presupuestarias.

- c) **Imagen pública del Consorcio:** diferentes grupos conocen a diferentes socias implementadoras y aunque es común en los proyectos colectivos que la relación que establecen las usuarias/beneficiarias sea más directa con la organización convocante, es importante que cada una de las socias haga explícita su pertenencia a un consorcio y se le perciba como parte del mismo; para las líderes y la institucionalidad las actividades son parte de un proyecto dirigido por CICAM; para las/los comunicadores quien les aporta la oportunidad de formación es La Cuerda/Consultoras en Red y quienes han participado en el diseño de protocolos de seguridad pueden identificar a UDEFEGUA como facilitador.
- d) **Marco conceptual y narrativas:** Las diferentes socias implementadoras conciben el trabajo con las mujeres a partir de referentes teóricos que también son distintos. La información obtenida confirma que al inicio de las actividades, las socias organizaron una actividad en la que cada una explicó su metodología de trabajo y los enfoques o referentes analíticos desde los cuales implementan su trabajo. Con el paso de los meses se ha hecho evidente que hablar de feminismo, género o derechos de las mujeres produce diferentes reacciones en las beneficiarias, como también lo hace el asumir la identidad de líderesa, promotora, orientadora, defensora o feminista.

La existencia de diversidad de enfoques no es per sé un tema de preocupación, se vuelve importante a partir de que son las mismas mujeres las que están participando en los distintos eventos de formación, organizados en el marco del convenio; pero la ausencia de un marco conceptual relativo al proceso en ejecución, está provocando confusión o pérdida de interés entre las mujeres (*“se sintió que los temas eran repetitivos o parecidos”*), muchas de ellas lo resuelven tomando el conocimiento que les es útil y descartando todo aquello que no logran entender (*“es difícil de entender lo que nos estaban enseñando”*), o lo que no saben cómo utilizar por ejemplo:

“[lo aprendido] nos ha servido para apoyar a otras mujeres, porque ahora ya sabemos qué hacer cuando se presenta un caso de violencia (grupo focal líderes, Coatepeque).” “[...] hemos compartido la información con otras mujeres, ahora tengo información que no tenía, conocimientos que antes no poseía (grupo focal de líderes, San Marcos):”

“Nos ha servido para crear vínculos, para hacer alianzas, con el fin de buscar apoyo para las mujeres (grupo focal de líderes, Quetzaltenango).”

Pero otros beneficiarios rechazan de entrada lo que entienden como una amenaza a sus valores y creencias. Este es el caso de lo ocurrido en uno de los cursos de La Cuerda/Consultoras en Red: *“Cuando entré vi algo muy fuerte, pensé que iban a haber más personas, en realidad desertaron varios y vi que un elemento que aterrizaba era el feminismo, no nos damos a la tarea de aprender y desaprender estos conceptos (experiencia vivida por un comunicador de Quetzaltenango).”* Quienes permanecen en los talleres aseguran haber adquirido una nueva perspectiva, incluso califican el aprendizaje de “transformador”, sin embargo, la experiencia vivida por quienes permanecen es que, algunas personas se retiran a las primeras horas de haber iniciado porque interpretan que en el feminismo o incluso en los derechos humanos se “defiende a los criminales” o se “atacan los valores religioso-cristianos”.

Para completar el análisis, es necesario entender que cada socia tiene también uno o más nombres para las mujeres con las que trabaja y espera que quien completa la formación adopte un rol de lideresa, promotora, orientadora legal, sobreviviente, defensora o feminista. Sin embargo, durante las entrevistas se hizo evidente que todas prefieren ser reconocidas como lideresas, esto tiene varias razones que lo explican:

- **Estigmatización y criminalización:** el período gubernamental de Morales-Giammattei dejó como secuela el temor a ser llamada defensora. El término, generalmente fue asociado a la idea de activismo de protesta, oposición política, inconformidad o enemigo del Estado, y como consecuencia sujeto de judicialización, amenazas de persecución o encarcelamiento. La cobertura mediática y la estigmatización pública hacen que la “etiqueta” sea rechazada, particularmente por la población más joven .
- **Incorporación al sistema de consejos:** el término lideresa no posiciona políticamente a una persona, en este caso, para las mujeres ser líderes^{as} de su comunidad es sinónimo de apertura de puertas para la participación en múltiples espacios de participación, formación o toma de decisiones. Una de estas situaciones se presenta en el sistema de consejos de desarrollo en el que el requisito para poder integrarse al COCODE es ser líder/lideresa reconocido/a de la comunidad. Ser lideresa es sinónimo de estatus, solidaridad y servicio comunitario.
- **Legitimación del rol:** ser orientadora legal o promotora es para las mujeres un título que debe ganarse, sólo algunas de las que concluyen el curso de orientadora legal o promotora solicitan se les extienda una credencial o se les otorgue algún símbolo distintivo que las identifique frente a terceros. Algunas mencionaron que prefieren ser identificadas como lideresas y que su actuación en favor de las mujeres pase inadvertido frente a quienes ven en su función una amenaza al status quo. Otras dijeron que empiezan a utilizar el nombre de orientadora/promotora cuando dejan de tener miedo a las repercusiones que pueden producirse a partir de su decisión de defender a las mujeres violentadas en la comunidad. Un tercer grupo busca que los/as funcionarios institucionales sepan que conocen sus derechos o entienden la legislación que las protege y por ello quieren ser identificadas con facilidad en los tribunales, el ministerio público o la policía.
- **Rechazo o castigo moral:** Por último, identificarse como feminista puede enfrentarse con el rechazo social o el castigo moral por ser “enemigas de los hombres” o cuestionar los valores bíblicos. Expresiones como “odio a las feministas” que suelen escucharse entre los grupos de hombres (según afirmó el comunicador de Quetzaltenango), o la exclusión que sufren las mujeres de los beneficios en los proyectos comunitarios suelen ser razones suficientes para no querer utilizar el sobrenombre.

Como se ha expuesto hasta acá, no se sugiere que las metodologías o referentes teóricos de las socias sean modificados, lo que parece ser necesario es trabajar en la construcción de una narrativa común (o marco conceptual) que invite a las mujeres y hombres a transformar los patrones de exclusión e inequidad que rigen las relaciones hombre-mujer en la sociedad.

Modificaciones

En agosto de 2024 MPDL como cabeza del consorcio solicitó a AECID una modificación presupuestaria a favor de AIETI/CICAM para los rubros A.1.5 y A.II.3 relacionados con compra de materiales, suministros y equipos. Los €10,706.60 de compra de materiales fueron trasladados en su totalidad a la partida de compra de equipos y materiales inventariables quedando los saldos para las respectivas partidas en € 102,942.73 para la primera y € 78,346.60 para la segunda. No se conoce de ninguna otra modificación de carácter sustancial que haya sido realizada durante este período.

Las socias ejecutoras han enfrentado importantes cambios de personal lo que conlleva pérdida de conocimientos y habilidades adquiridas e impactos en la planificación o la rendición de cuentas. Hasta el momento UDEFEGUA cambió al personal administrativo que llevaba el control de gastos del convenio; CICAM en San Marcos cambió a tres integrantes del equipo técnico (psicóloga, abogada y facilitadora), además de haber incorporado a una nueva coordinadora una vez las actividades ya habían iniciado en noviembre del 2023. En el Sector de Mujeres también se reemplazó a la administradora que tenía la responsabilidad del convenio y otros miembros del personal son de reciente ingreso.

6.5 Sostenibilidad

La sostenibilidad analiza la capacidad de un proyecto para dar continuidad en el tiempo de los efectos generados, tanto en lo que queda de intervención como una vez esta finalice. Se deberá determinar si el Convenio tiene capacidad para mantener sus beneficios y efectos positivos a largo plazo, incluso después de que la financiación externa se retire.

Valoración:			X			
-------------	--	--	---	--	--	--

La sostenibilidad de los resultados promovidos en el marco del convenio es diversa. Por un lado, se considera que todos los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades individuales que se están realizando con lideresas, defensoras y promotoras y las mujeres vinculadas a las iniciativas económicas cumplen con los criterios de sostenibilidad. Las lideresas, orientadoras y promotoras son esencialmente mujeres que habitan en las comunidades de la región quienes, independientemente de que exista o no un consorcio, continuarán vinculadas al servicio comunitario en favor de las mujeres sobrevivientes de violencia porque su *“manera de pensar y actuar ha cambiado; ya no nos da miedo denunciar y ya nos atrevemos a defendernos y alzar la voz”* (mujeres de San Marcos).

Una situación similar aplica para las orientadoras legales que aprenden de autoprotección y seguridad frente amenazas reales o potenciales a su vida y su trabajo. Las medidas que adoptan en la actualidad eventualmente se convertirán en hábitos personales y se incorporarán en los protocolos de seguridad cibernética o personal. El comentario de la representante de la DMM de San Marcos ilustra la valoración que se hace del trabajo de las orientadoras legales:

El tema de orientadoras legales me ha servido porque la mayoría de las señoras son presidentas de grupo y ellas están a cargo de un grupo de personas y a la hora de hacer

llamados, algunas han recibido el curso y han apoyado y ya no es uno como empleado municipal, ahora contamos con el apoyo de ellas a través de este taller, donde ellas se informaban sobre las rutas de denuncia y como apoyar a una persona que está pasando por el tema de violencia, ya no es necesario que le repitamos a las lideresas ya que ellas nos apoyan y ya saben cómo referir y como está la situación de su grupo.

En el caso de las mujeres sobrevivientes, han adquirido conocimientos sobre sus derechos, mejorado su autoestima, construido nuevos planes de vida, recibido atención psico-social para su sanación y algunas, han tenido formación para el emprendedurismo y obtenido los insumos para la instalación o mejora de sus pequeños negocios. Todo este capital intangible y humano les será útil en otros ámbitos de la vida en caso no continuarán desarrollando su iniciativa económica. Para los comunicadores/as -influencers lo aprendido les da una nueva perspectiva sobre el feminismo y les permite analizar las relaciones de poder y empatizar con otras mujeres o visibilizar las violencias; los cambios serán perceptibles en la evolución que vayan teniendo sus reportajes, investigaciones, artículos y noticias publicadas.

CICAM-AIETI han hecho importantes esfuerzos para garantizar que el funcionariado público adquiera nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que mejoren la calidad de los servicios que se proporcionan a las mujeres en general y las mujeres sobrevivientes de violencias en particular. Algunos de los comentarios recogidos durante las entrevistas evidencian transformaciones importantes respecto a la atención que se brinda a las usuarias como resultado de las capacitaciones: *“se ha remarcado la no revictimización”, “ya se toman más en cuenta a las mujeres, se les escucha más respecto a sus necesidades”, “se ha mejorado la comunicación en la derivación de los casos.”* Las instituciones tendrán que generar las condiciones para que haya un efecto de cascada del aprendizaje y el esfuerzo realizado hasta ahora se sostenga en el tiempo.

Sin embargo, uno de los aspectos que puede enfrentar dificultades para su institucionalización y financiación es el relativo a los servicios psico-legales dirigidos a mujeres víctimas de las violencias. Lo que las entrevistas demuestran es que las instituciones están superadas en su capacidad y que suelen apoyarse en CICAM cuando la demanda de servicios es mayor a sus posibilidades de brindar la atención requerida. Sería de esperar que las organizaciones sociales pudieran referir casos de violencia contra la mujer hacia la institucionalidad pública; sin embargo, en la práctica las cosas funcionan al revés, son las instituciones quienes derivan los casos hacia CICAM porque, *“hay bastante necesidad de orientar a las mujeres para que salgan de la violencia y empoderarlas en diferentes ámbitos (DMM Coatepeque)”*. El cierre de la sede de CICAM en Malacatán y próximamente la de Colomba transfieren la responsabilidad de la sanación emocional de las mujeres al Ministerio de Salud, el Ministerio Público y el Instituto de la Víctima. En un escenario ideal, las organizaciones e instituciones integradas a las redes de derivación podrían desarrollar o fortalecer sus capacidades y las administraciones municipales, mediante sus direcciones municipales de la mujer serían las indicadas para asumir parte de estas responsabilidades ya que, a nivel local, son las únicas que están en capacidad de asignar los recursos para poder hacerlo, aunque sus presupuestos no suelen contemplar la habilitación de servicios gratuitos de salud física o mental.

6.6 Coherencia (interna y externa)

Evaluar la coherencia conlleva valorar la idoneidad de la estructura interna de la intervención y a su complementariedad/sinergias con otras intervenciones/programas

Valoración:		X			
-------------	--	---	--	--	--

Ha quedado claro que los objetivos, resultados y actividades del convenio se adecúan al problema de la violencia contra la mujeres, las niñas y las adolescentes; asimismo, las actividades programadas responden a las condiciones del contexto, excepto lo relacionado a tres fenómenos que reiteradamente son mencionados por las personas entrevistadas. El primero es el relativo a la violencia criminal provocada por las maras, el narcotráfico y otras actividades del crimen organizado con presencia en los territorios, especialmente aquellos cercanos a puertos y zonas fronterizas.

Existe la percepción entre algunas de las socias implementadoras de que este es un problema que está incrementándose en la zona y que el trabajo que actualmente se realiza alrededor de la seguridad y autoprotección, no aborda las amenazas y riesgos que representan la infiltración de actores criminales en los espacios comunitarios y de aprendizaje (novias, madres o hermanas de mareros en talleres o buscando asistencia psico legal), la presencia de violencia común y cotidiana para las mujeres en sus espacios de vida y tampoco las violencias que enfrentan las mujeres cuando toman la decisión de denunciar/abandonar a su agresor.

El segundo tema, que se planteó más como una solicitud que como un problema de coherencia, es la necesidad de continuar en la atención de los niños varones que también son víctimas de violencia sexual o física (en el año 2024 se atendieron a 59 niños y adolescentes): *“el tema de la niñez está más invisibilizado que el de las mujeres, sería bueno trabajar más con ellos/ellas”, “en el tema de la niñez nos quedamos cortos con las instituciones que lo trabajan”*.

El tercero y último tiene que ver con los enfoques de interseccionalidad por razones étnicas, culturales, religiosas, etarias o de género que están siendo puestos en práctica en los procesos de intervención del convenio. Sobresale el hecho de que, las socias implementadoras no han tenido necesidad de contar con intérpretes o hacer uso de los idiomas mayas locales en la dotación de los servicios, la producción de materiales o durante las capacitaciones impartidas a pesar de encontrarse operando en departamentos con porcentajes altos de población indígena. Si bien es cierto que durante los talleres las organizaciones no consideraron pertinente utilizar los idiomas locales debido a que la mayoría de las personas convocadas dominaban el español, hubo entrevistas en las que se mencionó que hasta ahora se ha hablado poco sobre la aplicación de los enfoques priorizados y que hay algunas actividades (por ejemplo la atención integral individualizada o conversaciones sobre seguridad y autocuidado) en las que las personas podrían beneficiarse aún más si se contara con integrantes de los equipos técnicos que puedan comprender mejor los contextos culturales o sus idiomas. MPDL considera importante contribuir a mantener vivos los idiomas locales en los territorios por lo que en el PAC3 generará materiales que contribuyan a este objetivo.

6.7 Apropiación

Esta se refiere al grado en que los beneficiarios (o las partes interesadas) adoptan y se identifican con un proyecto, lo que incluye comprender sus objetivos, participación en su diseño y ejecución, y sentir que el convenio es de su propiedad.

Valoración:			X			
-------------	--	--	---	--	--	--

La apropiación implica adueñarse o hacer propia alguna cosa, lo cual, en relación con el convenio alude a que, tanto MPDL-AIETI, CICAM, UDEFEGUA y SECTOR DE MUJERES como parte del consorcio hagan suyas las metodologías, contenidos, aprendizajes y conocimientos, así como las habilidades y destrezas que hayan podido adquirir durante la intervención. Hasta ahora el consorcio carece de las metodologías para la gestión del conocimiento y su sistematización; concretamente una iniciativa así permitiría identificar, crear, compartir, almacenar y utilizar el conocimiento generado por cada una de las socias mediante la creación de repositorios documentales, intercambio de experiencias, creación de canales de comunicación, gestión de documentos y uso de tecnología.

Otro ejemplo de apropiación es el de la emisión de un carné que identifica a las orientadoras legales de CICAM, este fue emitido a cada una de las mujeres que brindan acompañamiento a las víctimas de violencia de género, siempre y cuando lo soliciten. Este documento de identificación funciona como un símbolo de pertenencia a un grupo, pero también como una especie de pase de entrada a instancias institucionales para hacer el acompañamiento de las mujeres. La dotación de materiales (fotocopias²⁰), playeras y medallas que les entregan contribuyen a consolidar su identidad y su rol como defensoras de derechos humanos.

El caso de las mujeres sobrevivientes y las que están participando en la creación de las iniciativas económicas se generó también un proceso de apropiación de la metodología, pero también de la identidad de sobrevivientes. Las sobrevivientes son capaces de identificar cambios significativos en sus vidas y la manera de relacionarse con sus agresores o sus hijos/hijas, una mujer sobreviviente lo explica así:

“las mujeres se sienten más seguras, no se sienten solas y tampoco se sienten inútiles, ni piensan que no pueden hacer las cosas. Al recibir una terapia, una ayuda psicológica hace que las mujeres abran un poquito más la mente y se sientan seguras de realizar las cosas (sobrevivientes de San Marcos). [...] nos han hecho conciencia de que las mujeres somos capaces de salir adelante, no importa que todo esté en contra de nosotras, tenemos todas las capacidades para hacerlo (líderesa de Colomba).”

“Ahora somos mujeres de cambio, mujeres que inspiran a otras a cambiar, a mejorar, a aprender a vivir una vida tranquila, en paz, dándole un buen ejemplo a nuestros hijos (líderesa de Coatepeque).”

En el caso de los/as funcionarios/as institucionales, se argumenta que las altas tasas de rotación de personal y los horarios de trabajo en que se imparten los talleres contribuyen a que la apropiación institucional no muestre avances significativos. Se afirma que un número importante de ellos/ellas no obtienen los permisos para atender todas las actividades según

²⁰ Las mujeres y las/los funcionarias/os quisieran tener material impreso tipo trifoliar mediado y culturalmente pertinente que pudieran compartir con las mujeres; también videoclips y afiches de la ruta de derivación.

las programaciones, las personas participantes no siempre son las mismas porque se ausentan o envían a alguien más que ocupe su lugar y no completan el pensum de contenidos programados. También debe considerarse que posteriormente a los procesos electorales -cambio o no la autoridad nacional o municipal- cambian las personas que ocupan cargos directivos y operativos, se reestructuran las instituciones y también puede llegar a cambiar la receptividad que muestran las autoridades hacia iniciativas como las contempladas en el Convenio.

Hay también un llamado para que se dé acompañamiento a las réplicas territorializadas de los talleres, esta solicitud se justifica con una frase muy significativa expresada por una lideresa: "nosotras nos estamos curando, pero tenemos la enfermedad en la casa". Se sugiere que todos los integrantes de los COCODE participen de estas réplicas y así se sensibilicen frente a las problemáticas de violencia que enfrentan las mujeres cotidianamente.

6.8 Alineamiento

El alineamiento se concibe como el esfuerzo que se realiza para garantizar que los proyectos deben estén bien integrados y alineados con la estrategia general de la organización, sus objetivos y sus valores.

Valoración:	X				
--------------------	---	--	--	--	--

En el diseño del convenio así como en su ejecución se han tenido en cuenta los los objetivos del Plan Director de la CE 2018-2021 alineados con las metas de los ODS y la Agenda 2030. Las metas priorizadas de los ODS son la 16.3: Trabajar para garantizar que la ciudadanía conozca sus derechos legales y cómo ejercerlos; y 16.1: Reducir significativamente todas las formas de violencia, promoviendo una cultura de paz liderada por mujeres defensoras. La iniciativa también contribuye al ODS 17 al fomentar alianzas e incorporar diversos agentes al desarrollo y el ODS: Igualdad de género.

El fortalecimiento de las capacidades de las instituciones locales está en el corazón del convenio. Hasta el momento 93 funcionarios/as de los sistemas de salud y justicia han mejorado sus capacidades de atención a sobrevivientes. Asimismo, y con la intención de incidir políticamente, a través del convenio se ha dado acompañamiento a defensoras para el fortalecimiento de las Redes Departamentales y de la Red Nacional para el posicionamiento de sus demandas (incluyendo informe CEDAW)

La gestión del Convenio ha sido transparente y compartida. Tanto las entidades ejecutoras como el donante sostienen reuniones periódicas y coordinan la implementación pero es importante recordar que algunos esfuerzos de coordinación deberán de intensificarse de cara a las actividades previstas en el Objetivo 4 al que corresponden la producción de informes sobre el estado de los derechos humanos de Udefegua, la presentación y acompañamiento de casos emblemáticos, entre otros.

6.9 Armonización

La armonización se refiere a la coherencia y la alineación entre los diferentes componentes del convenio, así como con el contexto en el que se desarrolla. Implica asegurar que las

actividades, objetivos, recursos y resultados del convenio sean congruentes y se complementen entre sí, evitando contradicciones o conflictos internos.

La armonización se plantea como un ejercicio en el cual se busca identificar los mecanismos de coordinación con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajen o tienen mandato en el mismo territorio, sector o población objetivo. Acá es clave reconocer la capacidad que demostraron.

Valoración:	X				
-------------	---	--	--	--	--

El consorcio ha contado con los servicios técnicos de Las Poderosas Teatro quienes fueron responsables de diseñar y representar una obra de teatro construida participativamente con mujeres sobrevivientes como estrategia de sanación y sensibilización desde la perspectiva decolonial y feminista. Con La Cuerda/Consultoras en Red en su calidad de referente de la comunicación feminista su rol en el convenio está vinculado al Objetivo 1 contribuyendo directamente a la promoción de un cambio de imaginarios sociales para una respuesta crítica y transformadora contra los discursos y mensajes que promueven estereotipos y violencia hacia las mujeres por medio de acciones de formación y comunicación.

Hasta el momento MPDL cuenta con carta de entendimiento firmada con la Red de Derivación de San Marcos y está gestionando la de Quetzaltenango, CICAM por su parte tiene una historia de colaboración institucional pero no convenios formalizados con estas estructuras lo que permite que ambas organizaciones tengan una activa participación en las redes coordinadas por el Ministerio Público en ambos departamentos y que desde esas instancias se hayan coordinado los procesos de fortalecimiento de capacidades hacia los funcionarios y funcionarias institucionales y también se hayan logrado avances significativos en la referencia y contra referencia de mujeres sobrevivientes de violencias. No se identificaron otros convenios de cooperación formales (por escrito) con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajen o tengan mandato en el mismo territorio, sector o población objetivo.

6.10 Participación

Evaluar la participación conlleva valorar a los/as beneficiarios/as según el papel inicialmente asignado. Significa que se valora la implicación y el involucramiento de las personas interesadas en el convenio en el proceso de evaluación y en la toma de decisiones.

Valoración:		X			
-------------	--	---	--	--	--

Como se aprecia en la tabla siguiente la participación de los distintos colectivos están claramente delimitados, como también lo están las fases en las que intervienen y los objetivos estratégicos en los que se da dicha participación.

Hasta el momento los canales de participación establecidos han enfrentado varios desafíos que han sido descritos en el inciso 6.4 de este informe. Adicionalmente, la intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias

entre las cuales se incluye el fortalecimiento de capacidades, el apoyo a las iniciativas económicas y el uso de terapias alternativas de sanación y auto cuidado.

Tabla 12. Fases de la intervención y actores/as involucrados/as

Fase de la intervención	Actores/actoras	Medida
Formación en comunicación feminista	Lideresas y medios de comunicación	25%
Diagnósticos y sondeos	Mujeres y defensoras de derechos humanos	
Fortalecimiento de capacidades de mujeres	Mujeres y organizaciones defensoras de derechos humanos	
Fortalecimiento de capacidades	Defensoras	25%
Análisis de riesgos y planes de seguridad	Lideresas	
Capacitación en protección y autoprotección	Socias	
Guía de cuidado y autocuidado	Mujeres defensoras	
Atención integral, acompañamiento y derivación	Mujeres sobrevivientes	40%
Desarrollo de terapias alternativas (teatro terapia)	Mujeres sobrevivientes	
Derivaciones	Mujeres sobrevivientes	
Empoderamiento económico	Mujeres sobrevivientes	
Obra de teatro	Mujeres sobrevivientes	
Fortalecimiento de capacidades	Funcionarios/as	
Modelos de abordaje	Mujeres sobrevivientes	
Fortalecimiento de capacidades	Orientadoras/promotoras legales	
Guías para la formación y construcción de redes	Promotoras	
Fortalecimiento para posicionamiento de demandas	Redes departamentales y Red Nacional	35%
Encuentro internacional latinoamericano	Mujeres defensoras	
Presentación informe anual de UDEFEGUA	Personas defensoras	
Acompañamiento	Personas defensoras criminalizadas	

Fuente: Presentación de avances y próximos pasos, 2025.

6.11 Cobertura

Se entiende por cobertura la capacidad de un proyecto o programa para llegar y beneficiar a la población objetivo que se pretende alcanzar. Se evalúa el porcentaje de la población objetivo que efectivamente recibe los beneficios del convenio, así como la calidad de la atención o servicio que se brinda.

Valoración:			X			
-------------	--	--	---	--	--	--

De los colectivos originalmente planificados para los períodos comprendidos en el PAC1 y PAC2 se reprogramaron las actuaciones concretas con docentes y alumnos/as, colectivos masculinos.

En términos geográficos las actividades se han concentrado en las cabeceras departamentales de Quetzaltenango, la sede en ciudad de Guatemala y San Marcos, aunque algunos municipios han contado con equipos técnicos de CICAM asentados en Malacatán, Colomba Costa Cuca, Quetzaltenango y Coatepeque.

No ha habido cambios en los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención.

6.12 Aspectos metodológicos

Todos los aspectos metodológicos han sido atendidos adecuadamente por parte del consorcio, MPDL y AIETI. La formulación de la intervención es correcta como también son los indicadores predefinidos.

Las fuentes de verificación disponibles hasta ahora están bien identificadas y los métodos de recopilación y análisis de los datos está funcionando correctamente; los pequeños problemas que se han presentado están más vinculados a la demora en la entrega de los informes de seguimiento de parte de las socias a MPDL para que pueda hacer la consolidación de la información de avance de cada una junto a las fuentes de verificación.

Para los procesos de auditoría se han logrado entregar los documentos escaneados de todos los gastos realizados durante las PAC1 y 2.

Los factores externos que inciden en estos aspectos están adecuadamente identificados y se ha monitoreado su evolución para que se cumplan conforme a lo previsto.

6.13 Enfoques transversales (género e interseccionalidad, gobernabilidad, medio ambiente, pertinencia cultural)

Enfoque de género e interseccional

El enfoque ha sido implementado adecuadamente como lo muestran los datos disponibles la mayoría de las personas beneficiarias son mujeres, con algunas excepciones entre los participantes a nivel institucional y entre los comunicadores y periodistas. Toda la información está desagregada por edad, género y grupo étnico por lo que es posible realizar mediciones diferenciadas. Todas las acciones contempladas dentro del convenio están orientadas a reducir las brechas de género y empoderar a las mujeres y en cada una de las actividades formativas se reconocen y abordan las desigualdades y dinámicas de poder existentes entre géneros y culturas en todos los ámbitos, desde políticas públicas hasta

prácticas cotidianas; se promueve el análisis crítico de la realidad y la promoción de la participación equitativa de todos los grupos.

Además, el Convenio ha desarrollado indicadores sensibles al género y a la cultura para evaluar el impacto de las acciones y realizar ajustes necesarios

Medio ambiente

El convenio no cuenta con un plan compartido que contemple medidas específicas para promover la gestión sostenible de los recursos naturales.

En concreto, se esperaría que todas las organizaciones que participan en el Convenio implementen medidas de gestión ambiental sostenibles que entre otras pueden incluir el reciclaje y reducción del uso de papel; el uso de vasos, platos, cubiertos y tazas de vidrio (no desechables); el uso de plantas vivas en los espacios de trabajo; la adopción de medidas de ahorro de energía y reducción del consumo de combustible; la instalación de paneles solares; la disposición segura de residuos, la colocación de botes de basura rotulados; el reciclaje y conservación del agua; el uso de bombillas eficientes y de ecofiltros de agua para el consumo humano.

Además, pueden ofrecerse, en alianza con otras organizaciones especializadas, talleres formativos sobre el cambio climático, la clasificación de la basura, o la aplicación de las 3 Rs (reciclaje, reutilización y reducción) de la gestión sostenible.

Gobernabilidad

El Convenio integra el enfoque de gobernabilidad desde una estrategia preventiva para la cual formará en cultura de paz a estudiantes y docentes (PAC3); la elaboración de campañas y acciones de información sobre cultura de paz para revertir imaginarios discriminatorios (PAC3); y en los meses de ejecución ha apoyado los liderazgos y la participación de las mujeres defensoras de derechos humanos como se ha documentado hasta ahora; ofrece protección integral a mujeres, ha colaborado con la elaboración del informe sombra CEDAW como herramienta para la incidencia política y con la producción del informe de situación de las personas defensoras de derechos humanos que publica periódicamente Udefegua.

Aunque es temprano para determinar el nivel de contribución que está haciendo el convenio al fortalecimiento de la participación ciudadana y al fortalecimiento institucional, hay indicios de que los procesos impulsados desde el consorcio podrían contribuir a reducir las brechas de participación de las mujeres en espacios de representación y dejarán instaladas capacidades en funcionarios y funcionarias que mejorarán las formas en que las mujeres son atendidas y no revictimizadas en la institucionalidad.

Por ejemplo, los/las funcionarios/as públicos/as entrevistados/as aseguraron que las actividades formativas que se han impartido han contribuido al fortalecimiento institucional porque permite **(a)** reducir la revictimización de las mujeres (*“que al momento de atender a las usuarias estas ya no estén rebotando de un lugar a otro y revictimizando a las mujeres porque se les atiende con calidez”*); **(b)** respetar los derechos humanos de las mujeres (*“las mujeres se van bien atendidas, se les toma en cuenta y se les escuchan más sus*

necesidades”); **(c)** mejorar la atención, la referencia y derivación de los casos; **(d)** empoderar a las mujeres para dar seguimiento a sus casos; (*“conocen a donde acudir y qué derechos se les están vulnerando, ha servido para que las mujeres despierten y sepan qué derechos se les están vulnerando”*); y, **(e)** fortalecer y actualizar a los/las funcionarios/as (*“tuve el conocimiento sobre igualdad de género, me ha ayudado en el tema de la interseccionalidad y entender el contexto”*).

Por su parte, las lideresas aseguraron que lo aprendido ha creado oportunidades para **(a)** participar de manera activa en los espacios de toma de decisiones (*“ha fortalecido la labor de lucha, ha empoderado a las mujeres, su toma de decisiones y nos deja como reto formar parte de una red de lideresas o defensoras”*); **(b)** cumplir de mejor manera su rol de liderazgo (*“nos ha ayudado a ejercer mejor nuestra función, han fortalecido nuestros conocimientos, estamos más informadas y eso nos ayuda a desenvolvernó mejor en nuestra labor”*); **(c)** desempeñar una labor de defensa y representación de las mujeres (*“nos ha ayudado a desenvolvernó en el campo, lo que aprendemos lo ponemos en práctica, antes no sabíamos ni qué palabras utilizar o qué artículo citar, ahora ya nos entendemos con las autoridades”*).

7. Conclusiones de la evaluación

La evaluación ha permitido identificar algunos cuellos de botella o limitaciones que ocasionan retrasos en el cumplimiento de las metas y que se configuran como obstáculos para el logro de los objetivos propuestos. Según la CNC (2021) los cuellos de botella pueden dividirse en tangibles (internos y externos) e intangibles²¹.

- ✓ El primer ejemplo de un cuello de botella tangible interno/externo se relaciona con los retrasos que ha presentado el OE1 el cual promueve la creación de una cultura de paz para la gestión pacífica de los conflictos y la reducción de violencias en la cual se ven involucrados los centros educativos, liderazgos locales y las redes de defensoras de derechos humanos. El contexto postelectoral y la coyuntura política vinculada con cambio de autoridades, la inestabilidad en el país y los cambios en la coordinación del convenio impactaron en las programaciones y la consolidación de las alianzas necesarias con las autoridades educativas locales y nacionales. Es importante recordar que los dos últimos años del convenio se estarán ejecutando en el marco de un nuevo proceso pre y electoral que se prevé complejo e incierto²².
- ✓ En este mismo sentido la capacidad institucional implica un cuello de botella externo que afecta especialmente la posibilidad de dar sostenibilidad a las iniciativas del OE3

²¹ Un cuello de botella tangible activo es aquel causado por actores internos del convenio o externos que tengan algún tipo de influencia en él. Un cuello de botella intangible es un obstáculo no físico que limita el progreso o la eficiencia de un proceso o sistema. A diferencia de los cuellos de botella físicos, los cuellos de botella intangibles pueden ser de naturaleza mental, psicológica o cultural.

²² Oficialmente la convocatoria a elecciones arranca en el mes de enero de 2027, sin embargo, los procesos previos a las elecciones ya han dado inicio con la celebración de las asambleas generales de los partidos. En pocos meses iniciará la identificación de futuros candidatos un proceso que suele tener impactos en la atracción de liderazgos sociales hacia organizaciones partidarias. Aunque el convenio podría terminar antes, cualquier solicitud de prórroga se ejecutaría en un ambiente electoral.

que buscan promover la defensa del derecho a una vida libre de violencias de las mujeres sobrevivientes de violencia y las promotoras de derechos humanos. La imposibilidad institucional para atender el rebalse en la demanda de atención integral, particularmente el acompañamiento psico legal de las mujeres, representa para ellas tener que sujetarse a procesos lentos, ineficaces, poco claros o incluso inexistentes.

- ✓ También se identifica un cuello de botella externo en la disponibilidad de tiempo de las mujeres para atender jornadas más prolongadas o frecuentes en las actividades de formación o incidencia realizadas por las organizaciones socias implementadoras. Las pocas horas de disponibilidad se explican a partir de que las dinámicas familiares condicionan sus tiempos o las distancias impactan su seguridad y pueden llegar a determinar incluso su continuidad, las tasas de deserción e incluso la capacidad de retención de los contenidos que se les comparten.
- ✓ Un cuarto cuello de botella interno se manifestó en la capacidad del consorcio por proyectar una imagen común y no, como está sucediendo, la proyección individual de las organizaciones socias. Para las mujeres, comunicadoras o personas de la institucionalidad su referente más directo es CICAM, La Cuerda/Consultoras en red o en muy pocos casos UDEFEGUA o el Sector, pero MPDL-AIETI o la Cooperación Española no aparecen en la identificación que hacen las y los beneficiarias/os del origen de los fondos que reciben.
- ✓ Un cuello de botella interno más se identifica en las condiciones y capacidades reales que tienen las organizaciones de base en los territorios en donde se está ejecutando el convenio. La debilidad de estas, su capacidad de incidencia, su membresía y capacidad de ejecución, es el factor más determinante en la capacidad de convocatoria a las distintas actividades del Convenio y sobre todo, en el cumplimiento de los objetivos relacionados con el fortalecimiento del movimiento²³ feminista, la organización comunitaria de las mujeres y las redes de defensoras/es. Contar con la colaboración de las direcciones municipales de la mujer y otras instituciones, para garantizar la participación es pertinente para el OE3 pero otros resultados y objetivos del Convenio requieren de mujeres organizadas en los movimientos sociales de defensa de derechos.
- ✓ En el contexto se identifica un cuello de botella de alta relevancia que está relacionado con (a) el papel de las iglesias, particularmente las más conservadoras y fundamentalistas, (b) el incremento en la presencia de grupos del crimen organizado en los territorios de implementación del convenio; y, (c) un contexto internacional con impactos nacionales que ven como amenaza la defensa de derechos, la inclusión y la diversidad y como consecuencia se oponen abiertamente a las perspectivas y enfoques de género, al feminismo o a la lucha por los derechos de las mujeres. Cada vez más mujeres se niegan a identificarse como defensoras, feministas o promotoras por temor a ser estigmatizadas, reprimidas o criminalizadas.

²³ El Sector de Mujeres calificó de “precaria” la condición del movimiento feminista, reducido en muchos casos al activismo repercutiendo gravemente en su capacidad para el desarrollo orgánico.

- ✓ Por último, la diversidad de enfoques conceptuales de las socias implementadoras es una de las fortalezas del convenio, sin embargo, la confusión que se empieza a notar en las beneficiarias puede convertirse en un cuello de botella si quienes participan en distintas actividades empiezan a percibir que los contenidos son reiterativos, que los matices entre una propuesta teórica y otra se hacen cada vez más marcados, difíciles de comprender o hasta contradictorios y que las agendas de las convocatorias se traslapan y transmiten la imagen de desorden o falta de coordinación.

8. Lecciones aprendidas

Para calificar una lección aprendida en el marco del convenio, se han adoptado criterios compartidos por organismos especializados que sugieren esta debe ser replicable, transferible, debe de poderse convertir en referente o modelo y ser el resultado de un proceso de aprendizaje.

Según el BID, las lecciones aprendidas capturan evidencias e identifican tendencias y relaciones causa-efecto [...] sugieren recomendaciones prácticas y útiles para la aplicación o replicación del nuevo conocimiento²⁴. Generalmente no se recomienda la identificación de lecciones aprendidas en proyectos que aún no han iniciado sus procesos de sistematización de experiencias y están aún en ejecución.



La inclusión de las mujeres en las distintas actividades debe basarse en criterios mínimos de entrada y salida (perfiles) que permitan potenciar los impactos del convenio a nivel personal, comunitario, organizativo, municipal y nacional.



Las mujeres “institucionalizadas” en el sistema de consejos de desarrollo organizan sus luchas alrededor de demandas reivindicativas (agua, educación, salud, etc.) de carácter comunitario y local. Su capacidad de incidencia política no responde a agendas propias de los movimientos sociales organizados.



Impactar en las narrativas a favor de la defensa de los derechos humanos pasa por asegurar que quienes participan en los procesos de formación (comunicadores/as, influencers, periodistas) cuenten con espacios físicos o virtuales en donde comunicar. Estos pueden ser propios (por trabajo o en redes sociales) o facilitados por el mismo convenio.



La presencia territorial de los equipos implementadores mejora la calidad del seguimiento y acompañamiento de las iniciativas económicas, la implementación de medidas de seguridad, las iniciativas de comunicación y la implementación de las réplicas del aprendizaje adquirido que realizan las lideresas.



Un salto de calidad en el nivel organizativo y territorial debe basarse en un mapeo de organizaciones y un diagnóstico actualizado de su capacidad de incidencia.

²⁴ ¿Cómo documentar lecciones aprendidas? Consultado 11 de abril del 2021 en: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

	Los planes de seguridad y autocuidado para organizaciones de defensoras y defensores de derechos humanos y para las socias implementadoras necesitan ser adaptados o rediseñados si se busca brindar herramientas a las lideresas comunitarias y las mujeres sobrevivientes de violencias (revisar e implementar recomendaciones presentadas por CICAM).
	Los equipos de campo necesitan coordinar sus planificaciones para evitar cruces y sobrecargas para las beneficiarias. La retroalimentación a programaciones ya realizadas no está siendo efectiva.
	La participación de las mujeres depende de las dinámicas familiares y patrones culturales. Se hace necesario tener en cuenta los roles de género y ofrecer alternativas o estrategias que contribuyan a superar estas problemáticas y faciliten condiciones para el aprendizaje.
	El rezago en la transversalización de los enfoques de medio ambiente y pertinencia cultural puede tener como origen la falta de claridad en la definición de los ejes, la falta de integración de estos en la planificación del convenio, la falta de recursos o la falta de capacitación del personal. Es necesario hacer esfuerzos intencionados para garantizar su aplicación.

9. Recomendaciones

Las recomendaciones que se generaron a raíz de la evaluación están enmarcadas en este capítulo y se enfocan principalmente en aquellos criterios evaluados en los que se identifican espacios de mejora.

1. Eficacia

- Esfuerzos adicionales necesitan ser realizados para asegurar que las actividades programadas en los territorios están plenamente coordinadas para evitar traslapes, los contenidos que se imparten están armonizados y las poblaciones que se atienden han sido seleccionadas en base a criterios de interés, motivación, inclusión, potencial de aplicación de los conocimientos, necesidad, compromiso social/comunitario y sostenibilidad.
- Las mujeres enfrentan dificultades para su participación en proceso de capacitación con una duración mayor al medio día. El consorcio puede identificar recursos de apoyo tales como formentar la organización comunitaria para distribuir tareas de cuidado infantil, preparación de alimentos o cuidado de personas enfermas; asimismo, puede construir alianzas con centros educativos y universitarios para contar con personal voluntario capacitado en cuidado infantil durante las actividades formativas. Otras formas que pueden contribuir a reducir la deserción pueden incluir la identificación de proveedores de transporte seguro y de bajo costo u ofrecer alternativas en línea para actividades formativas.

2. Eficiencia

- La convocatoria de potenciales beneficiarios de las actividades del Convenio necesita ser realizada en alianza con diversos actores locales: universidades,

direcciones municipales de la mujer, organizaciones sociales y de base, centros educativos, instituciones del Estado y todos aquellos que trabajen localmente con la población rural, indígena y más vulnerable de los municipios priorizados.

3. Sostenibilidad

- Continuar con el fortalecimiento y formalización de alianzas con las Redes de Derivación fortaleciendo las capacidades de acompañamiento psico-legal que las organizaciones e instituciones pueden brindar a las mujeres víctimas y sobrevivientes de violencias (para mejorar la sostenibilidad de los esfuerzos que actualmente realiza CICAM como socia del consorcio).
- Colaborar con diversas organizaciones de base y redes locales que trabajen con mujeres, niñas y niños para fortalecer la sostenibilidad de las acciones.

4. Coherencia

- Definir una política interna que contenga las prácticas ambientalmente sostenibles que se pretende que todas las organizaciones miembros del consorcio implementen.
- Producir materiales formativos e informativos de apoyo para los procesos de capacitación en los idiomas propios de la región. Esto puede incluir -pero no es limitativo de- algunas de las siguientes: uso del lenguaje local, difusión de información en radios o medios de comunicación comunitarios, incorporación de elementos culturales (valores, creencias, prácticas, conocimientos tradicionales), y formación sobre interculturalidad para los equipos técnicos del Convenio.

5. Apropiación

- Promover entre las organizaciones miembros del consorcio la creación de una comunidad de aprendizaje que se base en el diálogo, la colaboración, el intercambio de conocimientos (lecciones aprendidas, buenas prácticas, prácticas escalables, etc.) y el pensamiento crítico. Esta comunidad deberá estar apoyada por la creación de espacios físicos o virtuales en donde existen herramientas de comunicación y gestión de conocimiento (bases de datos, canales de comunicación) y se implementan estrategias de aprendizaje entre pares (grupos de estudio, retroalimentación, proyectos compartidos, debates).
- Fortalecer las capacidades de las lideresas, defensoras y promotoras para realizar las réplicas de los aprendizajes en los territorios. Esto permitirá ampliar la cobertura, diversificar el origen de las personas que participan en las actividades del Convenio, instalar capacidades para la defensa de los derechos, el autocuidado y la protección en organizaciones comunitarias y de base.
- Incrementar la presencia de las organizaciones miembros del consorcio a nivel institucional. Esto permitirá diversificar el tipo de actividades que se promueven o apoyan, consolidar la imagen del consorcio, reducir las desconfianzas históricas, mejorar la sostenibilidad y la apropiación de los aprendizajes, estrategias y prácticas compartidas.

10. Anexos

A.1 Plan de mejora

A continuación, se propone un plan de mejora en el que se identifican los resultados esperados y las tareas que podrían requerirse para optimizar el desempeño y alcanzar objetivos del convenio. La herramienta contribuye a identificar áreas de oportunidad e implementar cambios de forma sistemática, sin embargo, este deberá de ser validado y apropiado por las socias implementadoras quienes podrán determinar la viabilidad de las ideas aquí propuestas.

Resultado	Tareas	Socia
Las organizaciones de defensores y defensoras de derechos humanos se fortalecen e inciden políticamente ²⁵ .	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de organizaciones en territorio (tamaño, cobertura, tipo de iniciativas) • Medición de la capacidad de incidencia • Capacidad de convocatoria 	Sector de Mujeres
Las beneficiarias y los beneficiarios identifican al consorcio y las organizaciones que lo integran	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la identidad del consorcio se transmita coherentemente en todos los canales de comunicación. • Fortalecer la coordinación interna entre las socias para proyectar una imagen común • Promover la aplicación del manual de comunicación. 	Todas
El aprendizaje adquirido por las y los beneficiarias/os es acumulativo, y cada nuevo conocimiento o habilidad construye sobre la base de lo que ya saben, fortaleciendo y ampliando sus conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear perfiles de ingreso y salida de las/los beneficiarias/os • Implementar medición del conocimiento • Armonizar contenidos de capacitación • Facilitar espacios de cuidado infantil con apoyo de centros educativos y universidades. 	Todas
Se impulsan políticas y acciones que incorporan de forma sistemática perspectivas de medio ambiente, interseccionalidad e interculturalidad y	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas específicas para la aplicación de los enfoques 	Coordinación

²⁵ Al menos en dos de los grupos focales con mujeres se solicitó incorporar un módulo de formación sobre la ley electoral y de partidos políticos y temas relacionados con procesos democráticos.

Resultado	Tareas	Socia
abordan las causas estructurales de la desigualdad.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer medidas concretas para la aplicación de los mismos • Organizar talleres de discusión o capacitación con los equipos técnicos para mejorar la integración en la planificación. • Compartir ideas e iniciativas exitosas 	
Las organizaciones socias promueven el aprendizaje interno mediante la implementación de procesos de adquisición, creación, retención y transferencia de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un repositorio virtual como espacio en el que se comparten experiencias exitosas y oportunidades de mejora que van surgiendo en la fase de implementación. • Fortalecer y normar el uso de las redes sociales de comunicación (WhatsApp) para compartir los logros y avances en la ejecución. • Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos. • Promover reuniones virtuales de consorcio para la búsqueda de sinergias en temas concretos. • Organizar espacios de intercambio de experiencias o salas de aprendizaje (tipo grupos de estudio o discusión). • Agendar en las reuniones semestrales presenciales espacios específicos para la presentación de experiencias, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc. 	Coordinación
Las mujeres víctimas y sobrevivientes de violencias acceden a servicios de atención integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las capacidades de las promotoras y dotarlas de herramientas para el registro y monitoreo de los casos que acompañan. • Facilitar los canales para la vinculación de las promotoras a las instituciones de las redes de derivación y las DMM. • Explorar las posibilidades de formalizar alianzas con los bufetes populares 	CICAM

Resultado	Tareas	Socia
	universitarios y carreras profesionales afines.	
Mejoran las condiciones de seguridad de las mujeres y las promotoras en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar mecanismos y herramientas así como desarrollar destrezas que contribuyan a la seguridad de las mujeres a nivel comunitario. Fortalecer a las redes de defensores y defensoras de cara al nuevo año electoral y los riesgos de judicialización de los liderazgos. 	UDEFEQUA
Las actividades del convenio no presentan cruces, sobreposiciones o sobrecargas	<ul style="list-style-type: none"> Crear herramientas virtuales (ejemplo un drive) que permitan la programación colectiva Programar sesiones específicas para la programación conjunta 	Todos los equipos de campo
Incrementan las publicaciones que apoyan el derecho a defender derechos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar potenciales aliados que faciliten espacios en que las personas graduadas de los cursos puedan publicar. Crear un repositorio virtual en donde se puedan compartir publicaciones realizadas por las y los comunicadores. Facilitar los enlaces para que el público pueda tener acceso a las publicaciones de las capacitadas y los capacitados de los cursos. 	Coordinación y La Cuerda/Consultoras en Red
Las mujeres se movilizan hacia las actividades del Convenio y no sobrecargan sus horarios por razones económicas	<ul style="list-style-type: none"> Revisar las tarifas de transporte y definir un monto estandarizado y de común acuerdo entre las socias. 	Todas