

Programa de Alianzas con la Sociedad Civil (PASOC II)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
EVALUACIÓN EXTERNA FINAL



Informe Final
Guatemala, Agosto 2010.

Eddy Orlando Armas
Martha Guadalupe Romero
Olga Consuelo Toc



ACRONIMOS

AC	Acción Ciudadana
ADICI	Asociación de Desarrollo Integral Comunitario
ADIMA	Asociación para el Desarrollo Integral Maya
ADP	Asociación Amigos del Desarrollo y la Paz
AEMADIHIQ	Asociación de Entidades Micro-regionales Aliadas para el Desarrollo Integral de Huehuetenango e Ixcán Quiché.
ALAC	Centro de Asistencia Legal contra la Corrupción
APROFJUS	Asociación Pro-Fortalecimiento de Justicia
ASEDECHI	Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula.
AS	Auditoría Social
AV	Alta Verapaz
CDUR	Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
CEDFOG	Centro de Estudios y Documentación de la Frontera Occidental de Guatemala
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
CODEDEH	Consejo Departamental de Desarrollo de Huehuetenango
CODEIN	Asociación Comunitaria de Desarrollo Integral
CODISRA	Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CUNOR	Centro Universitario del Norte
DEMI	Defensoría de la Mujer Indígena
DEX	Ejecución Directa
D y R	Discriminación y Racismo
EFPEM	Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media
FAFG	Fundación de Antropología Forense de Guatemala
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FRI	Fondo de Respuesta Inmediata
FRMT	Fundación Rigoberta Menchú Tum
FMM	Fundación Mirna Mack
GAM	Grupo de Apoyo Mutuo
GTZ	Agencia de Cooperación Alemana (siglas en alemán)
INACIF	Instituto Nacional de Ciencias Forenses
INDH	Índice Nacional de Desarrollo Humano
INFOM	Instituto de Fomento Municipal



MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MINEDUC	Ministerio de Educación
MP	Ministerio Público
MYFF	Marco Multianual de Financiamiento
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OJ	Organismo Judicial
ONG	Organización No Gubernamental
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
OMP	Oficina Municipal de Planificación
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PASOC II	Programa de Participación de la Sociedad Civil Fase 2
PAJUST	Programa de Apoyo a la Justicia
PDH	Procuraduría de los Derechos Humanos
PIM	Planes de Incidencia Municipal
PNC	Policía Nacional Civil
PNR	Programa Nacional de Reconciliación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODESSA	Proyecto de Desarrollo Santiago
PRODOC	Documento Proyecto (por sus siglas en español)
PROFED	Programa participación de las Organizaciones de Sociedad Civil en materia de Reconciliación Nacional, Derechos Humanos y Justicia
PROMUDEL	Programa Municipal para el Desarrollo Local
REDMUCH	Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas.
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia.
SEPAZ	Secretaría de la Paz
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TDR	Términos de Referencia
UN	Naciones Unidas
UNAMG	Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
URL	Universidad Rafael Landívar
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala



TABLA DE CONTENIDOS

No.	CAPÍTULO	PAGINA
1.	Resumen Ejecutivo	1
2.	Introducción: Antecedentes y contexto del programa	4
3.	Descripción del Programa: 3.1 Lógica del Programa 3.2 Marco de Resultados 3.3 Factores externos	6
4.	Propósito de la evaluación.	9
5.	Enfoque y metodología	10
6.	Preguntas claves y alcance de la evaluación 6.1 Pregunta 1 6.2 Pregunta 2 6.3 Pregunta 3 6.4 Pregunta 4 6.5. Pregunta 5	13 14 24 26 27 28
7.	Hallazgos. Descripción y análisis interpretativo.	31
8.	Conclusiones	33
9.	Recomendaciones	35
10.	Lecciones aprendidas	36
11.	Bibliografía	37
12.	Anexos	38

1. RESUMEN EJECUTIVO

"El proceso de paz ha sido uno de los acontecimientos que más han permitido reflexionar sobre la importancia de establecer nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad civil. El impacto del proceso de paz se caracteriza porque se ha creado un consenso a favor de que el Estado se convierta en una fuerza capaz de articular un pacto social entre todos los ciudadanos, gobernantes y gobernados; mientras que la sociedad civil debe expresarse como el conjunto de organizaciones no gubernamentales a partir de las cuales los ciudadanos expresan y satisfacen intereses colectivos, y puedan jugar un papel activo en influir sobre la conducción de los asuntos públicos".¹

El fortalecimiento de la sociedad civil es uno de los grandes desafíos de las sociedades democráticas, en tanto el concepto de ciudadanía plena, le da al ciudadano común y corriente la posibilidad de participar en diferentes niveles, ya sea para demandar, proponer y hacer cumplir los derechos fundamentales establecidos en la constitución, las leyes vigentes, Acuerdos de Paz y los tratados internacionales.

En este marco el Programa de Naciones Unidas en Guatemala, desde el año 1997, ha desarrollado un trabajo orientado hacia la sociedad civil, con la finalidad de potenciar sus capacidades de organización, participación e incidencia de cara al cumplimiento de compromisos establecidos en los Acuerdos de Paz, a través de Programas como PROFED-OSC y PASOC I.

El Programa Alianzas con la sociedad civil (PASOC II) *"es una continuación del PASOC (2004-2006) con un cambio de modalidad para crear alianzas constructivas entre instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil en los temas Discriminación y Racismo; Acceso a la Justicia y Auditoría Social y Transparencia, para producir marcos jurídicos, herramientas de implementación y enlaces sostenibles en la construcción de una democracia participativa basada en la confianza e iniciativa de la ciudadanía"*²

Para el establecimiento de los resultados alcanzados, este programa consideró la realización de una evaluación externa final con el objetivo de *"asegurar la generación de aprendizajes derivada de la ejecución del Programa y recomendaciones que orienten a los distintos actores involucrados para la implementación de la estrategia de los temas que aborda el PASOCII para futuros procesos similares"*³.

La evaluación externa tuvo una duración de 60 días calendario, durante el período del 7 de junio al 7 de agosto de 2010, y fue realizada por un equipo de tres consultores principales y seis enlaces departamentales que apoyaron el trabajo del equipo principal en cinco departamentos del interior del país - Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango, San Marcos y Sololá - y, en la ciudad capital; área de cobertura del PASOCII. Se evaluó el periodo comprendido entre el 1 de abril de 2007 a la fecha.

La metodología de la evaluación incluyó entrevistas individuales con representantes de organizaciones contrapartes, instituciones del Estado y organizaciones internacionales; grupos focales con beneficiarios directos, así como observación directa y revisión documental, lo que permitió tener una visión general del programa y hacer las valoraciones desde una perspectiva amplia y objetiva.

En términos generales se puede afirmar que los tres temas desarrollados por el PASOCII, no sólo son de gran relevancia y pertinencia para Guatemala, sino que son temas estructurales, que

¹ Mapeo de las organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Guatemala. Preparado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por los consultores Tania Palencia y David Holliday. Junio 1996.

² Proyecto GUA/07/01. Programa de Alianzas con la Sociedad Civil. PASOC 2. Gobierno de Guatemala. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Marzo 2006. PRODOC.

³ TDR Evaluación PASOCII

suponen cambios profundos tanto en el imaginario ciudadano como en la super estructura del Estado Guatemalteco -de tradición autoritarista y excluyente- y, que se encuentra en proceso de democratización, después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1996.

Sin embargo, precisamente, dado que son temas estructurales, que responden a procesos de largo plazo, se requiere de mayor continuidad para su consolidación y sostenibilidad, entendiéndose que ésta debe fundamentarse en tres pilares centrales y articulados entre sí: sostenibilidad social, política y financiera.

Un asunto que merece especial atención es el de Acceso a la Justicia de los Pueblos Indígenas, dado que la cosmovisión maya establece su propio sistema jurídico a partir de usos, costumbres, tradiciones y cultura. El no reconocimiento oficial del sistema jurídico maya, es una limitante para conciliar los dos sistemas jurídicos que hay en Guatemala. Por otro lado, *“la concepción de acceso a la justicia no ha sido elaborada desde la perspectiva de los pueblos indígenas, sino desde un enfoque de modernización sin tomar en cuenta a los pueblos indígenas”*⁴.

*“Que se reconozca e integre el llamado derecho consuetudinario en el ordenamiento jurídico guatemalteco, formalizando y ordenando una relación armónica y respetuosa entre la justicia estatal y las formas tradicionales de resolución de conflictos, con sus principios, criterios, autoridades y procedimientos. Todo ello siempre que no se violen derechos reconocidos en la Constitución Política y en los tratados internacionales en materia de derechos humanos”*⁵.

El PASOCII ha impulsado este proceso -en municipios de alto porcentaje de población indígena-, a través del reconocimiento a autoridades ancestrales, resolución de conflictos mediante sus propias costumbres y tradiciones, así como apertura de alcaldías indígenas, lo cual puede considerarse un aporte significativo en este tema. Sin embargo, las instituciones creadas al tenor de los Acuerdos de Paz como la DEMI y otras instituciones creadas posteriormente como CODISRA, que tienen mandato de fortalecer los derechos de los pueblos indígenas, carecen no sólo de presupuesto adecuado, sino que sus funcionarios son constantemente reemplazados, lo cual, las coloca en una posición de debilidad para cumplir sus funciones.

Como aspecto medular, hay que señalar la debilidad general del Estado Guatemalteco para articular en conjunto con la sociedad civil procesos participativos que desemboquen en soluciones a los principales problemas del país. Cambio constante de funcionarios y en consecuencia cambio de líneas de trabajo, desconocimiento de las temáticas y procedimientos de abordaje; pero fundamentalmente falta de voluntad política o indiferencia, son, entre otros problemas observados, serias limitantes para que las organizaciones de la sociedad civil establezcan vínculos institucionales estables para iniciar y/o consolidar procesos.

Esta situación general del Estado Guatemalteco, influye directamente en el proceso de elaboración e implementación de políticas públicas, consideradas estas, como procesos participativos para resolver asuntos prioritarios del país. El conocimiento de la política pública -especialmente en el nivel local es muy limitado - acostumbrados a planes cortoplacistas, coyunturales o de emergencias.

En este contexto, las contrapartes del PASOCII, lograron establecer comunicaciones, coordinaciones, pero sobre todo establecieron espacios de confianza con instituciones del Estado en todo nivel para alcanzar los objetivos de los proyectos propuestos. Además produjeron numerosos instrumentos e impulsaron diferentes mecanismos de trabajo en los tres ejes del trabajo, que aportan de manera significativa al impulso de los procesos iniciados.

⁴ Jose Ángel Zapeta. Coordinador de Oxlajuj Ajpop.

⁵ Guatemala Memoria del Silencio. Tz’inil Na’tab’al. Conclusiones y Recomendaciones del Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico. CEH. Pag. 61. V. 1. b. Formas Tradicionales de resolución de conflictos. 50. Integración Jurídica.

Por otro lado, aunque las organizaciones civiles guatemaltecas, se constituyen cada vez con mayor fuerza como intermediarias entre la ciudadanía y lo público, incidiendo en asuntos de gran interés, carecen de fortalezas institucionales necesarias para darle sostenibilidad a los procesos, por lo que es necesario que se destinen recursos para fortalecerlas institucionalmente.

Es importante resaltar, la interacción generada por el PASOCII entre las organizaciones contrapartes, lo que se considera sumamente positivo, dado que facilitó el contacto entre organizaciones de varios departamentos del país, que no se conocían y que teniendo comunidad de intereses, han podido desarrollar relaciones de trabajo más allá del PASOCII, para impulsar procesos a nivel departamental y regional en varios temas.

Aunque el PASOCII se preocupó de la transversalización del enfoque de género y de pueblos indígenas, en la implementación de los proyectos⁶, se observó que las OSC –a excepción de las que trabajan el tema específicamente- tuvieron dificultades en la implementación práctica de este enfoque

Por otro lado, aunque se logró posicionar los tres ejes de trabajo del Programa, se considera que el nivel de impacto pudo ser mayor si se hubiese logrado articularlos entre sí, dado el carácter vinculante que tienen.

Finalmente, hay que señalar que el apoyo del PASOCII ha sido fundamental para que la sociedad civil guatemalteca, desarrolle capacidades y realice incidencia para el impulso de los procesos, que conllevan componentes de tipo políticos, sociales, económicos y culturales.

Por tal razón, es vital continuar apoyando a las organizaciones civiles guatemaltecas en todos los niveles, sin embargo, para asegurar sostenibilidad, es importante que para futuras intervenciones, realizar un análisis más exhaustivo sobre las organizaciones, instituciones estatales, procesos y periodos de ejecución.

⁶ El PASOC II brindó asesoría específica hacia las contrapartes en el fortalecimiento de la transversalización del enfoque de género, mediante una consultora específica en el tema.

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Antecedentes y contexto del programa⁷

En el marco del cumplimiento de los Acuerdos de Paz, el Programa de Naciones Unidas –PNUD– en Guatemala ha desarrollado desde el año de 1997 un trabajo orientado a facilitar que organizaciones de sociedad civil contribuyeran al cumplimiento de compromisos establecidos en los Acuerdos, particularmente en los temas de derechos humanos, reconciliación nacional, acceso a la justicia y transparencia.

En el año 2000 el PNUD, junto al gobierno de Noruega elaboraron un programa con enfoque en la reconciliación nacional. Este proyecto se insertó en el Programa de Fortalecimiento del Estado de Derecho – PROFED8 – y se creó el programa Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en materia de Reconciliación Nacional, Derechos Humanos y Justicia – PROFED –OSC – durante el período 200-2003; como proyecto de ejecución directa con apoyo de Noruega y Suecia de US\$ 5 millones. Esta fase invirtió unos 4 millones de dólares en proyectos ejecutados por 27 organizaciones guatemaltecas y organizó varios eventos de capacitación, intercambio y sistematización. Además promovió una discusión conceptual sobre el tema reconciliación, sobre fortalecimiento de la sociedad civil y una serie de documentos de sistematización que fue publicado por contrapartes en el tema de derechos indígena y justicia Maya.

Entre los proyectos con alto grado de incidencia e impacto de esta primera fase, se encuentra la formulación y promoción de un Programa Nacional de Resarcimiento para las víctimas del conflicto armado que ahora es parte del presupuesto de la nación; el monitoreo y cuestionamiento de los gastos militares en tiempos de paz; el inicio del trabajo exitoso de la comisión nacional de búsqueda de niñez desaparecida y fortalecimiento de varias defensorías indígenas. Basado en las experiencias positivas de PRODED-OSC, una evaluación externa y las recomendaciones del Encuentro Nacional de OSC, se preparó desde mediados del año 2003, en colaboración con los donantes, una nueva fase del programa: Participación de la Sociedad Civil – PASOC.

El convenio de cooperación con Noruega para respaldar el programa Participación de la Sociedad Civil – PASOC I – (período de 2004-2006) fue firmado en diciembre de 2003, y la primera convocatoria para presentar propuestas fue publicada en octubre de 2003. El programa inició la primera semana de enero de 2004 – simultáneamente a la toma de posición del recién electo gobierno del presidente Oscar Berger – y, se activó un Comité de Selección con participación de diferentes agencias de las Naciones Unidas, donantes y representantes de la sociedad civil para revisar 137 perfiles de propuestas recibidas.

En febrero de 2004, el programa firmó convenios con 9 contrapartes de PROFED-OSC, reconociendo la conveniencia de continuar la cooperación. En abril del mismo año, se firmó convenios con 18 organizaciones adicionales, resultado del proceso de selección, resultando un total de 27 proyectos vigentes. De estos, 10 proyectos se centraron en la categoría de Acceso a la Justicia, 8 en la categoría de Reconciliación Nacional, y 9 en la categoría Transparencia. En abril de 2005, se concluyó la segunda convocatoria con la recepción de 102 propuestas. En esta oportunidad participó también el gobierno de Guatemala por medio de la Secretaría General de Planificación – SEGEPLAN. Solamente fueron seleccionados 4 nuevos proyectos, los cuales concluyeron el mismo año, dejando así en 27 el número de proyectos en ejecución. Durante los primeros 18 meses de ejecución, PASOC I organizó talleres dedicados a pluralismo jurídico, auditoría social y coyuntura política.

En el 2006, una evaluación externa concluyó que PASOC I, por apoyar y financiar iniciativas de la sociedad civil, dio una contribución valiosa e importante al proceso de democratización en Guatemala. Poco después, la continuación de PASOC I fue asegurada a través de los compromisos

⁷ www.pasoc.org.gt

⁸ Financiado por Suecia

por parte de Noruega y Dinamarca para financiar una segunda fase de PASOC, (hasta el año 2010), pero ahora bajo una nueva modalidad de trabajo: la creación de alianzas constructivas entre instituciones del Estado y organizaciones de sociedad civil.

Los ejes temáticos que se abordaron fueron tres: Eliminación del racismo y la discriminación, acceso a la justicia de los pueblos indígenas y auditoría social y transparencia. Su proyección de trabajo fue a nivel nacional, pero tuvo una cobertura geográfica de impacto preferencial en los departamentos de Alta Verapaz, Chiquimula, Sololá, Huehuetenango y San Marcos y Guatemala.

Bajo estas premisas, en mayo del 2007, PASOCII anunció la convocatoria para la etapa de selección de nuevos proyectos para esa nueva fase. Más de 60 propuestas fueron recibidas y examinadas, y de ellas fueron elegidas 26 por el comité para participar en PASOCII. Desde enero 2008 estas organizaciones de sociedad civil recibieron apoyo financiero y metodológico por un período de uno a dos años, dependiendo del proyecto. A partir de abril del mismo año se sumaron los proyectos FRI – Fondos de respuesta inmediata –, los cuales fueron un total de 17. En total los proyectos apoyados por este programa sumaron un total de 43. Los objetivos planteados por el PASOCII fueron producir marcos jurídicos, herramientas de implementación y, lo más importante, establecer alianzas sostenibles entre instituciones del estado y organizaciones de la sociedad civil.

Referente al contexto en el que se desarrolló el PASOCII, se puede analizar que estuvo marcado en principio por la coyuntura política electoral en Guatemala; en el primer año de ejecución del programa (2007-2008) que fue la etapa de lanzamiento y selección de proyectos, se tuvo una limitada participación de parte de las instituciones del Ejecutivo para participar en las propuestas de las contrapartes de sociedad civil. Es por ello que las alianzas en su mayoría se generaron entre organizaciones de sociedad civil locales e instituciones autónomas y descentralizadas del Estado, como Ministerio Público, la Universidad de San Carlos, Municipalidades locales, la Procuraduría de Derechos Humanos, entre las principales.

Con la toma de posición del nuevo gobierno (2008), los cambios de autoridades salientes y entrantes dificultaron en cierto grado la participación del Estado en el comité de selección del programa. De igual forma las contrapartes del PASOC II manifestaron haber enfrentado serios problemas de coordinación con los nuevos funcionarios de las instituciones debido a la alta rotación en los cargos de toma de decisión.

La falta de voluntad política, así como las campañas político partidistas que abiertamente se están desarrollando en los contextos locales y a nivel nacional, fueron problemas con los cuales tuvieron que bregar las contrapartes durante la implementación del Programa.

El último año de ejecución el programa se vió favorecido, en el tema de transparencia y auditoría social, por la aprobación de la Ley de Acceso a la Información Pública⁹, ley que vino a respaldar los procesos de solicitud de información que las contrapartes requerían para hacer efectivos los ejercicios de auditoría social y transparencia, que estaban impulsando en el interior del país.

⁹ Congreso de la República de Guatemala. Decreto 57-2008. 23 de septiembre de 2008.

3. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

3.1 Lógica del Programa

El Programa de Alianzas con la Sociedad Civil – PASOC II, es una continuación del Programa Participación de la Sociedad Civil - PASOC (2004-2006) con un cambio de modalidad para crear alianzas constructivas entre instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil en los temas discriminación y racismo, acceso a justicia, transparencia y auditoría social para producir marcos jurídicos, herramientas de implementación y enlaces sostenibles en la construcción de una democracia participativa basada en la confianza e iniciativa de la ciudadanía.

Su ejecución fue mediante la modalidad de “Ejecución Directa” (DEX, por sus siglas en inglés); por tanto en su rol de agente ejecutor asumió toda la responsabilidad de la gestión y la rendición de cuentas por la implementación del proyecto. Contó con un equipo específico responsable que procuró el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el PNUD, así como que el proyecto se realizara de forma efectiva, eficiente y transparente, contribuyendo así a la construcción y capacidades nacionales.

Los beneficiarios de los recursos del programa fueron organizaciones de la sociedad civil seleccionadas por medio de un proceso de mapeo, según criterios preestablecidos y confluencia de intereses entre instituciones estatales y contribuciones de la sociedad civil. Basados en cartas de entendimiento con instituciones del Estado, se realizaron convenios de cooperación entre PNUD y las organizaciones de la sociedad civil seleccionadas.

La cobertura geográfica que tuvo el programa fue a nivel nacional en lo que corresponde a las políticas públicas de este nivel, y a nivel departamental en cinco departamentos: Huehuetenango, Sololá, San Marcos, Alta Verapaz y Chiquimula. La selección de los departamentos obedeció a varias razones: la relación previa con PNUD/ PASOC; en los tres primeros departamentos mencionados el PNUD se planteó impulsar un trabajo programático; son departamentos priorizados por el gobierno para el combate de la pobreza, desarrollo rural integral y gobernabilidad democrática; presentan índices muy bajos de desarrollo humano; cuatro de estos departamentos son en su mayoría población indígena; necesidad de fortalecer la participación e incidencia de los sectores sociales.

El PNUD reconoce que las organizaciones de la sociedad civil guatemalteca han mostrado su capacidad de contribuir al proceso de institucionalidad del Estado y a la generación de confianza entre el Estado y la ciudadanía, un factor de reconciliación importante para la construcción de la democracia en una sociedad pos-conflicto. Por tanto el principal rasgo diferenciador de esta segunda fase del PASOC fue, superar así la etapa inicial del simple apoyo institucional a las organizaciones contrapartes e involucrándolas ahora en un proceso de creación de propuestas para incidir en la agenda pública que maneja por ley el Estado.

A nivel nacional, se esperaba contribuir a las agendas de trabajo de instituciones claves del Estado, así como a la agenda legislativa. A nivel local, se esperaba desarrollar una dinámica constructiva entre la sociedad civil y los consejos de desarrollo a niveles municipal y departamental, así como con alcaldías y gobernaciones departamentales. A nivel estratégico, también es importante mencionar en particular el abordaje del tema Acceso a la justicia que utiliza el PASOC II y que presenta tres dimensiones fundamentales: métodos alternos de resolución de conflictos, sistema de justicia oficial y el sistema jurídico propio de los pueblos indígenas.

Es importante señalar también, que el aumento de los Fondos de Respuesta Inmediata aprobado por los donantes en el 2008, originalmente de US\$200.000 y que finalmente llegó a aproximadamente US\$303.000, ha representado una fuerte carga administrativa y de monitoreo para el programa, que obligó a una revisión presupuestaria, aprobada por ambos donantes, Noruega y Dinamarca. En dicha revisión presupuestaria, se incluyó el aumento de casi



US\$250.000 de los fondos del programa, por concepto de diferencial cambiario.

El PASOC II abordó tres ejes temáticos, bajo las siguientes premisas:

<p>1. Eliminación del racismo y la discriminación</p>	<p>En este tema se apoyan proyectos de educación y prevención de racismo y discriminación, así como acciones afirmativas en materia de derechos de los pueblos indígenas, fortalecimiento de las capacidades de instituciones del Estado y sociedad civil para promover política pública en la materia. Desde la óptica del PASOCII, existe una diferencia conceptual entre discriminación y racismo, pues el segundo afecta primordialmente a los pueblos Maya, Garífuna y Xinca en Guatemala, mientras que la discriminación la sufren distintos sectores de la sociedad por factores como el género, la condición social, discapacidad, preferencia sexual, etc.</p>
<p>2. Acceso a la justicia de los pueblos indígenas</p>	<p>Se ha puesto énfasis en el tema de Derecho Maya. En este tema, el PASOCII apoya proyectos de resolución de conflictos locales a través de los instrumentos tradicionales de conciliación de los pueblos indígenas, como también iniciativas orientadas a mejorar el acceso al sistema formal de justicia en el país. La resolución alternativa de conflictos por medio del Derecho Maya parte del reconocimiento en igualdad de condiciones de este ordenamiento jurídico tradicional, pero es también complementario a la justicia estatal, ante la ausencia de autoridades jurídicas en las comunidades indígenas, la saturación de casos en los tribunales y la crisis en el sistema penitenciario en general. Las organizaciones de la sociedad civil reconocen que prevalece la impunidad y la falta de eficiencia del sistema de justicia, el cual tiene una cobertura limitada en el interior del país. La pertinencia cultural y lingüística no ha llegado a ser una política sostenida en el Organismo Judicial y pareciera que la tendencia es a criminalizar las acciones de los pueblos indígenas y a favorecer intereses de multinacionales y de grupos particulares.</p>
<p>3. Auditoría Social y Transparencia:</p>	<p>El PASOCII considera que en una sociedad democrática la participación ciudadana se fundamenta en el acceso a la información y la transparencia de las gestiones públicas. Las leyes de Guatemala facultan importantes niveles de participación y acceso a la información y la sociedad civil debe desarrollar mayores capacidades de hacer uso de estos derechos. Sin embargo, el conocimiento de los derechos otorgados por estas leyes es limitado y es difícil romper con patrones paternalistas de ejercer influencia y poder local. El PASOCII respalda iniciativas para fortalecer la transparencia de la administración pública y procesos de auditoría social, tanto a nivel local como nacional, fortaleciendo la coordinación entre organizaciones de sociedad civil expertas en el tema y las instituciones estatales encargadas de esta temática, como la comisión presidencial por la transparencia, la contraloría de cuentas, la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, etc.</p>

3.2 Marco de Resultados¹⁰. El PASOC II se planteó tres resultados concretos:

Resultados Esperados	Situación prevista
R1. Fortalecidas las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil locales y nacionales para la construcción de alianzas estratégicas con las instituciones del Estado.	Alianzas sostenibles y de confianza entre instituciones del Estado y organizaciones sociales
R2. Instrumentos y mecanismos de implementación de políticas públicas en los tres ejes del PASOC.	Instrumentos y mecanismos institucionales y sociales para impulsar políticas públicas: COMUDES, CODEDES
R3. Acciones viables y planes de trabajo institucional y social de impulso de las políticas relativas a los tres ejes del PASOC	Redes locales entre organizaciones de la sociedad civil para impulsar agendas departamentales
	Mayor acceso a la justicia de pueblos indígenas, respetando sus propias formas de prevención y resolución de conflictos.
Desarrollada visión "de proceso hacia efecto" a nivel local, municipal, departamental y nacional.	

3.3 Factores Externos (que pudieron afectar el éxito del programa)

Durante la implementación del programa se suscitaron hechos o acontecimientos que repercutieron en el logro de los resultados previstos, a continuación se presentan los más significativos:

a) El cambio de gobiernos municipales para el período 2008-2012, retrasó la dinámica de implementación de los procesos establecidos en los proyectos. Hay que considerar que la inexperiencia en la gestión y administración pública es una de las debilidades que presentan las autoridades municipales y funcionarios públicos, por tanto el cabildeo y la negociación fueron estrategias que utilizaron las organizaciones para garantizar la aprobación y coordinación de acciones. Por ejemplo en Huehuetenango, una de las contrapartes tuvo que cambiar algunos municipios de cobertura porque los nuevos gobiernos mostraron renuencia frente a los procesos de Auditoría Social y Transparencia, mientras que en otras municipalidades hubo apertura y colaboración estrecha de los gobiernos para el impulso y fomento de estas prácticas democráticas. Así también, la poca voluntad de las autoridades municipales para la conformación y funcionamiento de las comisiones de Auditoría Social dentro de los COMUDES fueron dificultades que enfrentaron, a excepción de algunos casos, dado el nivel de posicionamiento de los COMUDES (municipio de Huehuetenango) se logró hacerlas funcionar, mientras que en otros, como por ejemplo en San Marcos, éstas comisiones se conformaron fuera de los COMUDES.

b) Rotación del personal en instituciones de gobierno que limita el avance y seguimiento de los procesos. Varias contrapartes manifestaron que entre las estrategias de sus proyectos, se incluía la sensibilización de funcionarios públicos para asegurar una participación activa y toma de decisiones en los temas de intervención, sin embargo, inesperadamente eran movidos de los cargos, o en otros casos delegaban a terceras personas, con lo cual se perdía continuidad de los procesos o se evadía responsabilidad para asumir compromisos concretos de trabajo.

¹⁰ Esquema elaborado con la información del PRODOC PASOCII.

- c) La política partidista, solapada, en algunos casos, o abiertamente en otros, por parte de funcionarios públicos afectó el trabajo en los niveles comunitario, municipal y departamental. Este factor genera (sigue generando) manipulación, división entre las organizaciones locales, luchas de poder. Además de dispersar esfuerzos, se contraponen a los procesos de organización, participación e incidencia de la sociedad civil.
- d) La presencia de empresas transnacionales (minería, hidroeléctricas) ha generado conflicto a lo interno de las comunidades por intereses económicos y de poder; pero al mismo tiempo se visualiza como un elemento de unificación e integración de demandas, propuestas, consensos entre el movimiento social, para el respeto de los derechos, cultura y conservación del medio ambiente de la ciudadanía, especialmente de los pueblos indígenas.
- e) El estado de calamidad decretado por el gobierno en el año 2009 a consecuencia de la influenza H1N1 afectó el desarrollo de algunos procesos que se estaban impulsando. Un caso concreto fue en Sololá pues debido a la cancelación de reuniones y eventos públicos no pudo avanzarse en el proceso de institucionalizar el Acuerdo multisectorial para la erradicación de la discriminación y racismo, según lo establecido en el cronograma de trabajo.
- f) Débil funcionamiento de redes departamentales, particularmente la red de discriminación y racismo. En este sentido las contrapartes tuvieron un papel preponderante en estos espacios para reactivarlas a fin garantizar su funcionamiento a nivel departamental.

4. PROPÓSITO DE LA EVALUACION

PROPÓSITO	1. Formular conclusiones y recomendaciones para procesos futuros encaminados a fortalecer las alianzas de la sociedad civil con el Estado. La evaluación identifica los logros, avances, obstáculos y lecciones aprendidas fundamentales del Programa en el abordaje de los tres ejes de acción: Lucha contra el racismo y la discriminación; Auditoria Social y Transparencia y acceso a la justicia de los pueblos indígenas.
	2. Examinar la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad e identifica los aportes significativos obtenidos de la implementación del PASOC II.
	3. Suministrar insumos a los socios estatales, donantes y contrapartes de la sociedad civil y PNUD, para el diseño de futuros proyectos e intervenciones relacionadas con las temáticas que ha abordado el PASOC II.

5. ENFOQUE Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION

Guatemala es un país sumamente diverso en donde interactúan una variedad de actores políticos, sociales, económicos y culturales. Cada departamento y municipio del país tiene su propia dinámica, en consecuencia, los procesos son heterogéneos.

El PASOC II se ha insertado en esa diversidad nacional, con tres temáticas complejas que implican cambios estructurales profundos, como es la discriminación y el racismo o el acceso a la justicia de pueblos indígenas. En el caso de la auditoría social y transparencia, aunque es una práctica reciente que ha evolucionado, en tanto apropiación del concepto y práctica de la ciudadanía activa, es también un proceso, dado el alto grado de corrupción que impera en el país.

Por esa razón la evaluación fundamentalmente ***mantuvo un enfoque de análisis de proceso***, es decir, sin buscar impactos o efectos que respondan a ecuaciones matemáticas, sino más bien, rescatando las buenas experiencias iniciadas y lecciones aprendidas durante la intervención, tomando en cuenta todos los elementos involucrados, con una visión incluyente y abierta e interpretando con objetividad los diferentes contextos y circunstancias particulares en que las organizaciones contrapartes e instituciones han interactuado, conocedores de que un programa es una contribución de mediano plazo a procesos nacionales de largo plazo que involucran cambios estructurales profundos.

La estrategia para la evaluación del programa se desarrolló en el marco de una metodología combinada entre un análisis documental y visitas de campo en las que se realizaron y combinaron entrevistas y grupos focales, a diferentes actores, mediante instrumentos que facilitaron la recolección de la información y que permitieron contrastar los hallazgos.

El modelo de evaluación se enmarcó dentro de los siguientes principios metodológicos:

- Se tomó en consideración la dinámica, flexibilidad y simultaneidad de los procesos políticos, económicos, sociales y culturales. En este sentido el equipo evaluador contó con expertos/as con experiencias en las temáticas abordadas por el PASOC II;
- Se constituyó conocimiento en el desarrollo del proceso evaluativo junto con las personas y organizaciones que se definieron en los términos de referencia como actores claves en los diferentes niveles de intervención con una visión participativa e inclusiva;
- No estableció el criterio económico, ni la eficiencia medible, como criterios absolutos para la evaluación del programa.

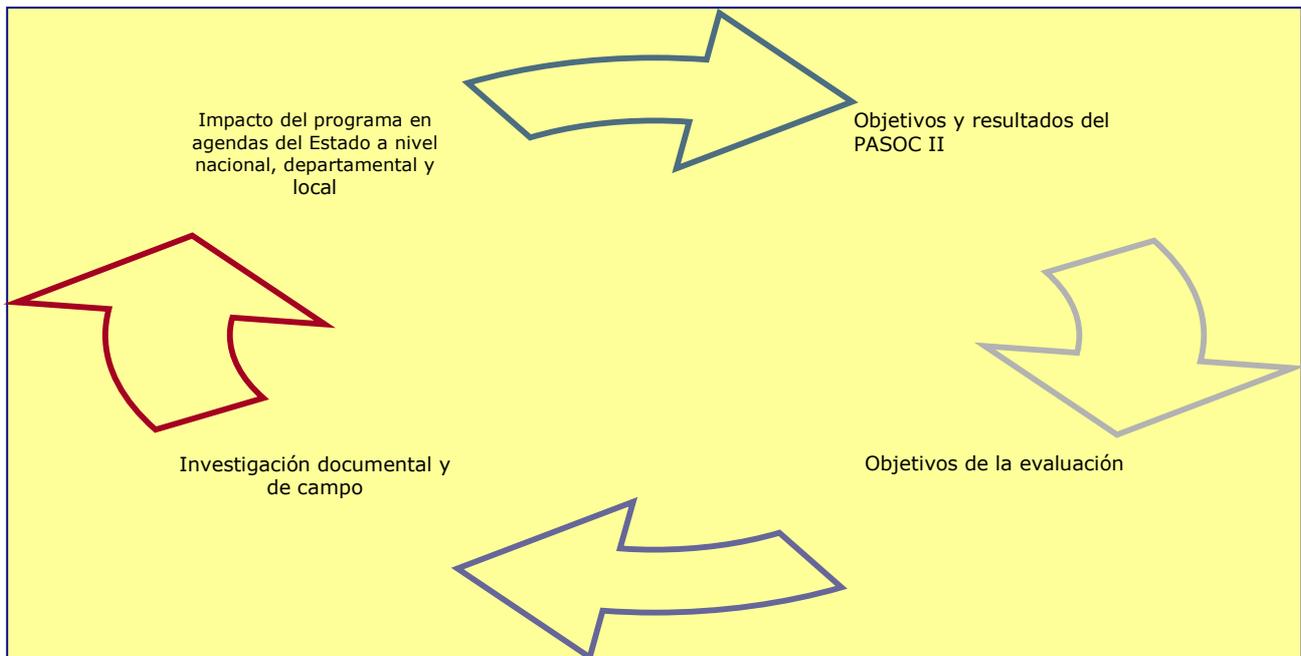
La evaluación se desarrolló en tres fases principales

1. Revisión documental, elaboración del plan y cronograma de trabajo, así como la elaboración de instrumentos. Para la revisión y análisis documental se estableció el marco conceptual e histórico que permitió profundizar en el conocimiento de las lógicas y mecanismos de carácter económico, territorial, político, social y cultural, vinculados con la implementación del PASOC II, para ello se implementaron dos dimensiones de análisis:



Ámbito	Niveles
Creación de alianzas entre instituciones del Estado y organizaciones de la Sociedad Civil. Contribución del programa al desarrollo de propuestas para incidir en la agenda pública que maneja por ley el Estado, con énfasis en la temática de Eliminación del racismo y la discriminación; Acceso a la justicia de los pueblos indígenas; y Auditoría Social y Transparencia.	A nivel nacional: Contribución a las agendas de trabajo de instituciones clave del Estado, así como a la agenda legislativa, A nivel local: Desarrollo de una dinámica constructiva entre la sociedad civil y los consejos de desarrollo a niveles municipal y departamental, así como con alcaldías y gobernaciones departamentales, A nivel estratégico: El abordaje del tema acceso a la justicia que utiliza el PASOC II y que presenta tres dimensiones fundamentales: métodos alternos de resolución de conflictos, sistema de justicia oficial y el sistema jurídico propio de los pueblos indígenas.

Este marco referencial, dio al equipo consultor un enfoque del trabajo de campo y la elaboración de instrumentos para el registro de la información cuantitativa y cualitativa. Básicamente se estructuraron tres instrumentos técnicos¹¹ en función de registrar información que permitió determinar la vinculación entre:



Los instrumentos fueron dirigidos a tres grupos prioritarios:

- Organizaciones contrapartes
- Instituciones del Estado (nacionales, departamentales y municipales)
- Beneficiarios directos de los proyectos

Los instrumentos se estructuraron de tal forma que permitieron recolectar información cualitativa y cuantitativa clave y se vincularon con los datos obtenidos en la primera fase (documentos claves, estudios e información proporcionada por las contrapartes del PASOC II)

¹¹ Anexos

2. Trabajo de campo en los 6 departamentos, según los TDR; realización de entrevistas individuales, grupos focales y observación directa.

La fase de campo se consideró como el corazón de la evaluación, por tanto la misión evaluadora contactó directamente a las contrapartes del programa y actores claves (instituciones públicas y beneficiarios directos) mediante las visitas en situ a los seis departamentos establecidos en los TDR (Guatemala, Sololá, San Marcos, Huehuetenango, Alta Verapaz, Chiquimula).

Se realizaron 44 entrevistas individuales con coordinadores y/o representantes de las organizaciones contrapartes, así como instituciones estatales y funcionarios del sistema de NU. En relación a las instituciones públicas se coordinó con las contrapartes para que dieran referencias de por lo menos una institución con quien hubiesen trabajado directamente.

La recopilación de información de los beneficiarios directos se hizo mediante grupos focales. Se realizaron 6 grupos focales (Chiquimula, Huehuetenango, San Marcos y Sololá) en donde se procuró una participación representativa.

Durante el trabajo de campo, la misión evaluadora, contó con el apoyo, en cada departamento, de una persona local a manera de enlace, quien fue responsable de la organización de las entrevistas y grupos focales; además aportó valiosa información por el conocimiento del contexto y relacionamiento con organizaciones de la sociedad civil en cada lugar y apoyó en la sistematización de las reuniones de los grupos focales por el dominio del idioma maya en el caso respectivo.

3. Procesamiento de datos y elaboración del informe preliminar e informe final de la evaluación externa.

Durante esta fase se efectuó el análisis de los datos obtenidos, tanto de las fuentes primarias como secundarias y se procedió a la clasificación de lo cuantitativo y cualitativo a través de matrices de vaciado de datos que facilitaron el análisis posterior.

La información documental se constató in situ con las organizaciones contrapartes del PASOCII con base a los productos planteados en sus documentos proyecto, a través de las entrevistas individuales a los actores involucrados.

El análisis de los resultados obtenidos de la información proporcionada de ambas fuentes, permitió cualificar y cuantificar el nivel de avance hacia los objetivos, resultados e indicadores propuestos por el PASOCII, particularmente se contrastó la información recolectada contra los resultados del Programa, así como la situación prevista después del Programa. Por otro lado, la información recabada en los grupos focales sirvió de base para el análisis de los efectos/impacto, lecciones aprendidas, elementos replicables, sostenibilidad y grado de alianzas alcanzadas por las organizaciones de sociedad civil con actores de las instituciones del Estado.

La información cualitativa se analizó desde el punto de vista de género y étnico, para destacar los aspectos que han tenido efecto en la población en general y, en los pueblos indígenas y las mujeres en particular, lo que permitió plantear recomendaciones viables que permitan un mejor desempeño en las acciones de cooperación de acuerdo a los objetivos del PASOCII y para la continuidad de los esfuerzos fuera del marco programático general que le dio origen al programa.

Como resultado del análisis de los datos, se elaboró un informe preliminar, conteniendo los principales hallazgos, según se estipula en los Términos de Referencia. El informe preliminar fue presentado¹² a los informantes clave para recibir retroalimentación a través de comentarios, observaciones, sugerencias, etc. Una vez recibidas las observaciones se elaboró el informe final incluyendo todos los comentarios, sugerencias y recomendaciones de los informantes claves.

¹² Presentado el 29 de julio de 2010 a los actores claves.

6. PREGUNTAS CLAVES Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Según los TdR, se establecen preguntas claves para el desarrollo de la evaluación, en el plan de trabajo se presentó esta matriz para responder a estas cuestiones y determinar los alcances de la evaluación, a continuación se detallan las mismas.

Dimensión	Descripción general	Preguntas Claves	Enfoques
Eficacia	Evaluar hasta qué punto el PASOC II alcanzó los resultados y metas planeadas, tomando como base la complementariedad de su intervención, es decir, como parte de una alianza con sociedad civil y gobierno con fines comunes. Estas valoraciones sobre la ejecución del Programa deberán analizarse desde la percepción de beneficiarios, donantes, funcionarios de organizaciones no gubernamentales, instituciones nacionales y gobiernos locales.	¿Cuánto se alcanzaron los resultados propuestos y de qué manera contribuyen a los impactos y efectos relacionados con los planes nacionales del PNUD de apoyo al país?	<input checked="" type="checkbox"/> Estrategia <input checked="" type="checkbox"/> Sistemas <input checked="" type="checkbox"/> Procesos <input checked="" type="checkbox"/> Metodologías <input checked="" type="checkbox"/> Mecanismos <input checked="" type="checkbox"/> Instrumentos <input checked="" type="checkbox"/> Actores <input checked="" type="checkbox"/> Funciones <input checked="" type="checkbox"/> Desempeño <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones
Eficiencia	Analizar la estrategia, enfoque, modalidad de intervención y recursos utilizados en la ejecución del PASOC II. El análisis determinará el uso racional de los recursos, costos de transacción, relación costos de funcionamiento/inversión, tiempos establecidos en el documento de proyecto y planes operativos. Determinar si los bienes y servicios brindados por el PASOC II cumplen con los criterios de calidad establecidos y cómo las diferentes intervenciones implementadas, contribuyeron a los resultados.	¿Qué balance obtenemos y que lecciones aprendidas de la implementación, control y ajustes de la estrategia general, procesos, sistemas, instrumentos y rol de los actores que participaron en la ejecución del PASOCII.	
Pertinencia	Valorar el contexto en el cual se ejecutó el PASOC II, orientada a determinar la pertinencia de las estrategias y enfoques del programa, y de los proyectos apoyados de las Organizaciones de Sociedad Civil, su alineación con las políticas nacionales, los lineamientos de los donantes y las demandas de beneficiarios/as, considerando la multi etnicidad. Además, comprobar si el PASOC II se ejecutó en las áreas geográficas más prioritarias y atendió a la población más necesitada.	¿Cuál es la contribución y los aportes significativos del PASOC II a los tres ejes del Programa?	
Sostenibilidad	Realizar análisis que permita deducir sobre los efectos a largo plazo de los procesos apoyados por el PASOC II. Enfocar el análisis sobre el fomento de alianzas sostenibles y de confianza entre instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de contribuir en una forma constructiva y sostenible a la eliminación del racismo y la discriminación, el acceso a la justicia para los pueblos indígenas; así como la auditoría social y la promoción de la transparencia. Establecer si el Estado dispone de instrumentos mecanismos institucionales y sociales para impulsar políticas públicas que permitan procesos sostenibles en los temas promovidos por el programa. Determinar la apropiación de las organizaciones sociales e instituciones gubernamentales de los conceptos de transparencia, racismo y discriminación y acceso a la justicia por pueblos indígenas.	<p>¿Se han creado espacios de reflexión y debate entre los socios del PASOC II y los socios de otros programas y si estos espacios han contribuido a fortalecer capacidades técnicas, metodológicas y conceptuales?</p> <p>¿Sobre qué contexto en la problemática abordada y sobre que líneas sostenibles y potenciales deberán impulsarse nuevas intervenciones?</p>	



6.1 Pregunta 1.

¿Cuánto se alcanzaron los resultados propuestos y de qué manera contribuyen a los impactos y efectos relacionados con los planes nacionales del PNUD de apoyo al país?

Dimensión: Eficacia

R1. Fortalecidas las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil local y nacional para la construcción de alianzas estratégicas con las instituciones del Estado.

El programa ha contribuido con el proceso de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de sociedad civil, tanto a nivel nacional como local. La evaluación externa permite establecer que la mayoría de organizaciones contrapartes, con la implementación de los proyectos ejecutados lograron mayor posicionamiento y se han desarrollado como especialistas en las temáticas, por lo que se consideran un referente nacional/local en el manejo de las temáticas abordadas.

Por otro lado, aunque todavía no se establecen alianzas estratégicas con las instituciones del Estado; en todos los casos, se generaron coordinaciones y comunicaciones a todo nivel entre las instituciones del Estado y las organizaciones contrapartes, que permitieron avanzar en los procesos previstos en los diferentes proyectos.

Vale la pena señalar que dicha estrategia fue asumida por PASOCII a partir de múltiples ofrecimientos de instituciones del Estado con quienes PNUD tenía establecidas relaciones de cooperación. Sin embargo, factores del contexto relacionados con el proceso electoral 2007, la transición de autoridades entrantes y salientes, la escasa o nula voluntad política de algunos funcionarios públicos, indiferencia para el establecimiento de alianzas estratégicas con la sociedad civil, la rotación de personal y el temor o rechazo de las organizaciones sociales para hacer alianzas con el Estado, hicieron que al momento de implementar las iniciativas se generara un cambio de actitud en cuanto a disponibilidad para concretar dichos ofrecimientos y establecer alianzas.

Varias OSC, consideran inapropiada la estrategia del PASOCII de establecer alianzas con las instituciones del Estado ya que si bien es cierto se firmaron convenios, en la práctica se encontró resistencia, indiferencia, y en ocasiones rechazo a las iniciativas. En otros casos se obtuvo un apoyo únicamente para coordinar actividades puntuales.

Otro grupo de OSC considera que si puede darse una alianza con instituciones del Estado, pero ello depende de varios factores, por ejemplo, si ya existe establecida una relación de trabajo en procesos anteriores, prestigio y experiencia en la temática y manejo de información, así como voluntad política del funcionario y empleado público, si el funcionario público o autoridad ve una oportunidad de mejorar su trabajo, etc

"Construir una alianza estratégica y de cooperación no es igual a perder capacidad de crítica ni rendirse a la apuesta institucional de transparentar los procesos, ni sacrificar la independencia institucional"¹³

¹³ FMM



Otras organizaciones consideran que la SC debe superar la visión de choque o de oposición y adentrarse a conocer la burocracia estatal y los mecanismos de cómo funcionan al interno las instituciones públicas para entender la dinámica y definir una estrategia de alianza.

Muchas de las organizaciones de sociedad civil tuvieron que tejer o rehacer relaciones con las instituciones estatales y persuadir, convencer y generar confianza en las y los beneficiarios, así como en las autoridades y funcionarios públicos, del impulso y coordinación de las iniciativas apoyadas por PASOCII.

Otro factor importante a resaltar es que, varias de las organizaciones sociales contrapartes, están ubicadas en áreas donde el conflicto interno armado tuvo fuertes impactos; por ello es que haber procurado un diálogo abierto con autoridades gubernamentales pertinentes a sus iniciativas es un hecho doblemente significativo, pues lograron superar métodos como la confrontación y protesta, que en ese período eran los únicos medios para superar los conflictos.

Los comentarios de desacuerdo por parte de representantes de OSC en cuanto a la implementación de la estrategia de alianza entre la sociedad civil y las instituciones del Estado, van en la línea de considerar que el establecimiento de una alianza se da cuando la contraparte, en este caso el Estado, se identifica plenamente con los postulados y filosofía institucional, enfoque y estrategias de trabajo de las organizaciones de sociedad civil, lo cual es claramente inexistente en las instituciones del Estado, en primer lugar debido al mandato de las mismas y su potestad en la generación e implementación de políticas públicas, y en segundo lugar porque la mentalidad y visión del funcionario público se basa muchas veces en prácticas autoritarias, racistas y excluyentes al momento de ejercer el poder público. Bajo esos argumentos dados por las organizaciones contrapartes, se considera que solamente se lograron establecer niveles de coordinación de actividades puntuales planificadas por cada una de las organizaciones contrapartes de PASOCII.

En otros casos, existió disponibilidad que se tradujo en acciones puntuales, tales como asistir a conferencias o charlas en seminarios, diplomados y talleres de capacitación. Sin embargo, a estas instituciones les preocupa no haber podido dar más de lo que las OSC solicitaron debido a la falta de recursos asignados, tanto humanos como presupuestarios, lo que hace que las instituciones públicas sean débiles para generar sinergias, tal es el caso de SEGEPLAN, CODISRA y la DEMI.

Las coordinaciones entre el Estado y sociedad civil que se lograron concretar por parte de algunas organizaciones de sociedad civil, dependieron en gran medida de instituciones públicas consideradas autónomas como la USAC, PDH, INACIF y las municipalidades. En instituciones pertenecientes al gobierno central, salvo algunas excepciones como CODISRA, las coordinaciones fueron más difíciles de concretar ya que aún persisten rasgos autoritarios o de indiferencia o simplemente existe renuencia a buscar soluciones concertadas con las OSC para el impulso de políticas, planes, programas y proyectos de beneficio a la población.

Con instancias como MP, SAT, SEGEPLAN y Contraloría General de la República, se logró coordinación a nivel central, sin embargo a nivel territorial hubo participaciones puntuales de representantes de estas instituciones pero no se concretaron coordinaciones que aportaran sustantivamente a los procesos impulsados.

Por ejemplo SEGEPLAN a nivel territorial, no cuenta con recursos humanos y materiales suficientes para establecer coordinaciones de largo alcance, especialmente porque generalmente función se limita a ser enlace con el CODEDE y no tiene presencia a nivel municipal, ya que trabaja en coordinación con las OMP. En el caso del MP, las dificultades son mayores porque primero se requiere de la voluntad política del Fiscal General y posteriormente de los fiscales que están a cargo de los casos específicos, los que mantienen un monopolio de la actividad fiscal y en general se resisten a coordinar. A pesar de estas dificultades, la Fundación Mirna Mack estableció un convenio de cooperación con el MP, lo que puede considerarse un logro importante.

Es importante resaltar que en la mayoría de los casos, especialmente en el nivel local, el programa permitió generar una situación de confianza entre las instituciones del Estado y las organizaciones de sociedad civil, para avanzar conjuntamente en la solución de las problemáticas que abordan los ejes del Programa.

Este aspecto es fundamental de abordar, dado que históricamente en Guatemala, las organizaciones sociales han sido consideradas como generadoras de conflicto y no como parte de la solución a los problemas. También muchos funcionarios ven a las OSC como competencia y no como aliados en el proceso de cambios. Del otro lado, las instituciones estatales, son percibidas como cerradas a escuchar los planteamientos de la sociedad civil y no hay tradición de trabajo conjunto.

Un aspecto novedoso, es que varias OSC establecieron coordinaciones con medios de comunicación tanto a nivel nacional como municipal, para lograr mayor incidencia de los procesos. Esta coordinación es una buena práctica que puede ser replicable.

Finalmente, la mayoría de las organizaciones coinciden en que hace falta que la cooperación, destine recursos al fortalecimiento institucional de las propias organizaciones, con el fin de darle mayor sostenibilidad al trabajo que desarrollan, dado que fundamentalmente el destino de los fondos está dirigido a realizar las actividades de cada proyecto. Como se conoce, las organizaciones de la sociedad civil, en tanto, organizaciones sin fines de lucro, dependen en una gran medida de los fondos de la cooperación internacional, para funcionar.¹⁴

R2. Instrumentos y mecanismos de implementación de políticas públicas en los tres ejes del PASOC.

En Guatemala el diseño e implementación de políticas públicas, es una práctica institucional en construcción que presenta rasgos de democracia participativa como el caso de los consejos de desarrollo y por otro lado rasgos de democracia representativa, como el caso de las instituciones del Estado que formulan e implementan políticas públicas sectoriales. A nivel nacional se reconocen aproximadamente unas 40 políticas públicas, entre las que se encuentran políticas sectoriales, transversales y otras políticas¹⁵.

A nivel municipal, esta práctica es muy incipiente y no se concreta por motivos de diversa índole, sin embargo se ha avanzado en la institucionalización de planes de desarrollo departamentales y municipales.

La principal debilidad que enfrentan las municipalidades para la concreción de los planes es la falta de recursos presupuestarios, que a su vez se deriva de la centralización de recursos a nivel del Gobierno Nacional. Como un ejemplo de buena práctica de elaboración de políticas locales, -fuera del área de cobertura del programa-se puede mencionar la Política Municipal para la Equidad de Género del Municipio de Ixcán en el Departamento de Quiché¹⁶

¹⁴ AC, REDMUCH, ASEDECHI, CEDFOG, Tierra Nueva, ADICI, AEMADIHIQ, CIRMA, CODEIN, ADP, UNAMG, NALEB, OXLAJU AJPOP, NUTZIJ, AJCHMOL, URL, PRODESSA ESEDIR.

¹⁵ SEGEPLAN. Subsecretaría de Políticas Globales y Sectoriales. Marco y Mapa Actual de las Políticas Públicas en Guatemala. Caryl Alonso Jimenez. Consultor. Guatemala Mayo 2009

¹⁶ Política Municipal para la Equidad de Género. Municipio de Ixcán. Departamento de Quiché. Mayo 2007. Fundación Guillermo Toriello. Gobierno de Navarra.



“La desigualdad es una de las principales características que definen la historia de América Latina y el Caribe. Una muy alta y persistente desigualdad que, acompañada de una baja movilidad social, han llevado a la región a caer en una “trampa de desigualdad”. En un círculo vicioso difícil de romper. ¿Cómo podemos acabar con esta situación? ¿Qué políticas públicas se pueden diseñar para evitar que la desigualdad se siga transmitiendo de una generación a otra?”¹⁷

En general, las contrapartes del PASOCII, diseñaron e implementaron numerosos instrumentos y mecanismos para avanzar en los procesos de las tres temáticas del Programa. Sin embargo es importante señalar que estos constituyen puntos de partidas en el diseño e implementación de futuras políticas públicas.

En las entrevistas realizadas a las contrapartes, beneficiarios directos e instituciones del Estado, se valoran positivamente los procesos y coinciden en que haber generado estos instrumentos y mecanismos ha contribuido a visibilizar y reconocer la existencia de la problemáticas que aborda el PASOCII.

En términos generales, se crearon y/o fortalecieron mecanismos locales de participación desde donde se elaboraron diversos instrumentos (según la temática), que permitieron analizar la problemática específica y definir estrategias y acciones que en el corto y mediano plazo puedan contribuir a la reducción de cada problemática abordada.

A continuación un breve resumen de los mismos¹⁸:

Ejes	Mecanismos	Instrumentos
Discriminación y Racismo	Acuerdo Multi sectorial para la erradicación de la discriminación y racismo en las áreas de Salud y Educación (a partir de los diagnósticos que realizara CODEIN sobre la discriminación y racismo que sufren los pueblos indígenas y mujeres en las áreas de salud y educación)	Manual de Sensibilización para operadores de justicia en Alta Verapaz (Instancia de Consenso del pueblo Maya q'eqchi pocomchi de Alta Verapaz), Diplomado para gestores culturales, avalado por la USAC (Caja Lúdica) Manual sobre Racismo y discriminación para periodistas y reporteros de medio de comunicación escrito (Observatorio para la eliminación del Racismo y Discriminación étnica); Protocolo para peritaje lingüístico en casos de delito de discriminación y racismo para INACIF (FRM)

¹⁷ PNUD. Informe regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad. Prólogo. Pág. 6.

¹⁸ Solo se mencionan algunos.



Auditoria social y transparencia	Conformación de la Comisión Departamental de Auditoria Social en Sololá, (UNAMG) Las coordinaciones de las comisiones de auditoria social en las municipalidades de San Juan chamelco, Raxrhuja, San Catarina La Tinta y Chisec, (ADP). El Centro Legal de Anticorrupción (AC) Convenio de creación de mesa técnica entre el MP y Fundación Mack para revisar compromisos asumidos en el área de delitos contra la vida.	Manual sobre controles aduaneros para la SAT (AC)
Acceso a la Justicia	Creación de la alcaldia indigena de Santa Bárbara, Huehuetenango (Oxlajuj Ajpop).	Normativa para la prevención de conflictos desde la cultura maya Mam en Santa Bárbara, Huehuetenango, Estudio Exploratorio de las autoridades mayas ancestrales (OxlajuJ Ajpop).

R3. Acciones viables y planes de trabajo

En este resultado se observa un menor avance durante la implementación del programa. En las distintas entrevistas, revisión documental y de productos obtenidos por las distintas iniciativas impulsadas por las contrapartes, existe poca evidencia de procesos departamentales en donde se hayan involucrado a instituciones del Estado y OSC.

Esto se debe en parte a que los procesos impulsados, en su mayoría desarrollados en el área rural y urbano departamental, no lograron –todavía- la madurez suficiente que permitiera concretar planes de trabajo institucional y social.

Sin embargo, se constata la implementación de acciones viables que generaron condiciones para la sensibilización de las temáticas, en los actores del Estado, por ejemplo, las distintas acciones relacionadas con el abordaje del tema del racismo y discriminación, talleres para el desarrollo de capacidades para implementar procesos de auditoria social, que constituyen acciones iniciales para el abordaje de los temas.

Algunos de los planes identificados son:

- Plan operativo y manual de funciones de la red departamental de discriminación y racismo en Huehuetenango.
- En Chiquimula, la REDMUCH, ha elaborado numerosos planes de incidencia municipal, (por municipio) que constituyen un instrumento importante en la inclusión de las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres chiquimultecas en los planes de desarrollo municipal.

“La REDMUCH tiene una gran incidencia y aunque todavía en Chiquimula, no se llega a políticas públicas, no hay quien saque de los planes los proyectos dirigidos a las mujeres”¹⁹

¹⁹ Delegado Departamental de SEGEPLAN en Chiquimula.



En términos generales, los tres resultados han contribuido a los impactos y efectos relacionados con los planes nacionales del PNUD. En el PRODOC se establece que el PNUD espera contribuir a *“constituir un espacio político programático que facilite y enriquezca las relaciones entre el Estado y la sociedad civil guatemalteca, en la perspectiva de la construcción de una democracia participativa”*. Sin embargo, las distintas iniciativas implementadas, se encuentran aún en fase inicial de generación de condiciones para el establecimiento de una relación programática sostenida, es decir, que se requiere de mayores esfuerzos, tanto por parte de la sociedad civil, como por las instituciones del Estado, con el acompañamiento de la cooperación internacional para su consolidación.

En cuanto al efecto directo 2 el Marco de asistencia de UNDAF el programa cobra relevancia al *“contribuir a la eliminación de todas las formas de discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja y vulnerabilidad”*. El equipo evaluador constata que todas las iniciativas contribuyen positivamente al logro de este efecto directo.

Asimismo, en cuanto al efecto directo 5 contenido en el Plan de Acción del Programa País (CPAP), el PASOC II contribuyó a propiciar que *“los espacios y mecanismos funcionales a la rearticulación de la relación entre estado y sociedad han sido fortalecidos para promover la participación ciudadana y la gobernabilidad democrática”*.

La misión de evaluación considera que es un efecto que se cumple en buena medida a partir de las distintas iniciativas implementadas, ya que se ha generado participación ciudadana en cada ejercicio de AS, en cada taller de capacitación, en cada actividad de sensibilización, lo cual ha impactado positivamente, tanto en las OSC como en las áreas geográficas de intervención. Estas acciones contribuyen a la gobernabilidad democrática cuando se involucran total o parcialmente, las autoridades y funcionarios públicos vinculados a estas temáticas.

Al valorar la contribución de estos resultados en los efectos planteados en los planes nacionales del PNUD se puede concluir que el relacionamiento entre Estado y sociedad civil está promoviendo un mayor ejercicio de la participación ciudadana y la gobernabilidad democrática.

A continuación se presenta un esquema que muestra la situación generada por el PASOCII, a partir de los resultados e indicadores establecidos en el PRODOC.

RESULTADOS	INDICADORES RELEVANTES	SITUACION ACTUAL
<p>R1. Fortalecidas las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil locales y nacionales para la construcción de alianzas estratégicas con las instituciones del Estado</p>	<p>Alianzas establecidas entre organizaciones de SC e instituciones del Estado en los 3 temas del Programa</p>	<p>A partir de las iniciativas impulsadas, algunas OSC se han posicionado y se han constituido como referentes en el manejo del tema, desarrollando un liderazgo importante en la medida que se implementaron sus iniciativas.</p> <p>La construcción y utilización de metodologías novedosas en alianza con otras instituciones de cooperación y de SC fue importante para el logro del resultado.</p> <p>Se desarrolló capacidad de diálogo y negociación con los gobiernos locales en cuanto a impulsar procesos de AS dentro y fuera del sistema de CDUR, generó confianza en algunas autoridades locales.</p>
	<p>Existencia de propuestas y procesos impulsados por la SC en los 3 temas del programa, orientados al desarrollo de políticas públicas</p>	<p>La conformación de comisiones de AS a nivel municipal en el marco del sistema de CDUR en algunos casos y el fortalecimiento y acompañamiento en otros, es una capacidad que se fortaleció.</p> <p>Generación de recurso humano calificado y especializado en las temáticas que abordó el programa es un valor agregado a las OSC que fortalece las capacidades institucionales pero que se pierde al no contar con recursos para retenerles en sus organizaciones.</p> <p>Se desarrolló capacidad para elaborar y presentar propuestas de instrumentos y herramientas que permitan implementar políticas públicas.</p> <p>Capacidad para establecer redes en las temáticas de R y D y AS, fortalece el trabajo de SC.</p> <p>Coordinación con algunas instituciones del Estado (USAC, MP, CODISRA, PDH) generó confianza en autoridades locales y funcionarios públicos para alcanzar resultados propuestos.</p>

<p>R2. Instrumentos y mecanismos de implementación de políticas públicas en los tres ejes del PASOC.</p>	<p>Mecanismos e instrumentos propuestos, institucionalizados por la SC y las instituciones del Estado (proyectos de ley en temas de racismo y discriminación, propuestas de reglamentos sobre información pública, espacios institucionalizados entre operadores de justicia y autoridades indígenas, documentos y cartas institucionales)</p>	<p><u>INSTRUMENTOS</u></p> <p>Manual de sensibilización a operadores de justicia en AV sobre R y D. Manual de sensibilización a maestros y maestras de AV sobre R y D. Protocolo para peritaje lingüístico en casos de discriminación con INACIF. Texto para niños y guía para maestros sobre discriminación presentado al MINEDUC. Reglamento para la administración del agua en Santa Catarina la Tinta. Manual sobre controles aduaneros SAT (combate a la corrupción)</p> <p><u>MECANISMOS</u></p> <p>Centro de Asistencia Legal Anticorrupción Acuerdo multisectorial para erradicar la discriminación en Sololá. Cartas de entendimiento entre OSC y Municipalidades de Sololá. Cartas de entendimiento entre OSC y Municipalidades de Huehuetenango. Comisiones de AS a nivel municipal y departamental. Alcaldía Maya-Mam en Santa Bárbara, Huehuetenango. Red de autoridades mayas ancestrales en San Marcos. Reactivación y funcionamiento de red departamental contra discriminación y racismo en Sololá y Huehuetenango. Alianza con medios de comunicación nacionales y locales para el combate contra la corrupción. Convenio con la Contraloría General de la Republica para gestión de denuncias ciudadanas. Coordinación y alianza de OSC contrapartes de PASOC II en Huehuetenango y Sololá. Convenio de creación de mesa técnica entre MP y F. Mack para revisar compromisos asumidos.</p>
--	--	---



	<p>Grado de suficiencia y de pertinencia de los instrumentos y mecanismos impulsados por el programa para el impulso efectivo y eficaz de las políticas públicas en los 3 temas (informes derivados de las consultas con instituciones nacionales y OSC, e informes de monitoreo y evaluación)</p>	<p><u>INSTRUMENTOS</u></p> <p>Los instrumentos se consideran pertinentes ya que se enmarcan dentro de los contextos socioculturales de las áreas atendidas.</p> <p>Son pertinentes también porque responden a problemáticas sentidas por la población atendida y ofrecen soluciones a mediano y largo plazo.</p> <p>Ofrecen contenidos que propician cambio de actitudes y maneras pacíficas para resolver conflictos.</p> <p><u>MECANISMOS</u></p> <p>Los mecanismos identificados representan esfuerzos desde la SC para atender, resolver y brindar alternativas para la resolución de las temáticas apoyadas por PASOC II.</p> <p>Establecen puntos de partida para generar y establecer espacios de diálogo, negociación y consenso entre SC e instituciones del Estado.</p>
R3. Acciones viables y planes de trabajo	<p>Agendas departamentales acordadas entre SEGEPLAN a nivel departamental, CODEDEs y OSC para el combate al racismo y discriminación, el acceso a la justicia de los pueblos indígenas, y el desarrollo de la auditoría social y la transparencia, en los 6 departamentos</p>	<p>Plan operativo y manual de funciones de la red departamental de discriminación y racismo en Huehuetenango.</p> <p>Declaración comunitaria para la prevención y transformación de conflictos en Huehuetenango.</p> <p>Herramienta para la transparencia del CODEDEH (Huehuetenango).</p> <p>Planes de Incidencia municipal (PIM) Comisiones Municipales de la Mujer del COMUDE en los municipios de San Jacinto, San Juan Ermita, San Jose La Arada, Olopa, en Chiquimula.</p>

	<p>Estrategias a nivel departamental han sido establecidas para facilitar el grado de incidencia por parte de la SC en los procesos y dinámicas institucionales y sociales.</p>	<p>Coordinaciones departamentales de SC para el abordaje de temas sobre la fiscalización de los recursos públicos a nivel municipal y de gobierno central</p> <p>Sensibilización sobre racismo y discriminación en operadores de justicia para un abordaje distinto de casos de delitos en la temática</p> <p>Sensibilización a periodistas y reporteros de medios escritos sobre racismo y discriminación para eliminar lenguaje racista en la comunicación de noticias en los principales medios de comunicación</p> <p>Textos que abordan el tema de diversidad cultural y eliminación de racismo y discriminación presentadas al MINEDUC para su incorporación en la currícula estudiantil a nivel primario</p> <p>Diplomado en Sololá sobre AS a OSC, COCODES, COMUDES y Municipalidades</p> <p>Creación y fortalecimiento de comisiones de AS a nivel municipal son la base para fortalecer un trabajo a nivel departamental</p> <p>Diplomado sobre Racismo con docentes y estudiantes de las Facultades de Comunicación de Universidades Mariano Gálvez, URL, Mesoamericana y USAC.</p> <p>Diplomado sobre gestores culturales (como agentes de cambio para eliminar la discriminación y el racismo) avalado por el Ministerio de Educación.</p>
--	---	---

6.2 Pregunta 2.

¿Qué balance obtenemos y que lecciones aprendidas de la implementación, control y ajustes de la estrategia general, procesos, sistemas, instrumentos y rol de los actores que participaron en la ejecución del PASOCII.

Dimensión: Eficiencia

Se identificaron tres enfoques de intervención:

- Iniciativas o procesos en marcha que requieren un impulso adicional de recursos para concretar resultados
- Iniciativas o procesos nuevos que requieren de un impulso de mediano y largo plazo (3 a 5 años en promedio)
- Iniciativas puntuales, coyunturales en algunos casos, cuyo apoyo fue estratégico para la concreción de acuerdos, agendas o fortalecimientos de procesos de concertación social (proyectos FRI)

Para el primer caso, algunas de las organizaciones entrevistadas indicaron que ya contaban con alianzas y/o convenios con instituciones y organismos del Estado previo a la gestión apoyada por PASOCII, lo que implicó un impulso adicional para que los procesos se concretaran, por ejemplo, iniciativas implementadas por NALEB, FRMT, FMM, GAM, AC, Caja Lúdica.

Para estos procesos, el apoyo de PASOC II coadyuvó al logro de los objetivos institucionales de las organizaciones socias y a través de este lograron obtener resultados importantes en la línea de fortalecer la gobernabilidad y la democracia participativa, así como sostenibilidad de los procesos impulsados. Ejemplo de estos procesos son los protocolos para el peritaje lingüístico en casos de delitos por discriminación y racismo trabajado por la FRMT con INACIF y el monitoreo sobre la gestión de casos de muerte violenta de mujeres y hombres en el departamento de Guatemala.

Para el segundo caso, se identifica que la mayoría de OSC gestionaron ante PASOCII, iniciativas o procesos nuevos a pesar de que algunas de ellas participaron en la ejecución de iniciativas en PASOC I. En este caso, dichas iniciativas o procesos requieren de acciones de mediano plazo que superan el periodo de dos años que PASOC II permite como esquema de ejecución, implica por ende que los resultados previstos se vislumbren en el mediano y largo plazo. Para estas organizaciones, el esquema de dos años resulta muy corto, aunque se indica claramente que los recursos fueron suficientes para esta temporalidad.

En el tercer caso se constató que las iniciativas gestionadas en el marco de los fondos de respuesta inmediata, constituyeron apoyos a procesos que requerían impulso o concreción de acciones que apuntaron a hacer posibles acuerdos, convenios, agendas y procesos de concertación social. Ejemplo de ello fueron las iniciativas siguientes:

- 2o. Encuentro nacional "Por los derechos individuales y colectivos de las mujeres mayas, garífunas y Xincas"
- Encuesta Exclusión e interculturalidad en Guatemala
- Seminario "La importancia de la prueba pericial en el esclarecimiento de hechos violentos durante conflictos armados"
- Apoyo a la modernización legislativa multicultural TOIK NALEB, Congreso de la República de Guatemala 2008-2011
- Estudio Nacional sobre la "Recuperación Social" Pos-guerra en Guatemala: Fase I - Mapeo Nacional
- Capacitación y acompañamiento para la auditoría social a través del Sistema Electrónico de Compras y Contrataciones del Estado - Guatecompras

Para el logro de todas las iniciativas, se verificó que el PASOC II brindó apoyo y asistencia técnica a las OSC contrapartes en varios temas como parte de un proceso de estandarización de las propuestas generadas, así como apoyo en aspectos técnico-administrativos, los cuales se describen a continuación:

- Asesoría en la elaboración de las propuestas de perfiles y propuestas de proyectos, con énfasis en mejora de las metodologías
- Asesoría en la elaboración de los presupuestos de los proyectos presentados
- Capacitación en herramientas e instrumentos para planificación, monitoreo y evaluación
- Asesoría específica para la transversalización del enfoque de género.
- Talleres de capacitación en el tema de sostenibilidad financiera de las OSC.
- Encuentros de intercambio entre contrapartes y PASOC II con énfasis en aspectos técnicos, financieros, administrativos y políticos
- Contratación de dos consultores de monitoreo para cubrir las dos áreas geográficas del programa, nororiente y altiplano.

En todos los casos, las y los entrevistados aseguraron que los recursos fueron suficientes²⁰ tomando en cuenta, el período de los proyectos.

De igual manera reconocen el apoyo técnico brindado por los consultores de campo, pues durante la ejecución de los proyectos fueron los referentes más cercanos de consulta y respaldo; aunque manifiestan también que este recurso humano fue insuficiente si se considera la dinámica de trabajo de cada contraparte y la extensión geográfica que tenían bajo su responsabilidad atender.

Por otro lado, el PASOCII implementó una asesoría específica hacia las contrapartes para el fortalecimiento de la transversalización del enfoque de género, mediante la contratación de una consultora específica para el tema. Sin embargo, se pudo verificar que aunque las contrapartes manifiestan interés para la transversalización de dicho enfoque, -lo que se evidencia en la realización de talleres para abordar la temática o los esfuerzos por procurar la participación de las mujeres en las diferentes actividades- existen dificultades para su implementación efectiva y requieren de mayores esfuerzos para apropiarse de este enfoque.

Igualmente, el abordaje del enfoque de pueblos indígenas no constituyó una estrategia articuladora entre la totalidad de las contrapartes, y en algunos casos específicos como lo es la Auditoría Social, no se constató la efectividad de este enfoque a pesar de que estas iniciativas fueron desarrolladas en áreas mayoritariamente indígenas.

El PNUD cuenta con un documento denominado "Manual para la integración de la participación y derechos de los pueblos indígenas". El documento plantea un marco conceptual y programático para el abordaje del tema, así como criterios y modalidades para la intervención, el cual se considera un documento bastante amplio para el abordaje de la temática en iniciativas de cooperación. Sin embargo, en la práctica las OSC no lograron concretar con acciones precisas que visibilicen el enfoque. Algunas OSC que abordan el tema indican que se debería estructurar un espacio para interiorizar el abordaje del enfoque a nivel de acciones específicas.

Asimismo, PASOCII desarrolló dos talleres con todas las contrapartes sobre el tema de sostenibilidad financiera de cara a la problemática de financiamiento que afrontan las ONG.

²⁰ En promedio se apoyó iniciativas por un monto de USD.150,000.00 con una duración de 1 a 2 años de ejecución

6.3 Pregunta 3.

¿Cuál es la contribución y los aportes significativos del PASOC II a los tres ejes del Programa?

Dimensión: Pertinencia

El PASOCII, se dirigió al fortalecimiento de la gobernabilidad y la democracia participativa, promoviendo alianzas entre el Estado y la sociedad civil, mediante el impulso de procesos enmarcados en tres ejes de trabajo, que responden a problemáticas de carácter estructural, que afectan directamente el desarrollo integral del país.

La discriminación y el racismo, el acceso a la justicia de los pueblos indígenas y; la auditoria social y transparencia, son asuntos de vital importancia para Guatemala, en la construcción de una sociedad mas democrática, pero que responden a procesos de cambio en el mediano y largo plazo.

Un avance importante que el país ha desarrollado es la aprobación de políticas públicas y leyes, para enfrentar dichas problemáticas. En algunos casos, especialmente en el eje de auditoria social y transparencia, existen mecanismos institucionales, como el Sistema de Consejos de Desarrollo²¹, que establecen la participación de la sociedad civil en varios niveles.

Sin embargo, aún con todos estos avances de tipo normativo, la implementación tanto de las políticas públicas como la aplicación de las normas, sufren atrasos considerables, en detrimento de la ciudadanía en general, especialmente de las mujeres y los pueblos indígenas.

A continuación se listan las normas, políticas e instituciones más relevantes en cada eje de trabajo:

Eje	Marco Legal	Política Pública	Institución
Discriminación y Racismo	Código Penal. Arto. 202 bis. Ley de Dignificación y promoción integral de la mujer. Ley Femicidio y otras formas de violencia contra la mujer. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.	Política Pública para la convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial. Política Nacional de Equidad y Oportunidad de las mujeres guatemaltecas.	CODISRA SEMPREM DEMI
Auditoria social y Transparencia	Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Ley de Descentralización. Ley de Acceso a la Información. Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad. Código Municipal.		Consejos de Desarrollo en todos los niveles Vice Ministerio de Transparencia (Ministerio de Finanzas) SAT Contraloría General de la República.
Acceso a la Justicia de Pueblos Indígenas	Código Municipal. Arto 20		CODISRA DEMI OJ MP

²¹ Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 11-2002

En este marco, el PASOCII, es pertinente con el contexto sociocultural, económico y político en el cual se desarrolló. En cuanto a objetivos y resultados esperados, responde no sólo a la temática abordada, sino a la problemática nacional, departamental y local.

Es pertinente también en cuanto al marco referencial planteado en el PRODOC, relativo al marco institucional de Naciones Unidas²² marco político nacional expresado en los Acuerdos de Paz y marco legal expresado en convenios internacionales y políticas nacionales ratificados y promovidos por el Estado de Guatemala²³

En este sentido, la contribución y el aporte del PASOCII, resultan significativos al promover alianzas estratégicas entre el Estado y la sociedad civil, a través de los proyectos ejecutados por las organizaciones contrapartes.

Especialmente ha contribuido a generar espacios de confianza y coordinación entre ambas partes, a visibilizar y posicionar los temas en varios niveles, mediante la creación de mecanismos e instrumentos desde una perspectiva consensuada tanto a nivel nacional como local.

6.4 Pregunta 4.

¿Se han creado espacios de reflexión y debate entre los socios del PASOC II y los socios de otros programas y si estos espacios han contribuido a fortalecer capacidades técnicas, metodológicas y conceptuales?

Dimensión: Sostenibilidad

Se constata que el PASOCII ha contribuido a la creación de espacios, no solo de reflexión y debate, sino de coordinación entre organizaciones que trabajan temáticas similares pero que intervienen en diferentes espacios geográficos.

Por ejemplo, la coordinación establecida entre Acción Ciudadana de Guatemala y ADP de Alta Verapaz para impulsar acciones de auditoria social en Alta Verapaz, se dio en el marco del programa.

También se dieron coordinaciones entre organizaciones trabajando en un mismo territorio como es el caso de la REDMUCH y ASEDEDHI, de Chiquimula, ambas organizaciones trabajando con mujeres en el tema de discriminación o la coordinación entre CEDFOG y AEMADIHIQ en Huehuetenango, en el tema de auditoria social, para compartir metodologías de trabajo.

La evaluación identifica otros logros sustantivos, tales como el fortalecimiento de capacidades y habilidades en la elaboración de metodologías, instrumentos y herramientas novedosas que además del abordaje de la temática, contribuyen a la generación de nuevos conocimientos.

Por otro lado, la articulación entre las OSC a nivel regional y departamental a partir de los temas de PASOC II, constituyen una contribución del programa para la generación de sinergias territoriales para el abordaje de la problemática.

El programa contribuyó además, a posicionar a las OSC como referentes especializados en los tres temas, frente a los distintos actores institucionales que tienen presencia territorial en las áreas atendidas.

Una metodología novedosa fue la utilizada por Caja Lúdica, que trabaja el tema de discriminación y racismo, mediante la promoción de gestores culturales que interactúan especialmente con jóvenes, para fomentar la cultura de tolerancia y respeto a la diversidad étnica, de género y

²² Objetivos y metas del Milenio de UN, Marco Multianual de Financiamiento (MYFF), Plan de Acción del Programa País de PNUD, UNDAF Guatemala, INDH, documento PNUD y los pueblos indígenas, una política de compromiso, Recomendaciones del Relator Especial sobre los DH y libertades de los PI.

²³ Agenda pública hacia los PI en marco de los acuerdos de paz – SEPAZ, Estrategia de reducción de pobreza de SEGEPLAN, Convenio 169 de la OIT, Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas, Estrategia de la DEMI y SEPREM.

sexual en varios municipios de contextos diferentes, tales como Salamá en Baja Verapaz y Esquipulas en Chiquimula.

Igualmente resalta la coordinación y debate en cuanto a generar una metodología novedosa para el abordaje del tema de racismo y discriminación, en la iniciativa implementada por la Instancia de Consenso del Pueblo Maya Queqchí Pocomchi de AV, quienes coordinaron con GTZ para el diseño de los talleres con los operadores de justicia.

Las OSC contrapartes, valoran el acompañamiento y asistencia técnica brindada por el PASOCII, particularmente enfatizan la efectividad de los encuentros de intercambio entre contrapartes, tal es el caso del espacio de encuentro a nivel regional y departamental en la región occidente del país, pues se han constituido en mecanismos de intercambio, reflexión, articulación y coordinación de esfuerzos y actividades para el fortalecimiento interno y el posicionamiento de las temáticas de acceso a la justicia, auditoría social y discriminación y racismo.

No se identifica coordinaciones con otros programas o socios de otros programas para la implementación de las iniciativas apoyadas por PASOCII.

6.5 Pregunta 5.

¿Sobre qué contexto en la problemática abordada y sobre que líneas sostenibles y potenciales deberán impulsarse nuevas intervenciones?

Dimensión: Sostenibilidad

La sostenibilidad de los procesos es un asunto de vital importancia para asegurar los cambios que se requieren en la construcción del desarrollo con equidad. Un elemento fundamental de la sostenibilidad, es el desarrollo de capacidades tanto institucionales como de recursos humanos, que apunten hacia un cambio de actitud y de cultura en la práctica democrática. Transferencia de conocimientos, metodologías innovadoras, establecimiento de mecanismos e instrumentos, son otros componentes de la sostenibilidad.

Por otro lado, se promueve que las intervenciones, no sustituyan la acción del Estado ni los esfuerzos de la sociedad civil, en materia de consolidar procesos de democratización, como lo es el caso guatemalteco.

Las distintas iniciativas financiadas por PASOCII, se han encaminado a crear, fortalecer y consolidar espacios y mecanismos de diálogo entre las organizaciones de sociedad civil y las instituciones del Estado, para buscar soluciones consensuadas y participativas a las problemáticas que afectan el país y que no permiten el desarrollo. Sin embargo, a pesar de los convenios y cartas de entendimiento firmados, se identifican limitantes que ponen de manifiesto una relativa sostenibilidad política y social en las acciones apoyadas por PASOCII.

A continuación se describen elementos generales que, desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados en los procesos, dificultan la sostenibilidad de los mismos:

Instituciones Estatales	Sociedad Civil	Cooperación Internacional
Falta de voluntad política, incapacidad, desconocimiento, apatía, indiferencia, autoritarismo y prepotencia.	Como resultado de demandas sociales no satisfechas por parte del Estado, existe desconfianza, duda, temor y rechazo.	Tiempos y recursos económicos muy limitados para el abordaje de problemas históricos y estructurales.
Cambio constantes en autoridades y funcionarios públicos, que atrasan o detienen los procesos.	Inversión de tiempo considerable en establecer espacios de confianza.	Poca coordinación entre cooperantes internacionales.



Manejo del poder, de la información pública, de intereses político-partidarios e incluso de intereses vinculados a acciones ilícitas	Temor, miedo de impulsar procesos que afecten poderes de todo tipo.	Poca consulta con las contrapartes institucionales y de sociedad civil, en el diseño de programas y proyectos.
Burocracia estatal	Dependencia de la cooperación internacional para el impulso de procesos.	
Falta de asignación de fondos públicos, tanto en el gobierno central como local.		

Aún con todas estas dificultades, se constató que muchos funcionarios públicos estuvieron anuentes a trabajar en conjunto, para dar paso a las iniciativas implementadas. A continuación se resaltan algunas acciones importantes.

- El apoyo de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia en cuanto a apoyar el proceso de sensibilización en operadores de justicia de Alta Verapaz, impulsado por la Instancia de Consenso del Pueblo Maya Q'ueqch'í.
- La participación de más de 450 maestros y maestras en procesos de sensibilización sobre el racismo y discriminación con la anuencia y participación activa de la Jefatura Departamental de Educación Bilingüe de Alta Verapaz, iniciativa impulsada por ADICI.
- La atención adicional para dos mil cadetes de la escuela de la PNC, solicitado por los directivos de la escuela, en cuanto a sensibilizarles y capacitarles para la eliminación de acciones racistas en la atención de denuncias por parte de la ciudadanía, iniciativa impulsada por la FRMT.
- La anuencia del personal SEGEPLAN, tanto técnicos y coordinadores, a atender dudas o ampliación de información a las comisiones de AS conformadas para los procesos de fiscalización, iniciativas impulsadas por ADP, AEMADIHIQ y UNAMG y a trabajar con las organizaciones de mujeres en la inclusión del enfoque de género en planes departamentales, iniciativas de REDMUCH y ASEDECHI.
- La disponibilidad de la Contraloría General de la República y de la SAT, para gestionar y resolver un porcentaje de las denuncias presentadas en el Centro Legal de Denuncias de AC.
- El apoyo de coordinadores de las OMP en los departamentos de Alta Verapaz, Chiquimula, Sololá y Huehuetenango para ofrecer información en los ejercicios de AS realizados con apoyo de PASOCII, iniciativas impulsadas por ADP, AEMADIHIQ, REDMUCH y UNAMG.
- La anuencia de diferentes universidades tanto estatales y privadas para que CIVITAS sensibilizara a docentes universitarios sobre racismo y discriminación.

Asimismo, se constató que existen iniciativas que han logrado de alguna manera, garantizar un seguimiento a las acciones impulsadas con el apoyo del PASOCII. Por ejemplo:

- la Fundación Mack ha logrado firmar un convenio para la constitución de una mesa técnica que de seguimiento a los compromisos que surgieron como resultado de la fiscalización hecha a la fiscalía de delitos contra la vida del Ministerio Público.
- La sentencia favorable a las víctimas en el caso de la masacre en la comunidad de "El Jute", iniciativa impulsada por el GAM.
- La implementación de un manual de asuntos aduaneros para combatir la corrupción en esas dependencias impulsado por Acción Ciudadana en la SAT.



- ☑ Las iniciativas de proyectos que benefician a las mujeres en todos los municipios de Chiquimula, impulsados por la REDMUCH.

Igualmente se identificaron procesos impulsados en distintas iniciativas que apuntan hacia la sostenibilidad de procesos importantes a nivel local. A continuación algunos de ellos.

- ☑ En la iniciativa impulsada por ADICI, el PNR ha asumido la temática sobre el tema de resarcimiento producto de las acciones de lucha contra la impunidad, el racismo y la discriminación y se ha reunido con el comité de resarcimiento Q'eqchi' para su seguimiento. Igualmente el hecho de haber abierto el diálogo y haber roto el silencio en cuanto a la represión vivida constituye un primer paso en cuanto al reconocimiento de la problemática.
- ☑ En el caso del proyecto implementado por la Instancia de Consenso del Pueblo Maya, se abrió un diálogo con el MP, PNC y OJ quienes reconocen de la existencia de casos de racismo y discriminación.
- ☑ El establecimiento de comisiones de AS en los municipios de Alta Verapaz acompañados por ADP.
- ☑ La constitución de la comisión departamental de AS en Sololá, en donde el liderazgo y posicionamiento de las mujeres dentro de dicha comisión, así como en las comisiones municipales de AS. Este hecho contribuye al cambio de paradigmas en cuanto al papel de las mujeres en general y de las mayas en particular, así como posibilita la réplica en otros contextos. Proceso acompañado por UNAMG
- ☑ La creación por parte de la FRMT de un protocolo para la realización de peritajes lingüísticos que sustenten científicamente casos de delitos de racismo y discriminación en el INACIF, fortalecen al MP en la sustentación de dichos casos.
- ☑ La apertura de la Alcaldía Indígena en el municipio de Santa Bárbara Huehuetenango, acompañados por Oxjaluj Ajpop, manifiesta el nivel de posicionamiento de la población maya, para el reconocimiento de las autoridades mayas locales y el respeto y fomento del sistema jurídico propio de los pueblos indígenas.
- ☑ El trabajo generado con universidades y establecimientos educativos, particularmente en los ejes de discriminación, racismo y auditoria social, dio como resultado que docentes y estudiantes formularan propuestas para que estos ejes puedan integrarse dentro del pensum o currículo de estudios, contribuyendo a procurar una formación educativa más crítica, realista y congruente con la realidad imperante en el país.
- ☑ Las alianzas generadas con los medios de comunicación, mediante talleres a periodistas para sensibilizarlos y capacitarlos sobre el manejo de la información sin discriminación y racismo.



7. HALLAZGOS. DESCRIPCION Y ANALISIS INTERPRETATIVO

“La discriminación tiene un rostro múltiple porque hay muchas razones para ver en el otro una situación inferior, aunque no necesariamente contenga rasgos racistas. La discriminación contra la mujer, como una situación histórica obedece a diversas experiencias familiares, grupales y sociales, que se repiten de una generación a otra y al heredarse conforman un acto de separar, diferenciar. Y así, dar un trato de inferioridad a la mujer”²⁴.

- a) La construcción de alianzas entre el Estado y la sociedad civil es estratégica y por lo tanto requiere de procesos de mediano y largo plazo. El contexto guatemalteco, demanda de una inversión considerable de tiempo y recursos para generar en primer lugar, espacios de confianza, mejorar la comunicación y posteriormente avanzar en coordinaciones hasta lograr la alianza, en función de intereses comunes. No es un proceso fácil y necesita voluntad política de ambas partes para lograrlo.
- b) El diseño e implementación de políticas públicas es un objetivo de mediano y largo plazo, que requieren diversos esfuerzos, en varios niveles de trabajo, con múltiples actores. Este aspecto es vital para el diseño de futuras intervenciones, donde deben de considerarse períodos y recursos suficientes que aseguren no solo la consecución de los objetivos planteados sino la sostenibilidad de los procesos.
- c) El Acceso a la Justicia de Pueblos Indígenas es el menos trabajado en el programa y donde menos resultados se visibilizan. Como se ha explicado en el informe, aunque se han avanzado en varias líneas, que el Acuerdo de Identidad de los Pueblos Indígenas establece, tales como los intérpretes en lenguas maternas y más recientemente la instalación de la Unidad de Pueblos Indígenas en la Corte Suprema de Justicia, las organizaciones indígenas que trabajan el tema, consideran que es fundamental que se reconozca oficialmente el derecho consuetudinario y que el Estado tome en cuenta la opinión de dichas organizaciones, para impulsar acciones que realmente respondan a los intereses de los pueblos indígenas.
- d) Las instituciones públicas autónomas como por ejemplo la USAC, PDH, INACIF y las municipalidades; así como aquellas de carácter descentralizadas como el caso de la Contraloría General de la República y la SAT, así como CODISRA, fueron los espacios institucionales donde se lograron concretar acuerdos y/o convenios con las OSC contrapartes del Programa. Este es un aspecto sumamente importante de analizar, para futuras intervenciones en donde interactúen tanto instituciones del estado como organizaciones de sociedad civil, en tanto, refleja que las instituciones centrales del gobierno, tienen menor capacidad de decidir y más dependencia política. Evidentemente, esto también tiene que ver con las personas/funcionariado que están a cargo en el momento de la intervención.
- e) CODISRA demostró que es una instancia con capacidad para responder a su mandato y sobre todo se encontró voluntad política de hacerlo. La gran limitante es el poco presupuesto asignado y el constante cambio de funcionarios que no permiten darle continuidad a las acciones.
- f) El nivel municipal presenta mejores condiciones para desarrollar coordinaciones y/o alianzas en la medida que las autoridades son sensibilizadas, en el hecho de que una actitud propositiva y de diálogo con la población organizada, representa una oportunidad para el fortalecimiento de su propia administración.

²⁴ Informe Nacional de Desarrollo Humano 2005. PNUD Guatemala. Diversidad Étnico-Cultural: La ciudadanía en un Estado Plural. 2. Discriminaciones por género y por el color de la piel. Pág. 248.



- g) Las temáticas del PASOCII, no siempre coincidieron con los ejes de trabajo usuales de algunas OSC. Es casi imposible, que una OSC que normalmente no trabaja en un tema, continúe el impulso al proceso. Este fenómeno se dio más a nivel local que a nivel nacional. Este es un hallazgo que es importante de valorar en términos de garantizar la sostenibilidad de nuevas intervenciones.
- h) Los tres ejes de trabajo del PASOCII, no fueron vinculados entre si, para lograr mejores resultados. Por ejemplo, los ejercicios de auditoria social impulsados para transparentar la inversión pública en proyectos de obra gris en los municipios, no enfocaron como éstas inversiones beneficiaban o no, a las mujeres y a los pueblos indígenas de dichos municipios. Esto tiene que ver directamente con la dificultad de transversalizar el enfoque de género y de pueblos indígenas en la implementación de los proyectos. Otro ejemplo es que una de las contrapartes del programa, abordó en su proyecto los tres ejes temáticos, sin embargo las actividades realizadas en cada eje no fueron vinculadas.



8. CONCLUSIONES

"1. Para superar la discriminación histórica hacia los pueblos indígenas, se requiere el concurso de todos los ciudadanos en la transformación de mentalidades, actitudes y comportamientos. Dicha transformación comienza por un reconocimiento claro por todos los guatemaltecos de la realidad de la discriminación racial, así como de la imperiosa necesidad de superarla para lograr una verdadera convivencia pacífica"²⁵

- ☑ El Programa de Alianzas con la Sociedad Civil - PASOCII - fue pertinente con el contexto sociocultural, económico y político en el cual se desarrolló. Asimismo, en cuanto a objetivos y resultados esperados, ya que responde a la problemática nacional, departamental y local. Fue pertinente también en cuanto al marco referencial planteado en el PRODOC, relativo al marco institucional de Naciones Unidas²⁶ marco político nacional expresado en los Acuerdos de Paz y marco legal expresado en convenios internacionales y políticas nacionales ratificados y promovidos por el Estado de Guatemala²⁷
- ☑ Las alianzas entre el Estado y la sociedad civil son necesarias, en la construcción e implementación de las políticas públicas. Las iniciativas apoyadas por el PASOCII, establecen puntos de partida para generar y establecer espacios de diálogo, negociación, consenso y alianzas estratégicas entre sociedad civil e instituciones del Estado. Sin embargo, es necesario destacar que estos procesos, son de mediano y largo plazo, debido a que las temáticas abordadas son de carácter estructural, imposible cambiar en el corto plazo.
- ☑ El PASOC II ha contribuido sustantivamente al abordaje de los temas que fueron apoyados mediante la construcción de una cultura de diálogo y concertación entre la sociedad civil y las instituciones del Estado, traducido en la creación de espacios de diálogo, comunicación y coordinación y, para la generación de instrumentos, mecanismos y agendas sobre los temas. En Guatemala, esta cultura de diálogo, se encuentra en fase de construcción. Ni las instituciones del Estado ni la sociedad civil, tienen tradición de diálogo. Organizaciones de larga trayectoria como UNAMG, Fundación Mack, Fundación Rigoberta Menchú o el GAM, han tenido que dedicar grandes esfuerzos, en términos de recursos humanos y tiempo, para el establecimiento de coordinaciones y/o alianzas con las instituciones del Estado, esto a pesar de que ya contaban con canales de relacionamiento institucional con las mismas.
- ☑ Dentro del contexto experimentado por cada una de las iniciativas apoyadas por PASOCII, las organizaciones contrapartes, promovieron espacios de coordinación y comunicación, procesos teórico-prácticos en el tema de auditoría social y transparencia, intercambios de información y herramientas metodológicas para el abordaje de las tres temáticas del programa, alianzas con medios de comunicación para la sensibilización, promoción y difusión de las tres temáticas, particularmente con radios comunitarias, televisión local, mediante programas transmitidos en los idiomas mayas maternos. Todo lo anterior deja capacidad instalada y de réplica en la población beneficiada.

²⁵ Acuerdo sobre Identidad y derechos de los pueblos Indígenas. Pág. 71. II. Lucha contra la discriminación. A. Lucha contra la discriminación legal y de Hecho.

²⁶ Objetivos y metas del Milenio de UN, Marco Multianual de Financiamiento (MYFF), Plan de Acción del Programa País de PNUD, UNDAF Guatemala, INDH, documento PNUD y los pueblos indígenas, una política de compromiso, Recomendaciones del Relator Especial sobre los DH y libertades de los PI

²⁷ Agenda pública hacia los PI en marco de los acuerdos de paz – SEPAZ, Estrategia de reducción de pobreza de SEGEPLAN, Convenio 169 de la OIT, Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas, Estrategia de la DEMI y SEPREM.



- ☑ Adicionalmente, se constató que hubo involucramiento de diferentes grupos y sectores de población en los diferentes procesos de participación social, a nivel comunitario y municipal y en menor proporción a nivel departamental. La construcción y utilización de metodologías novedosas así como los instrumentos desarrollados en cada iniciativa se consideran pertinentes, ya que se enmarcan dentro de los contextos socioculturales de las áreas atendidas. Asimismo responden a problemáticas sentidas por la población y ofrecen soluciones a mediano y largo plazo, a través de contenidos que propician cambio de actitudes tanto institucionales como sociales.
- ☑ El PASOCII, han permitido que las OSC establezcan vínculos más fuertes entre ellas y se fortalezcan como referentes en el manejo de temáticas especializadas y desarrollen un liderazgo importante.
- ☑ Existen autoridades y funcionarios públicos que no contribuyen al establecimiento de alianzas y/o coordinación con las organizaciones de sociedad civil. Incapacidad, desconocimiento, apatía, indiferencia, autoritarismo y prepotencia son algunas de las actitudes manifestadas, mismas que impiden, limitan o dificultan que se avance en la generación de confianza para la resolución de la problemática abordada. Por otro lado, el manejo del poder, de la información pública, de intereses político-partidarios e incluso de intereses vinculados a acciones ilícitas, continúan siendo elementos estructurales difíciles de romper. En algunos casos, constituyen elementos suficientes para amenazar, intimidar o agredir a líderes comunitarios y sociales cuando se realizan ejercicios ciudadanos de transparencia, lucha contra el racismo e impunidad.
- ☑ La burocracia estatal que hace excesivamente lenta la gestión gubernamental, así como la poca asignación de fondos públicos en las instituciones públicas, a nivel central y local, dificulta que se implementen políticas públicas para favorecer la lucha contra el racismo y la discriminación, lucha contra la impunidad y la práctica de la transparencia en la gestión pública. Un ejemplo evidente en este aspecto es el caso de CODISRA y las distintas municipalidades involucradas en estos procesos.
- ☑ Se constató avances en la línea de romper con paradigmas de temor, oposición y rechazo a la dinámica estatal, lo cual demuestra que algunos procesos pueden ser una oportunidad para generar un cambio de actitud tanto en funcionarios públicos como en las OSC.
- ☑ El equipo coordinador del PASOCII trabajó eficientemente, estableciendo buena comunicación y relaciones de confianza con las contrapartes, además una buena coordinación de los procesos administrativos y toma decisiones.
- ☑ Aunque se hicieron esfuerzos desde el PASOCII para que el enfoque de género y de pueblos indígenas se aplicara, se pudo constatar que las OSC tuvieron dificultades para implementarlo. La aplicación práctica del enfoque de género y pueblos indígenas, sigue siendo un desafío tanto para las OSC como para el PNUD.



9. RECOMENDACIONES

"El racismo constituye un elemento histórico estructural que se inicia con la conquista y colonización de Guatemala y se inserta en la estructura de la clase dominante, como elemento de peso en la estructura social y pervive hasta nuestros días... Parece impostergable la necesidad de encontrar un proyecto colectivo que asegure el respeto y la autonomía de las distintas identidades, que permite la incorporación de todos los actores sociales a la construcción de un Estado Nación que refuerce las identidades colectivas y que posibilite la profundización de una ciudadanía social y pluricultural. Para ello es necesario erradicar el racismo de la mente, del corazón y de las relaciones sociales de todos los guatemaltecos"²⁸

1. Las futuras intervenciones deben estar dirigidas a dar continuidad y consolidar procesos iniciados y no abrir nuevas líneas de trabajo. En este sentido, se recomienda priorizar asuntos apoyados anteriormente que han tenido mayor nivel de posicionamiento e incidencia en el terreno, valorar profundamente sobre los temas, temporalidad y recursos a invertir, con el objetivo de generar impactos y visibilizar cambios en el mediano plazo. Intervenciones para abordar temáticas estructurales deberían tener un período no menor de tres años.
2. Contar con la opinión de contrapartes de sociedad civil y de instituciones del estado especializadas, a la hora del diseño de nuevos programas y/o proyectos, es vital, con el fin de garantizar pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
3. Dado que los contextos a nivel central (Guatemala Ciudad) y a nivel local (departamentos y municipios) son diversos y específicos, es necesario que se analice cuidadosamente tanto las organizaciones de sociedad civil así como las instituciones del Estado, que podrían participar en calidad de socios o contrapartes, con el objetivo de crear sinergias y establecer -al menos- coordinaciones eficientes y eficaces, que podrían desembocar en alianzas estratégicas en el mediano plazo. Las contrapartes deben ser afines a los ejes de trabajo con el fin de asegurar expertise, incidencia y sostenibilidad.
4. Es saludable provocar consorcios o alianzas entre organizaciones de sociedad civil de diferente nivel, que trabajan las mismas temáticas en diferentes áreas geográficas, con el objeto de generar sinergias, expandir conocimientos, incidir con mayor fuerza y dispersar el impacto.
5. Un asunto para reflexionar es el fortalecimiento institucional de las OSC. Se recomienda analizar esta problemática en conjunto con las OSC.
6. Apoyar los encuentros de todo nivel (nacionales, regionales, departamentales) de las OSC como espacios de fortalecimiento, conocimiento e intercambio.
7. La aplicación práctica del enfoque de género y de pueblos indígenas debe ser condición sine qua non de futuras intervenciones y debe ser monitoreada y verificada. El establecimiento de una línea basal es recomendable.
8. Es deseable un esfuerzo de coordinación, con otros donantes que trabajan los mismos temas, para no duplicar esfuerzos y optimizar recursos.

²⁸ Guatemala. Linaje y Racismo. Marta Elena Casaús Arzú. Tercera Edición, revisada, ampliada y actualizada. 2007. F&G Editores. Conclusiones Generales. Conclusiones que se derivan de la encuesta. Pags. 258 y 263.



10. LECCIONES APRENDIDAS

"Existen otros factores que impiden que las políticas públicas compensen las brechas y la heterogeneidad del logro en bienestar, debido a que el proceso político también responde de manera diferenciada a las necesidades de los distintos grupos. Entre estos factores destacan la baja calidad de la representación política, la debilidad de las instituciones, el acceso diferenciado a la influencia sobre el diseño y la aplicación de políticas específicas, los problemas clásicos de la acción colectiva y las fallas institucionales que derivan en corrupción y captura del Estado. Estos factores, que se pueden denominar sistémicos, contribuyen a que la dinámica política refuerce, en lugar de compensar, la reproducción de la desigualdad"²⁹

- ☑ La cultura de diálogo y concertación entre sociedad civil e instituciones del Estado en Guatemala está en proceso de construcción; haber propiciado estos espacios desde la sociedad civil sienta un precedente positivo para la gobernabilidad democrática.
- ☑ El respeto a las estructuras y formas propias de organización, garantiza el éxito de los procesos, porque se respeta los espacios de participación.
- ☑ Haber promovido espacios de coordinación y comunicación entre OSC contribuyó al logro de los resultados y aprovechamiento de recursos. Los encuentros regionales permitieron intercambio de conocimientos, experiencias metodológicas, así como la construcción y/o fortalecimiento del movimiento social (especialmente en el Occidente de Guatemala)
- ☑ La socialización e intercambio de información y herramientas metodológicas para el abordaje de las 3 temáticas del programa, eficientó los procesos de trabajo.
- ☑ Considerar dentro de la población meta a niños, jóvenes, universitarios y docentes, en temas como discriminación y racismo es estratégico, porque permite cambiar paradigmas establecidos y tener una nueva mirada para el abordaje y eliminación de estas prácticas.
- ☑ Haber desarrollado procesos teórico-prácticos, en el tema de auditoría social y transparencia, deja capacidad instalada y de réplica en la población beneficiada.
- ☑ El aprovechamiento y coordinación con los medios de comunicación en diferentes niveles es fundamental para acompañar los procesos de incidencia.
- ☑ Para garantizar la incidencia de los procesos, deben diseñarse e implementarse herramientas e instrumentos que agilicen y concreten las acciones.
- ☑ El diálogo y sensibilización de las autoridades es vital para generar confianza, especialmente en el tema de AS y T, entendido este como instrumento democrático de gobernabilidad.
- ☑ Ante la fragilidad institucional y los cambios de gobierno central y municipal, deben diseñarse estrategias de incidencia antes y después de los eventos electorales que permitan dar seguimiento en el cumplimiento de acuerdos y con procesos de trabajo.

²⁹ PNUD. Informe regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad. Pág. 20

11. BIBLIOGRAFIA

1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Palencia Tania y Holliday, David. Mapeo de las organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Guatemala. Junio 1996
2. Comisión para el Esclarecimiento Histórico CEH. Guatemala Memoria del Silencio. Tz'inil Na'tab'al. Conclusiones y Recomendaciones del Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico. CEH. Guatemala
3. Fundación Guillermo Toriello. Política Municipal para la Equidad de Género. Municipio de Ixcán. Departamento de Quiché. Mayo 2007
4. Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 31-2002. Diario de Centroamérica. 17 de junio de 2002. Número 37.
5. Marta Elena Casaús Arzú. Guatemala. Linaje y Racismo. Tercera Edición, revisada, ampliada y actualizada. 2007. F&G Editores.
6. Procurador de los Derechos Humanos (PDH). Acuerdos de Paz: Un compromiso para el cambio. Guatemala; PDH. 2006
7. PNUD. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2005. Guatemala. Diversidad Étnico-Cultural: La ciudadanía en un Estado Plural.
8. PNUD. Informe regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. Actuar sobre el futuro: Romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad. Año 2010.
9. SEPREM. Política Pública para convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial. Gobierno de la Republica de Guatemala. Octubre 2006.
10. SEPREM. Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres – PNPDIM – y Plan de Equidad de Oportunidades – PEO – 2008-2023
11. SEGEPLAN. Subsecretaria de Políticas Globales y Sectoriales. Marco y Mapa Actual de las Políticas Publicas en Guatemala. Caryl Alonso Jimenez. Consultor. Guatemala Mayo 2009.
12. Universidad de San Carlos de Guatemala. Instituto de Estudios Interétnicos (IDEI) Globalización, Políticas Públicas y Etnicidad en Guatemala. Reflexiones. Año 1, Número 6, Nueva Época. Guatemala, octubre de 2007.

*Página Web del Programa Alianzas con Sociedad Civil: www.pasoc.org.gt

1. Guía de evaluación de capacidades de Organizaciones de Sociedad Civil
2. Informe Narrativo PASOC II. Enero-diciembre 2008
3. Informe de Evaluación Intermedia del PASOC II. Septiembre 2009
4. Informe de Status de Contrapartes. Junio 2010
5. Listado final de proyectos aprobados por PASOC II
6. Lecciones aprendidas del PASOC I
7. Manual para la integración de la participación y derechos de los pueblos indígenas de UN
8. Mapeo de organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional y departamental en San Marcos, Huehuetenango, Sololá, Alta Verapaz y Chiquimula, basado en análisis de sistemas institucionales.
9. Minuta tercera reunión de Contrapartes de Nororiente del PASOC II
10. Procedimientos y criterios de selección de proyectos de PASOC II
11. PRODOC del PASOC II.
12. PRODOC de las 43 contrapartes apoyadas por el PASOC II

12. Anexos

ANEXO 1
INSTRUMENTOS DE CAMPO
GUIA DE ENTREVISTA No. 1
PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIAS DEL PROGRAMA

I GENERALIDADES:

- 1.1 Nombre de la institución: _____
- 1.2 Departamento y/o Municipio _____
- 1.3. Eje Temático

II EFECTOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA

- 2.1 ¿De qué forma el Programa ha contribuido a la gobernabilidad y la construcción de la democracia participativa?
- 2.2 ¿Cuáles han sido las propuestas de políticas públicas, agendas departamentales presentadas por redes y organizaciones de sociedad civil que contribuyan a la reducción del racismo y discriminación, transparencia y fortalecimiento de la justicia?
- 2.3 ¿Indique qué planes han ejecutado y qué recursos financieros han destinado las entidades del Estado para impulsar los temas de lucha contra el del racismo y discriminación, transparencia y fortalecimiento de la justicia?

III RELEVANCIA, EFICACIA, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

3 Relevancia

- 3.1 ¿Las líneas de trabajo del Programa son acordes a las necesidades y planteamientos de las redes y organizaciones sociales en los ámbitos municipales, nacionales y regionales?
- 3.2 ¿Cuáles son los procesos más relevantes que se han impulsado con el apoyo del programa en su localidad?

4 Eficacia

- 4.1 ¿Cuáles son los principales logros del Programa?
- 4.2 ¿Qué factores internos y externos han influido en el logro o no de los resultados?
- 4.3 ¿Qué aspectos limitan el alcance pleno del Programa?
- 4.4 ¿Qué aspectos del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del Programa necesitan mejorarse para medir a futuro el impacto del mismo?
- 4.5 ¿En su opinión que mecanismos y metodologías han permitido que el Programa logre los resultados alcanzados?

5 Eficiencia:

- 5.1 ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que observa en la estructura de gestión



de PASOC II?

- 5.2 ¿La gestión del Programa ha sido ágil y eficiente en la programación y asignación de los recursos técnicos y financieros para el logro de los objetivos?
- 5.3 ¿La toma de decisiones se dan de manera fluida y a tiempo al igual que las comunicaciones dentro del Programa?
- 5.4 ¿Los recursos asignados por el programa a cada proyecto son suficientes para el impulso de agendas, procesos y propuestas en los temas que se trabajan?

6 Sostenibilidad

- 6.1 ¿De qué forma los funcionarios públicos han incluido sus propuestas en sus políticas, planes, programas y proyectos y presupuestos públicos?
- 6.2 ¿Qué organizaciones y redes fuera del PASOC II, han incorporado en sus agendas, propuestas, planes estratégicos los temas que impulsa el PASOC II?
- 6.3 ¿Cuáles son los factores que limitan o posibilitan la sostenibilidad del Programa?
- 6.4 ¿Qué medidas se han impulsado para institucionalizar las principales líneas de trabajo del Programa?
- 6.5 ¿Qué estrategias, lineamientos o apoyo ha brindado el PASOC II para contribuir a la sostenibilidad de los procesos generados en los 3 temas que impulsa el programa?

7 Elementos catalíticos y replicables.

- 7.1 ¿De qué forma ha contribuido el Programa en la generación y acceso del conocimiento en los temas de racismo y discriminación, acceso a la justicia por parte de los PI y auditoría social y transparencia?
- 7.2 ¿Cuáles han sido las estrategias más exitosas del Programa que puedan ser replicables a escala municipal, departamental, nacional, regional y mundial?
- 7.3 ¿Cuáles son las alianzas creadas entre las organizaciones de sociedad civil y las instituciones públicas?
- 7.4 ¿Podría identificarme las lecciones aprendidas que se han obtenido durante la ejecución del programa?

8. Relaciones institucionales

- 8.1. Que aspectos considera que es necesario mejorar de la relación entre:
 - a) PNUD con las organizaciones de sociedad civil socias del PASOC II
 - b) PNUD e Instituciones del Estado
 - c) PNUD y Donante
 - d) Instituciones del Estado y la Sociedad Civil
- 8.2. ¿El Programa ha favorecido alianzas con otras organizaciones sociales a nivel municipal, departamental y nacional? ¿Con cuáles?



GUIA DE ENTREVISTA No. 2 PARA EL TRABAJO CON ENTIDADES PÚBLICAS

I GENERALIDADES:

1.1 Sexo: F ____ M ____

1.2 Departamento: _____ Municipio: _____

II EFECTOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA

- 2.1 ¿Las organizaciones de sociedad civil están representadas y participan activamente en el Sistema de Consejos de Desarrollo e instancias públicas para incidir en las agendas relacionadas con la disminución del racismo y discriminación, acceso a la justicia por parte de los PI, transparencia y auditoría social?
- 2.2 ¿El gobierno central y/o municipal ha aprobado e impulsado políticas públicas y/o agendas departamentales/municipales presentadas por redes y organizaciones de sociedad civil en los temas que impulsa el PASOC II?
¿Cuáles?
- 2.3 El Gobierno central y/o municipal ha asignado recursos financieros para favorecer acciones en cuanto a la disminución del racismo y discriminación, acceso a la justicia por parte de los PI, transparencia y auditoría social?
- 2.4 ¿Consideran que se han reducido los índices de exclusión de los PI, falta de transparencia a raíz del impulso de las acciones del PASOC II? ¿De qué forma?

III RELEVANCIA, EFICACIA, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

3. Relevancia

- 3.1 ¿De qué forma el Programa ha favorecido el dialogo entre las organizaciones de sociedad civil y las instituciones del Estado en los temas que aborda el PASOC II?

4 Eficacia

- 4.1 ¿Cuáles son los principales logros del Programa?
- 4.2 ¿Qué ha favorecido y qué ha limitado el logro de los resultados del Programa?
- 4.3 ¿Qué aspectos del Programa necesitan mejorarse a futuro?

5 Sostenibilidad

- 5.1 ¿Consideran que una vez terminado el PASOC II, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del Estado le darán continuidad a las acciones impulsadas?
- 5.2 ¿De qué forma los funcionarios públicos han incluido sus propuestas en sus políticas, planes, programas y proyectos y presupuestos públicos?
- 5.3 ¿Cuáles son los factores que limitan o posibilitan la sostenibilidad del Programa?



6 Elementos catalíticos y replicables.

- 6.1 ¿Cuáles han sido las estrategias más exitosas del Programa que puedan ser replicables a escala municipal, departamental y nacional?
- 6.2 ¿Cuáles son las alianzas creadas entre las organizaciones de sociedad civil y las instituciones públicas?

7 Relaciones institucionales

- 7.1 Qué aspectos considera que es necesario mejorar de la relación entre las organizaciones de sociedad civil con:
- a) Gobiernos Municipales
 - b) Gobernaciones Departamentales
 - c) Ministerios del Ejecutivo
 - d) Congreso de la República
 - e) Con otras organizaciones de la sociedad civil.
- 7.2 ¿El Programa ha favorecido alianzas con otras organizaciones municipales, departamentales y nacionales? ¿Con cuáles?
- 7.3 Cuáles son las principales lecciones aprendidas.



**GUIA DE TRABAJO No. 3
PARA EL TRABAJO CON GRUPOS FOCALES**

I GENERALIDADES:

- 1.1 Número de participantes: _____
- 1.2 Sexo: F ____ M ____
- 1.3 Departamento _____ Municipio: _____

II EFECTOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA

- 2.1 ¿Qué nivel de participación, posicionamiento, incidencia tuvieron en los procesos implementados por el proyecto?

III RELEVANCIA, EFICACIA, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

3. Relevancia

- 3.1 ¿El Programa toma en cuenta las necesidades y propuestas de las organizaciones de sociedad civil para impulsar acciones para disminuir el racismo y discriminación, acceso a la justicia por parte de los PI y transparencia y auditoría social?

4 Eficacia

- 4.1 ¿Cuáles son los principales logros del Programa?
- 4.2 ¿Qué ha favorecido y qué ha limitado el logro de los resultados del Programa?

5 Eficiencia:

- 5.1 ¿La gestión del Programa ha sido ágil y eficiente en la programación y asignación de los recursos financieros para realizar las actividades planificadas?
- 5.2 ¿La coordinación y comunicación entre las organizaciones de sociedad civil y beneficiarios es ágil y funcional?

6 Sostenibilidad

- 6.1 ¿De qué forma los funcionarios públicos han incluido sus propuestas en sus políticas, planes, programas y proyectos y presupuestos públicos?
- 6.2 ¿Consideran que una vez terminado el Programa, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del Estado le darán continuidad?
- 6.3 ¿Qué aspectos del Programa necesitan mejorarse a futuro?

7 Elementos catalíticos y replicables.

- 7.1 ¿Todas las publicaciones y herramientas producidas a través del Programa es accesible y



comprensible para las organizaciones de la sociedad civil el ámbito local? ¿Cuál es el uso que les dan?

7.2 ¿Podría identificar las lecciones aprendidas que se han obtenido durante la ejecución del programa?

8. Relaciones institucionales

8.1 Que aspectos considera que es necesario mejorar de la relación entre las organizaciones de sociedad civil con:

- b) el PASOC II
- c) Funcionario Públicos
- d) Con otras organizaciones de la sociedad civil.

8.2 ¿El Programa ha favorecido alianzas con otras organizaciones sociales a nivel municipal, departamental y nacional? ¿Con cuáles?

ANEXO 2

LISTADO GENERAL DE ENTREVISTAS REALIZADAS

No.	Nombre	Cargo	Institución
1.	Alejandro Urizar. Guatemala.	Director.	Acción Ciudadana. Guatemala
2.	Julia Escobar Holguin y Marco Antonio Leonor.	Directora General y encargado de proyectos.	Caja Lúdica. Guatemala
3.	Evelyn Black y Teresa Laines.	Coordinadora y encargada de proyectos.	CIVITAS. Guatemala
4.	José Ángel Zapeta.	Director.	OXLAJAJ AJPOP. Guatemala
5.	Alvaro Pop	Director	NALEB
6.	Maya Alvarado	Coordinadora programa de Incidencia	UNAMG
7.	Jenny Vides	Directora Administrativa Financiera	CIRMA
8.	Elizabeth Pedraza	Coordinadora de Proyecto	GAM Guatemala
9.	Mayra Alarcón	Directora Ejecutiva	Fundación Mirna Mack
10.	Eduardo De León	Director	Fundación Rigoberta Menchú Tum
11.	Vilma Sánchez	Comisionada	CODISRA
12.	Amilcar Dávila	Director	Instituto Lingüístico y Educación URL
13.	Alberto Pa Macz	Coordinador	Instancia de Consenso del pueblo Maya Q'eqch'i- Pocomchi de Alta Verapaz
14.	Roberto Alvarado	Director	ADP Alta Verapaz
15.	Vilma Luna	Coordinadora de Proyecto	ADP Alta Verapaz
16.	Marvin Chinchilla	Coordinador	CONGAV
17.	Saúl Zuquino.	Gerente General	ASEDECHI.
18.	Dora Vásquez.	Coordinadora Departamental	REDMUCH.
19.	Concepción Sáenz Álvaro Gómez	Directora y Coordinador proyecto	CEDFOG
20.	Edgar Joaquín Hernández	Director	Tierra Nueva
21.	Carlos Pinto	Coordinador	AEMADIHIQ
22.	Antonio Mendoza	Coordinador Departamental	OXLAJAJ AJPOP

No.	Nombre	Cargo	Institución
23.	Santiago Tambriz	Director	CODEIN Sololá
24.	María Salomé Sac	Encargada de Proyecto	CODEIN Sololá
25.	Santa Bocel	Responsable Programa Justicia Económica	UNAMG Sololá
26.	Juliana Julajuj	Directora	NUTZIJ Sololá
27.	Filiberto López	Coordinador de proyecto	PRODESSA/ESEDIR
28.	Rolando López Porfirio Bartolón	Director y Coordinador	AJCHMOL
29.	Juan Rojas	Catedrático	CUNOR
30.	Carmen Cacao	Oficial Programa de Género	PNC Alta Verapaz
31.	Roselia Delgado	Oficial Programa de Género	PNC Alta Verapaz
32.	Ing. Oscar Arévalo	Coordinador Regional	SEGEPLAN Alta Verapaz
33.	Nuria Cordón.	Coordinadora departamental	UNIFEM. Chiquimula
34.	Ing. César Guzmán	Delegado departamental	SEGEPLAN Chiquimula
35.	Samuel Ochoa.	Coordinador	Grupo Aventura Juvenil/Caja Lúdica. Esquipulas. Chiquimula
36.	Carlos Ordóñez	Educador	PDH Huehuetenango
37.	Lucas José	Delegado departamental	CODISRA Huehuetenango
38.	Marta Toy	Coordinadora Departamental	Coordinación Técnica Administrativa de Educación, Sololá
39.	Dr. Juan Navarajo	Director	Área de Salud Sololá
40.	Virginia López Blanca Escobar	Delegadas	Comisión departamental de Auditoría Social
41.	Licda. Mercedes Citalán	Delegada Regional	CODISRA Quetzaltenango
42.	Rosalinda Jiménez	Coordinadora Departamental	Coordinación Técnica Administrativa San Marcos
43.	Christina Elich	Oficial de Programa	PNUD
44.	Sergio Pivaral	Coordinador	PASOC II

ANEXO 3
CUADRO RESUMEN ENTREVISTAS REALIZADAS

LUGAR	NOMBRE	EJE	METODO	TIPO DE ACTOR		
				ORG CONTRAPARTE	BENEFICIARIOS	OTRO (INST ESTADO, ORG INT, ETC.)
CHIQUIMULA	REDMUCH	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	ASEDECHI	D y R		<input checked="" type="checkbox"/>		
	SEGEPLAN					<input checked="" type="checkbox"/>
	UNIFEM		GRUPO FOCAL			<input checked="" type="checkbox"/>
	OFICINAS MUNICIPALES DE LA MUJER	D y R			<input checked="" type="checkbox"/>	
	BENEFICIARIOS ASEDECHI	D y R			<input checked="" type="checkbox"/>	
	AVENTURA JUVENIL	D y R			<input checked="" type="checkbox"/>	
GUATEMALA	ACCION CIUDADANA	AS y T	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	CAJA LUDICA	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	OXLAJU AJPOP	AJ	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	CIVITAS	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	GAM	Justicia y AS	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	CODISRA	D y R	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	FRMT	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	F. MACK	AS	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	UNAMG	AS	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	URL	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	NALEB	AS	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
SAN MARCOS	Ajchmo'l	3 temas	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	PRODESA/ESEDIR	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Coordinación Técnica Administrativa /Ministerio educación	D y R	Entrevista		<input checked="" type="checkbox"/>	
	CODISRA	D y R	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	DEMI	D y R	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	Beneficiarios Ajchmol y Prodesa		Grupo Focal		<input checked="" type="checkbox"/>	
HUEHUETENANGO	CEDFOG	As y T	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	AEMADHIQ	ASyT	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Oxlajuj Ajpop	AJ	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Tierra Nueva	DyR	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	CODISRA	D y R	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	PDH	AJ	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	Comité de Justicia	AJ	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	Grupo focal	3 temas			<input checked="" type="checkbox"/>	
SOLOLA	CODEIN	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Nutzij	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	UNAMG	AS y T	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Jefatura de Area Salud		Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>
	Coordinación Técnica Administrativa /educación	D y R	Entrevista			<input checked="" type="checkbox"/>

	SOSEP	D y R	Entrevista		<input checked="" type="checkbox"/>
	Grupo Focal	DyR / ASyT			<input checked="" type="checkbox"/>
ALTA VERAPAZ	Instancia de Consenso del Pueblo Maya Q'ueqch'i	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>	
	ADP	AS	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>	
	ADICI	D y R	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>	
	SEGEPLAN	AS	Entrevista		<input checked="" type="checkbox"/>
	Jefatura Deptal. De Educación Bilingüe	D y R	Entrevista		<input checked="" type="checkbox"/>
	PNC	D y R	Grupo Focal		<input checked="" type="checkbox"/>
	CONGAV	AS	Entrevista		<input checked="" type="checkbox"/>
	CUNOR	AS	Entrevista		<input checked="" type="checkbox"/>