



# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA FINAL

Jóvenes Incluidos y Empoderados



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**ChildFund**®

Presentado por Lorena Morales  
Septiembre de 2023

# INFORME

## EVALUACIÓN EXTERNA FINAL

### ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	2	
2. Lista de Siglas	5	
3. Introducción	6	
4. Contexto y finalidad de la evaluación	8	
4.1. Contexto	8	
4.2. Propósito de la evaluación		11
4.3. Alcance de la evaluación	12	
4.4. Criterios de la evaluación	12	
5. Marco y metodología de la evaluación	14	
5.1. Fuentes de datos y recopilación	14	
5.2. Análisis de datos y diseño	15	
5.3. Muestreo	15	
5.4. Limitantes y estrategias de mitigación propuestas	16	
6. Hallazgos	17	
6.1. Análisis de datos	26	
7. Conclusiones y recomendaciones	32	
7.1. Conclusiones	32	
7.2. Recomendaciones	34	
8. Anexos	35	
8.1. Matriz de Seguimiento de Resultados		
8.2. Lista de documentos revisados		
8.3. Lista de personas entrevistadas o consultadas		
8.4. Instrumentos de recolección de datos		
8.5. Back-Up bases de datos para indicadores		
8.6. Sistematización de experiencias del Proyecto		
8.7. Medición de nivel de alcance de los indicadores de Proyecto		
8.8. Valoración de estándares de calidad del Proyecto		

## 1. Resumen Ejecutivo

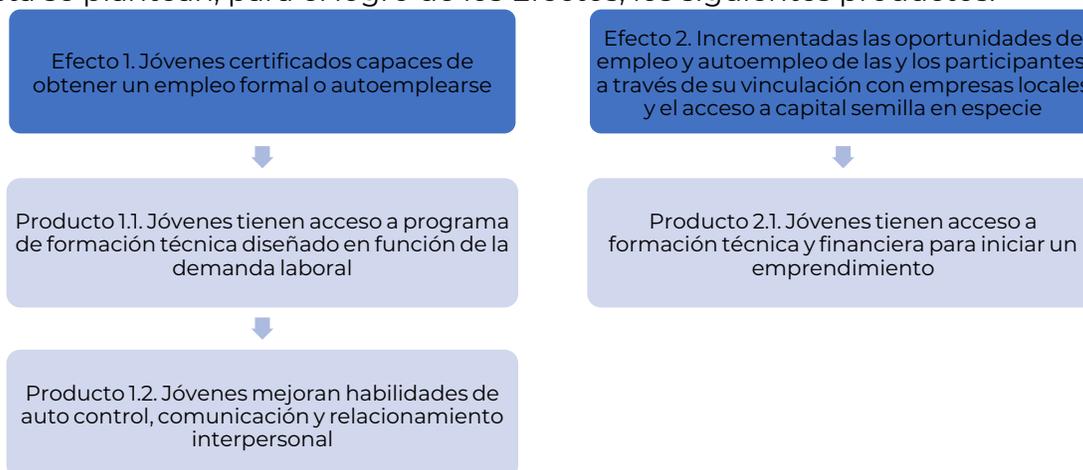
El Proyecto Jóvenes Incluidos y Empoderados en adelante “el Proyecto”, ejecutado por ChildFund en asocio con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) a través del financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). Con el Objetivo de “Contribuir a abordar las causas estructurales de la migración irregular, facilitando el acceso de jóvenes retornados a recursos y oportunidades de autoempleo, emprendimiento o empleo formal remunerado” se implementó el Proyecto en cuatro municipios de Huehuetenango, en el que participaron más de 500 personas entre 15 a 35 años. Estas personas participaron en distintas actividades con el fin de mejorar sus oportunidades de emprender o trabajar.

Con el objetivo de realizar la evaluación final de las acciones implementadas en los municipios de Cuilco, San Ildefonso Ixtahuacán, San Pedro Nécta y Aguacatán del departamento de Huehuetenango, así como la documentación de las fortalezas y oportunidades, mediante la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. A través de un proceso de observación y escucha se realizó este ejercicio de Evaluación Final de Proyecto.

Considerando que el propósito de la evaluación es determinar el mérito, valor o importancia de una intervención desde su planteamiento, hasta el cierre, en base a los cambios generados en las personas participantes, se desarrolló este ejercicio en cuatro fases:

1. Análisis documental,
2. Proceso de observación y escucha activa,
3. Análisis cualitativo y cuantitativo, y
4. Elaboración del Informe.

El proyecto plantea como teoría de cambio: “Si los jóvenes en riesgo social y económico fortalecen aquellas habilidades para mejorar su autoestima, las relaciones interpersonales, su liderazgo y participación; mejoran habilidades técnicas mediante capacitaciones que los certifiquen; si se sensibiliza a su familia y comunidad para que les valoren y respeten como agentes de cambio y potenciales líderes/as comunitarias; si se promueve que los agentes económicos locales (empresarios) y los tomadores de decisión de las agencias estatales promueven oportunidades de inserción económica y social; entonces se disminuirá la intención de migración en los jóvenes, quienes preferirán permanecer en su país para desarrollar todo su potencial”. Por lo que en base a ésta se plantean, para el logro de los Efectos, los siguientes productos:



Gráfica 1. Efectos y productos esperados por el Proyecto

<b>Tabla resumen de resultados de criterios de evaluación</b>	
<b>Impacto</b>	<p><i>Al realizar la evaluación al momento de finalizar las actividades, no es posible medir el impacto a mediano o largo plazo, si bien se intuye su cumplimiento de forma satisfactoria. Se fortalecen cambios a nivel personal que impactan positivamente en las familias y comunidades; y se fortalecen redes de apoyo. Además, la satisfacción de las personas participantes y el desarrollo de emprendimientos se espera que genere interés en otras personas para participar en este tipo de acciones.</i></p> <p><i>Los municipios que cuentan con centros de capacitación presentan una ventaja para las personas del área; sin embargo, el entorno para el empleo y para el emprendimiento sigue siendo poco favorecedor.</i></p>
<b>Eficacia</b>	<p><i>Se cumple de forma satisfactoria pues, a pesar de ser un proyecto de corta duración, las actividades se orientan hacia la mejora de capacidades, con resultados a corto plazo. El desarrollo de acciones en base a diagnósticos iniciales favorece que las personas participantes tomen decisiones informadas.</i></p> <p><i>Incluir un Municipio en el que ya se había trabajado, fue una acción oportuna y estratégica, que favoreció el logro de los resultados en tiempo y forma. Se valora positivamente la continuidad de acciones ejecutadas en el Proyecto “Confío”, como los “coworking”</i></p>
<b>Adecuación</b>	<p><i>Se cumple de forma satisfactoria pues se orienta hacia el contexto, las personas beneficiarias, así como las organizaciones presentes en el área y la estructura organizativa de las comunidades. La ampliación del rango de edad logró que se incluyera a más personas, primando su interés y compromiso. Respecto a la selección de temas sobre “capacidades blandas” están seleccionados acorde al contexto.</i></p> <p><i>Se considera, como limitante el idioma, pues las actividades se desarrollaron en español; aunque algunas personas mencionan que se apoyaban entre ellas en la traducción.</i></p>
<b>Eficiencia</b>	<p><i>Cumple de manera muy satisfactoria, pues pese al retraso inicial no se ha requerido una ampliación considerable. El “know how” de ChildFund y su experiencia en el área, ha favorecido la ejecución en tiempo y forma. Se evidencia el efecto de la sistematización y recopilación de aprendizajes de experiencias previas. Los procesos administrativos favorecen la transparencia y el uso eficiente de los recursos económicos.</i></p> <p><i>Si bien el equipo en terreno pudo haber sido poco para el área y las actividades a coordinar, se fortaleció con el apoyo de otras personas del equipo. Se valora que se cuente con equipo de monitoreo y evaluación.</i></p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p><i>Cumple de forma satisfactoria, pues las personas que recibieron capital semilla fortalecen sus emprendimientos y cuentan con un plan de negocios como guía a largo plazo. Para las personas que han iniciado emprendimientos, se tiene muy buena probabilidad de que continúen desarrollándose e implementen nuevos. Algunas personas mencionan su interés en continuar recibiendo capacitaciones, pues desconocían la alta oferta de cursos y la calidad de éstos.</i></p> <p><i>Una debilidad en el entorno es la falta de la ejecución de políticas estatales que promuevan el emprendimiento a largo plazo en el área.</i></p>

## 2. Lista de siglas

ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (por sus siglas en inglés)
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
DDHH	Derechos Humanos
DMJ	Oficina Municipal de la Juventud
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IP	Implementation Partner (Socio Implementador por sus siglas en inglés)
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
MINECO	Ministerio de Economía
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
MSR	Marco de Seguimiento de Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones (IOM por sus siglas en inglés)
OMNJ	Oficina Municipal de la Niñez y Juventud
PADF	Pan American Development Foundation
SMART	Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en Tiempo (por sus siglas en inglés)
USAID	United States Agency for International Development (por sus siglas en inglés)

### 3. Introducción

El Proyecto “*Jóvenes Incluidos y Empoderados*” ejecutado por ChildFund en asocio con OIM y financiado por USAID, en cuatro municipios del departamento de Huehuetenango: Cuilco, Aguacatán, San Pedro Nécta y San Ildefonso Ixtahuacán.

*Características del proyecto evaluado:*

<b>Título del Proyecto</b>	Jóvenes Incluidos y Empoderados
<b>Ejecutado por</b>	ChildFund
<b>Financiado por</b>	USAID y OIM
<b>Objetivo General</b>	Contribuir a abordar las causas estructurales de la migración irregular facilitando el acceso de jóvenes retornados a recursos y oportunidades de autoempleo, emprendimiento o empleo formal remunerado.
<b>Efecto 1</b>	Jóvenes certificados capaces de obtener un empleo formal o autoemplearse
<b>Efecto 2</b>	Incrementadas las oportunidades de empleo y autoempleo de las y los participantes, a través de su vinculación con empresas locales y el acceso a capital semilla en especie
<b>Personas Beneficiarias</b>	Personas Beneficiarias Directas: 513 jóvenes entre 15 a 35 años 4 Gobiernos municipales Personas Beneficiarias Indirectas: 2,565 personas integrantes de las familias de las personas participantes
<b>Presupuesto total</b>	GTQ 1,542,000.00
<b>Período de ejecución</b>	12.5 meses, Del 1 de septiembre de 2022 al 15 de septiembre de 2023
<b>Área de intervención</b>	Municipios de Cuilco, San Ildefonso Ixtahuacán, San Pedro Nécta y Aguacatán, del departamento de Huehuetenango.

Con el objetivo de realizar la evaluación final de las acciones implementadas en los municipios de Cuilco, San Ildefonso Ixtahuacán, San Pedro Nécta y Aguacatán del departamento de Huehuetenango, en el marco del proyecto “*Jóvenes incluidos y empoderados*”. A través de un proceso de observación, escucha y análisis; se realizó el proceso de Evaluación, en coordinación con ChildFund como Socio Implementador (IP por sus siglas en inglés) de la OIM.

La evaluación, cuenta con un enfoque sistémico, en el que se han priorizado los siguientes criterios de valor: eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y adecuación. Sin dejar de lado la orientación hacia las lecciones aprendidas y utilidad de la evaluación. Así mismo, se aplicaron los enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad.

La evaluación se ha desarrollado en cuatro fases: i) revisión de información secundaria o fase de gabinete, ii) levantamiento de información primaria o fase de campo, iii) análisis de información y iv) elaboración del informe final. La metodología se centra en la participación de diferentes actores/as y comunidades, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, aplicadas a fuentes de información primaria y secundaria, contrastando los datos con el objeto de aportar fiabilidad al proceso.

Para el levantamiento y análisis de la información, la evaluación ha tenido en cuenta las cuatro dimensiones principales del proyecto: i) el entorno en el que se ha desarrollado y su diseño; ii) los procesos que abarcó; iii) la estructura que lo ha sostenido; y iv) los productos y efectos obtenidos.

El presente informe de Evaluación se ha estructurado en cuatro apartados, el primero detalla el Contexto y la Finalidad de la Evaluación, para una mejor comprensión de los alcances tanto del proyecto, como de la Evaluación. Se continúa con una descripción del Marco y Metodología, ampliando los detalles de la forma en que se recopiló la información, las fuentes consultadas y las limitaciones que pudieron encontrarse. Se continúa con los Hallazgos obtenidos a partir del análisis realizado, para finalizar con Conclusiones y Recomendaciones. Además, se incluyen algunos Anexos que sirven de respaldo, como: la Matriz de evaluación, la lista de documentos revisados, lista de personas entrevistadas o consultadas, instrumentos de recolección de datos, el Back-Up de bases de datos por indicador, la sistematización de experiencias del proyecto, la medición del nivel de alcance de los indicadores del proyecto; y la valoración de estándares de calidad del proyecto.

## 4. Contexto y finalidad de la evaluación

### 4.1. Contexto

En el año 2021, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) iniciaron el proyecto “Abordando las causas fundamentales de la migración irregular en Guatemala “. En este proyecto, USAID y la OIM se comprometen a trabajar en estrecha colaboración con una variedad de organizaciones de sociedad civil, incluidas organizaciones y grupos comunitarios e indígenas. ChildFund presentó el proyecto “Jóvenes Incluidos y Empoderados” como propuesta a la convocatoria realizada en el año 2021.

ChildFund es una organización internacional de desarrollo trabajando en Guatemala desde 1974 con la misión de apoyar a niños y niñas que viven en condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad a tener la capacidad de mejorar sus vidas y la oportunidad de convertirse en jóvenes adultos, padres, madres y líderes que generen cambios positivos y duraderos en sus comunidades.

Guatemala es uno de los países más desiguales de Latinoamérica, “... los niveles de pobreza han superado el 50% de la población desde el año 2000, según las mediciones realizadas por la ENCOVI”. El país se sitúa en la lista de los diez países del mundo con los índices de GINI más altos, para el año 2018 este era de 44.50. La Encuesta de Condiciones de vida –ENCOVI- del 2014, muestra un incremento en el porcentaje de población en condiciones de extrema pobreza, pasando del 15.3% al 23.4%, la población en condiciones de pobreza se elevó a 59.3%<sup>1</sup>.

En Guatemala, casi la mitad de las mujeres adultas indígenas y alrededor de una cuarta parte de los hombres adultos indígenas no saben leer ni escribir. Y aunque los estudiantes de sexto grado en la ciudad capital han alcanzado consistentemente los más altos estándares tanto en lectura como en matemáticas, estos estudiantes tienen tres veces más probabilidades de estar al nivel de su grado que los estudiantes del mismo grado en Huehuetenango<sup>2</sup>.

Los trabajos que se desarrollan en condiciones de explotación laboral tienden a ser desempeñados por personas que se han desplazado de su lugar de origen. Cuando el desplazamiento es motivado por la necesidad de obtener ingresos, se le denomina migración laboral y se distinguen dos tipos: la temporal, en la que una persona que integra el hogar, ante la necesidad de completar ingresos, busca trabajo en destinos donde hay oportunidades, como tareas agrícolas estacionales o en construcción; y la migración permanente, caracterizada por la falta de oportunidades de trabajo en el lugar de origen y el mercado laboral en el lugar de destino<sup>3</sup>.

Tal como se menciona en el Estudio “Migración de Huehuetenango en el Altiplano Occidental de Guatemala” elaborado por Pop Noj y MPI en marzo de 2022: En Huehuetenango, como en gran parte del Altiplano Occidental, el dinero enviado por los migrantes al extranjero se ha convertido en un recurso clave para el progreso, ayudando a las familias y comunidades a mejorar su vivienda, vestimenta, nutrición, salud, educación y más. Desde el inicio de la pandemia, las remesas han aumentado, de 10,500 millones de dólares en 2019 a 11,300 millones en 2020 y 15,296 en 2021, brindando un apoyo fundamental a los destinatarios mientras el resto de la economía se contraía.

1

<sup>2</sup> Orozco y Valdivia. Educational Challenges in Guatemala.

<sup>3</sup> Zabaleta, 2013. Mercados laborales, migración intrarregional y desafíos de la protección social en los países de Centroamérica y República Dominicana. México D.F.: Naciones Unidas.

Dadas las condiciones de abandono del Estado a la población de estos municipios, para muchas familias la migración es la única forma viable para salir adelante y mejorar sus condiciones de vida, tanto individuales como familiares. Por otro lado, el patriarcado se explica como un sistema de dominación que justifica y reproduce el ejercicio de poder del hombre sobre las mujeres<sup>4</sup>. Este dominio es promovido e institucionalizado por las instituciones sociales, políticas y económicas, cuajando sus engranajes con el de otros sistemas como el capitalista. Por ejemplo, Silvia Federici sitúa históricamente que el hecho de que las mujeres no tuvieran acceso a dinero propio “creó las condiciones materiales para su sujeción a los hombres y para la apropiación de su trabajo por parte de los trabajadores varones”, denominando a esta exclusión y sus consecuencias de poder sobre las mujeres como el “patriarcado del salario”<sup>5</sup>.

Cabe recalcar que una narrativa común respecto a la juventud es que “no quieren trabajar”. Sin embargo, gracias al Estudio de Mercado Laboral realizado en este proyecto, y a otros Estudios como por ejemplo el Estudio realizado por PADF en julio de 2021 “Desigualdad los tres tiempos”; muchas personas jóvenes están accediendo a “empleos” en condiciones precarias, que rozan en la esclavitud; y considerando que las personas migrantes sostienen a muchas de sus familias con trabajos de jornadas y condiciones laborales extenuantes, o teniendo incluso más de un trabajo; la voluntad no pareciera ser una cuestión a debatir. Vale la pena plantear entonces, si las condiciones de empleo, sobre todo en sus áreas son justas y les permiten lograr la vida digna que anhelan y que debe garantizar el trabajo.

Dentro de los enfoques del “Proyecto Roots” ejecutado por OIM, se encuentra el aumento de ingresos familiares, la ampliación de oportunidades para mujeres, jóvenes y minorías, para lo que en el marco del Proyecto “Jóvenes Incluidos y Empoderados” cabe destacar que si bien, la población objetivo del proyecto era población entre 15 a 29 años, se motivó la población de personas fuera de este rango, priorizando la voluntad de participar en el proyecto. Este aspecto fue bien valorado por personas fuera de este rango, como por ejemplo un participante de Aguacatán menciona: *“Muy agradecido porque nos hayan incluido, ya que muchas veces vienen proyectos solo para jóvenes y nos dejan fuera, porque ya somos mayores de 25”*.

Si bien, los cuatro municipios pertenecen al departamento de Huehuetenango, y la mayoría de personas que participaron pertenecen a este departamento, siendo en su mayoría de la etnia Mam; se busca recalcar algunas características que diferenciaron el proceso en cada municipio:

<sup>4</sup> Facio, A. 2002. Engenerando nuestras perspectivas. Otras miradas, 49-79.

<sup>5</sup> Federici, S. 2010. Calibán y la bruja. Traficantes de sueños.

MUNICIPIO	POBLACIÓN / IDH (2018)	CARACTERÍSTICAS DE PARTICIPANTES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuilco	60,395 / 0,553	En su mayoría participaron mujeres (77%), 23% hombres En su mayoría pertenecen a la etnia ladina (89%), 2% etnia maya. La mayoría eran jóvenes (49%), 33% adultas/os y 18% adolescentes	Tienen buena organización comunitaria. Participan activamente Se promueven los liderazgos en la juventud Fuerte liderazgo de las autoridades municipales	Se ejecutan varios proyectos en el área, lo que les hace esperar más ayuda humanitaria Baja constancia en la asistencia Se tuvo el nivel más alto de deserción, con un 33% de deserción*
San Ildefonso Ixtahuacán	44,424 / 0,575	La mayoría de participantes son mujeres (92%), 8% hombres El 99% de participantes pertenecen a etnia maya (mam) y 1% se identifican como ladinas/os La mayoría de participantes son jóvenes (40%), 49% adultas/os y 12% adolescentes.	Tienen buena organización comunitaria Los liderazgos son buenas alianzas en cuanto a la coordinación Demostraron participación activa al coordinar las acciones	Las comunidades se encuentran bastante aisladas, con limitantes de acceso Se perpetúan patrones machistas que limitan la participación de las mujeres Se percibe poca participación en general Se tuvo un 28% de deserción*
San Pedro Nécta	38,510 / 0,580	La mayoría de participantes son mujeres (90%), 10% hombres La mayoría se identifican como etnia maya (92%) en su mayoría mam y 8% etnia ladina La mayoría son adultos/as (72%), 18% jóvenes y 10% adolescentes	Cuentan con buena organización comunitaria, con buen liderazgo en las personas encargadas de los grupos. La juventud es bastante activa en cuanto a la participación en las actividades	Las comunidades se encuentran aisladas, con limitantes de accesibilidad En general las autoridades locales no cuentan con políticas a largo plazo Se percibió cierto desinterés en la juventud para participar en este tipo de proyectos

MUNICIPIO	POBLACIÓN / IDH (2018)	CARACTERÍSTICAS DE PARTICIPANTES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aguacatán	49,607 / 0,582	La mayoría de participantes son mujeres (82%), 8% son hombres. La mayoría son de etnia maya (97%) mam, awakateka, Kiche y chalchiteca; y 2% ladina. La mayoría son adultos/as (47%), jóvenes 39% y 14% adolescentes.	Se tuvo buen apoyo de parte de los liderazgos locales. Se ha promovido el liderazgo en jóvenes. Son participantes activos/as, solamente se tuvo un 9% de deserción*.	Las comunidades se encuentran aisladas. Persisten ciertos patrones machistas que limitan el desarrollo integral de las mujeres.
* La deserción se ha calculado en base a las personas participantes iniciales (más de 700 personas).				

En general las personas de estas comunidades se enfrentan a muchos retos, pero sobre todo las mujeres, quienes viven en condiciones de mucho aislamiento, delegándoles a las tareas del hogar; lo que les dificulta su participación en actividades sin tener el “permiso” de padres o el esposo. Para las mujeres que ya son madres, deben además encontrar apoyo en familiares para que cuiden de sus hijas o hijos; o considerar los costos de traslado y alimentación de sus hijos e hijas para llevarles a las actividades.

Cabe destacar que, durante el año de implementación, se trabajó en un contexto de “año electoral” ya que las elecciones se realizaron en junio y agosto de 2023. Aspecto de mucha relevancia, debido a las coordinaciones a realizar con autoridades locales, que suelen apropiarse de proyectos de cooperación con fines electorales; lo que implica para el personal tomar medidas para evitar que esto pueda suceder.

#### 4.2. Propósito de la evaluación

El propósito de la evaluación del Proyecto es evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores, para su aporte al alcance del objetivo general del proyecto, valorar estándares de calidad y capitalizar las buenas prácticas lecciones aprendidas para futuras acciones. Se tiene como Objetivo General: Realizar la evaluación final de las acciones implementadas en los municipios de Cuilco, San Ildefonso Ixtahuacán, San Pedro Nécta y Aguacatán del departamento de Huehuetenango, en el marco del proyecto “Jóvenes incluidos y empoderados” ejecutado por ChildFund en asocio con OIM, así como la documentación de las fortalezas y oportunidades, mediante la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Para lo que se plantean como Objetivos Específicos:

- Valorar estándares de calidad en la ejecución de actividades como pertinencia, eficacia y eficiencia, sostenibilidad e impacto del proyecto.
- Evaluar el grado de cumplimiento del objetivo general del proyecto, a través de la medición de los indicadores planteados en el Marco de Seguimiento de Resultados (MSR).

- Identificar y definir las buenas prácticas desarrolladas durante la implementación del proyecto en los siguientes niveles: i) a nivel programático y financiero, ii) a nivel de coordinación interinstitucional y iii) a nivel de participación de la población meta.
- Compartir las mejores lecciones y aprendizajes destacados que pueden ayudar a mejorar las prácticas a futuro.
- Proporcionar recomendaciones y acciones de mejora pertinentes en los siguientes ámbitos: a) Futuras acciones en beneficio de la población meta; b) colaboración y fortalecimiento interinstitucional; c) sostenibilidad de las acciones; d) pertinencia de las acciones ejecutadas.

### 4.3. Alcance de la evaluación

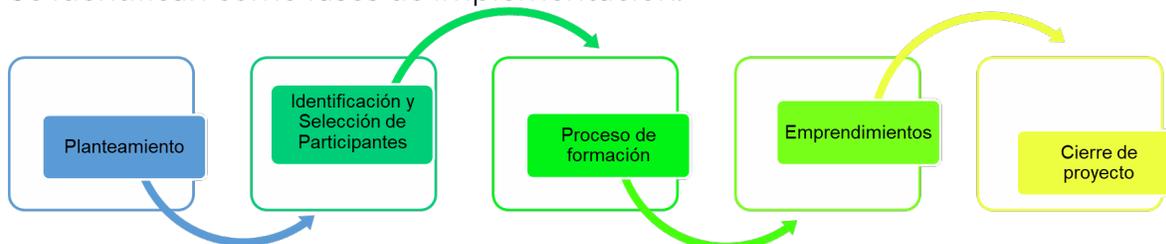
El área geográfica del proyecto son cuatro municipios del Departamento de Huehuetenango: Cuilco, San Ildefonso Ixtahuacán, San Pedro Nécta y Aguacatán. Son áreas de mayoría indígena, mam. Inicialmente se plantearon como áreas de ejecución tres municipios, pero se solicitó ampliar el área a el municipio de Aguacatán

El período que cubre la presente evaluación es de un año, correspondientes del 1 de septiembre de 2022 al 1 de septiembre de 2023, período original de ejecución, se solicitó una ampliación de 15 días más, por lo que el proyecto finalizará el 15 de septiembre.

Como principales actoras/es en el proyecto se identifican:

Clasificación	Actores/entidades
Titulares de derechos	Juventud y adolescencia Grupos de jóvenes y adolescentes Grupos de mujeres
Titulares de responsabilidades	ChildFund OIM
Titulares de obligaciones	OMJ OMNJ MINECO MINTRAB

Se identifican como fases de implementación:



### 4.4. Criterios de evaluación

La evaluación, cuenta con un enfoque sistémico, en el que se han tenido en cuenta las cuatro dimensiones principales del proyecto: i) el entorno en el que se ha desarrollado y su diseño; ii) los procesos que abarcó; iii) la estructura que lo ha sostenido; y iv) los productos y efectos obtenidos. Para el desarrollo de este

ejercicio, se han priorizado los siguientes criterios de valor: eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y adecuación. Sin dejar de lado la orientación hacia las lecciones aprendidas y utilidad de la evaluación. Así mismo, han incorporado preguntas específicas de análisis, así como reformulación de otras preguntas desde la perspectiva de género al desarrollo, DDHH y multiculturalidad.

Se ha buscado lograr:

- . La inclusión de la visión de diferentes actores/as.
- . El uso de herramientas participativas y sensibles a estos enfoques.
- . La validación de los hallazgos y triangulación de la información.
- . Adaptación de métodos de recopilación de información y herramientas al contexto sociocultural de la intervención e incorporación de técnicas de facilitación pertinentes

Las preguntas que han guiado la evaluación han sido:

CRITERIO	PREGUNTAS A RESPONDER
Impacto	¿El proyecto ha sido una estrategia relevante para los colectivos en cuanto a la construcción de nuevas relaciones sociales para la vida? Los cambios generados en la población meta ¿permitirán generar cambios en sus condiciones de vida? ¿Qué efectos positivos/negativos e intencionados/involuntarios está produciendo el proyecto? ¿Se han tomado medidas oportunas para reducir los efectos negativos imprevistos?
Eficacia (coordinación y cobertura)	¿Fueron adecuadas las actividades y servicios brindados por el Proyecto para el cumplimiento de objetivos y resultados? ¿En qué medida logró el proyecto sus resultados? ¿Están las personas beneficiarias satisfechas con los servicios prestados? ¿Qué estrategias, mecanismos y procesos de gestión han contribuido al logro de los objetivos y resultados?
Adecuación	¿De qué forma las actividades y servicios brindados por el Proyecto dieron respuesta a las prioridades y demandas de las comunidades? ¿En qué medida se consultó a los interlocutores y beneficiarios locales y se fomentó su participación en las actividades?
Eficiencia	¿Se administró correctamente el uso de los recursos (tanto humanos como económicos) para que fueran rentables y compatible con el logro de resultados y objetivos? ¿Se ha garantizado la buena administración de los recursos? ¿Cómo se ha desarrollado el monitoreo del Proyecto? ¿El monitoreo del Proyecto ha permitido la adaptabilidad de las actividades para el logro de resultados y objetivos? ¿Cómo se implementan las lecciones aprendidas de la ejecución distintas acciones por parte de las organizaciones involucradas? ¿Se llevaron a cabo las actividades y productos según lo establecido en el cronograma?
Sostenibilidad	¿En qué medida los grupos involucrados (titulares de derechos) se han apropiado de los procesos del proyecto? ¿Existe posibilidad de continuidad de los procesos iniciados por el Proyecto (por las estructuras, recursos y procesos)?

## 5. Marco y metodología de evaluación

### 5.1. Fuentes de datos y recopilación

En el análisis de documentación se tuvo a la vista los informes de seguimiento y sus anexos, con la que se completó una matriz comparativa, de medición de indicadores (ANEXO 8.1. Matriz de Evaluación). Para ello también se contó con la información de la línea de base, la matriz de seguimiento de resultados, los listados de participantes y la línea final.

Se analizaron los informes de consultorías e informes de seguimiento, para comprender las acciones ejecutadas. Y la propuesta inicial del proyecto, para contrastar lo ejecutado versus lo planificado (ver ANEXO 8.2. Lista de documentos revisados).

Respecto a los aspectos operativos, se entrevistó a personal tanto de ChildFund como de OIM, para comprender la organización que se tuvo, las herramientas de monitoreo y la percepción respecto al alcance del proyecto. Estas entrevistas se realizaron cinco de forma presencial, en Huehuetenango, y dos en línea.

En relación a titulares de obligaciones, se elaboró una guía de entrevista, para realizarse personalmente, en la que participaron por lo menos una persona de cada Municipio.

Para los grupos focales, se contó con una guía proporcionada por OIM, en la que se utilizaron tres preguntas base, que se utilizaron en los cuatro grupos (uno por Municipio) (ver ANEXO 8.4. Instrumentos de recolección de datos). Si bien ChildFund coordinó la fecha y lugar, dado que se realizó al mismo tiempo que se realizaba la Línea Final, las personas fueron seleccionadas de forma aleatoria, para evitar posibles sesgos.

Las entrevistas dirigidas a personas beneficiarias, fueron elaboradas en base a los criterios, con enfoque a conocer la opinión y experiencia de las personas, buscando triangular información, pero sobre todo comprender su percepción sobre las acciones implementadas y su posible impacto en sí mismas. Las personas fueron seleccionadas al azar, de las personas que asistieron tanto a la realización de línea final, en los cuatro municipios, como de personas que asistieron a las ferias de emprendimiento realizadas en Cuilco y San Ildefonso Ixtahuacán.

Las encuestas en línea, fueron desarrolladas para obtener la percepción de las personas responsables de las capacitaciones, especialmente respecto a las fortalezas y debilidades de los grupos atendidos, diferenciando características según los municipios. Los contactos fueron proporcionados por ChildFund y en éstas participaron las dos personas responsables del proyecto en terreno, dado que fueron responsables de las capacitaciones sobre habilidades cognitivas, sociales y emocionales.

## 5.2. Análisis de los datos (diseño)

A nivel de impacto, se buscó determinar los cambios a nivel personal, familiar y comunitario, tanto en los grupos focales, pero además en la entrevista personal, se solicitó realizar un dibujo identificando los cambios percibidos del antes de participar en el proyecto y ahora (ANEXO 8.4. Instrumentos de recolección de datos).

En los aspectos cualitativos, se utilizó NVivo para realizar el análisis de correlación de palabras clave en las respuestas de participantes y del personal. Asimismo, se elaboró una nube de palabras, en base a las palabras obtenidas, al preguntarle a cada persona: Si tuvieras que describir el proyecto en una palabra ¿qué palabra utilizarías?

La información cuantitativa se ha analizado utilizando la matriz de seguimiento de indicadores, así como la base de datos de personas participantes, proporcionada por ChildFund, con información obtenida de la línea base y línea final realizada por OIM. Para la información de participantes se analizaron variables de edad, sexo y municipio; para determinar si hubo factores diferenciadores en este sentido.

## 5.3. Muestreo

Se ha aplicado un enfoque basado en la participación del conjunto de actores/as, el aprendizaje y utilidad de la evaluación, para el rescate de las buenas prácticas generadas durante el proceso de implementación del proyecto, así como la obtención de conclusiones y recomendaciones que puedan contribuir al fortalecimiento institucional de los/as diferentes actores/as o a la mejora de los resultados en próximas intervenciones.

Se tomó en cuenta a las/os siguientes Actoras/es, utilizando distintas herramientas:

Actores/as	Herramienta	No. De Personas
Personas participantes	Grupo Focal	45 (39 mujeres y 6 hombres)
Personas participantes	Entrevista Individual	16 (13 mujeres y 3 hombres)
Titulares de Obligaciones	Entrevista Individual	4 (2 mujeres y 2 hombres)
Titulares de Responsabilidades	Entrevista Individual	7 (4 mujeres y 3 hombres)
Titulares de Responsabilidades	Encuesta en línea	5 (4 mujeres y 1 hombre)
Población en general	Entrevista Individual	4 (3 mujeres y 1 hombre)
<b>TOTAL</b>		<b>81 (65 mujeres y 16 hombres)</b>

Se trabajó con 61 personas participantes de los cuatro Municipios, logrando mantener la representatividad del total de Municipios. Se considera que se ha mantenido la representatividad por género y grupo étnico, ya que la mayoría de personas entrevistadas han sido mujeres jóvenes, de grupo étnico maya. Las mujeres participantes entrevistadas representan un 85%, lo que mantiene la relación de porcentajes similares a las personas beneficiarias finales.

Respecto a titulares de obligaciones, se buscó representatividad de por lo menos una persona por municipio; al igual que la población en general.

#### **5.4. Limitaciones y estrategias de mitigación propuestas**

Los procesos de evaluación externa buscan llegar a conclusiones desde una visión externa, para mantener la objetividad que se requiere para llegar a conclusiones. La integración de distintas/os actoras/es de forma participativa fue posible gracias a los contactos proporcionados por ChildFund, sin que tuvieran injerencia en las personas a quienes entrevistar. Al igual que durante la selección de personas para participar en los grupos focales y entrevistas individuales, en las que lo que se les pidió fue identificar a quienes recibirían capital semilla, pues se utilizaron herramientas diferenciadas.

En general, se tuvo muy buena coordinación para el desarrollo de esta evaluación, se presentaron algunos problemas técnicos con una entrevista online, que luego se complementó vía correo electrónico. Y algunos temas de lugar en los Municipios, por la diversidad de actividades que se desarrollaban al mismo tiempo, pero se les dio solución.

Las herramientas de Monitoreo y Evaluación, permitieron obtener información actualizada. Sin embargo, la línea final y el sondeo a participantes, se realizó al mismo tiempo, por lo que retrasó un poco la medición de indicadores. Asimismo, se identificaron algunos datos que debieron corroborarse. Sin embargo, se tuvo apoyo del equipo coordinadora de la Evaluación y Sistematización para solventar las dificultades.

## 6. Hallazgos

Con el fin de abarcar los objetivos y alcance propuestos para la evaluación del proyecto, el análisis se ha desarrollado teniendo en cuenta los siguientes niveles:

- i) A nivel programático y financiero, se han tenido en cuenta aspectos como la pertinencia del proyecto en relación al contexto, las políticas o acuerdos nacionales e internacionales y con USAID, la participación de los diferentes actores; la calidad del diagnóstico inicial (selección de la contraparte, identificación de las necesidades, etc.), la coherencia del diseño, etc.
- ii) A nivel de coordinación interinstitucional se han analizado aquellos procesos y actividades que componen el proyecto y cómo funcionaron en el contexto en el que se desarrollaron y en relación con el periodo de ejecución. Se analizaron los mecanismos de toma de decisiones, coordinación, comunicación y rendición mutua de cuentas, etc.; y se han analizado aspectos como los recursos del proyecto y su eficiencia, los sistemas de planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, presupuesto, indicadores y fuentes de verificación realistas, las estructuras de coordinación y la comunicación entre las organizaciones ejecutoras y las organizaciones involucradas, los diferentes roles de las organizaciones, Eficiencia del proyecto, con énfasis en la adecuación de los equipos, así como la adecuación presupuestaria a la intervención.
- iii) A nivel de participación, se han evaluado aspectos de la metodología para tomar en cuenta las decisiones por parte de las/os diferentes actoras/es.
- iv) Finalmente, la evaluación también ha analizado el alcance y grado de consecución de los productos y efectos esperados en el desarrollo de la intervención, así como otros resultados no esperados que se han generado por el proyecto.

Se ha realizado una evaluación de **procesos y resultados**, así como una evaluación de los **criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)**: eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad; y en base a los **Criterios ALNAP**: la adecuación, coherencia, cobertura, coordinación y conectividad/interrelación.

Adicionalmente, se ha desarrollado una evaluación con **enfoque de DDHH, género e interculturalidad**, valorando: i) si se han tenido en cuenta desde el diseño las desigualdades de género y se ha fomentado el desarrollo de capacidades de las mujeres, ii) si se han considerado los problemas existentes en términos de DDHH, iii) Si se fomentó la participación, en particular de las mujeres y los grupos sometidos a discriminación por distintas razones, iv) si se recopilaron y analizaron los datos desagregados por sexo, edad, etnia, etc. Y v) Hasta qué punto se ha contribuido al logro de resultados sobre el empoderamiento de las mujeres, la igualdad de género y los derechos humanos, así como otras transformaciones.

### PROGRAMÁTICO Y FINANCIERO

#### Coherencia

La estrategia de la Administración Biden para abordar la causa raíz de la migración, se fundamenta en cinco ejes de trabajo, uno de ellos apunta a reducir la exclusión económica y la desigualdad. Para que más personas en situación de pobreza tengan acceso a un medio de vida propio que sustente su sobrevivencia,

debe crearse un entorno propicio o para dinamizar la economía local, para reducir procesos burocráticos para legalizar iniciativas privadas de negocios, para combatir la extorsión e inseguridad ciudadana.

Es patente la contribución del proyecto a la Agenda 2030 en especial a los ODS: ODS5) Equidad de género y ODS10) Desigualdad Global.

El diseño del proyecto se considera sólido y coherente.

La teoría de cambio se confirma a partir del logro de los efectos.

Se considera que existe coherencia entre los Efectos y el Objetivo General.

### **Eficacia**

ChildFund cuenta con la fortaleza de su experiencia y capacidad técnica y organizativa. Los procesos establecidos permiten cierta organización, pero a la vez adaptabilidad a los distintos contextos.

En aspectos administrativos se cuenta con procesos que garantizan la transparencia en el uso de recursos. Childfund cuenta con la experiencia en ejecución de fondos de USAID, por lo que se está familiarizado con su normativa.

El rezago en la educación en el área es muy alta, si bien algunas personas llegan a contar con educación, la calidad de los servicios educativos es muy pobre. El proyecto plantea un cambio de paradigma fortaleciendo capacidades cognitivas, sociales y emocionales; y proveyendo de capacidades técnicas que permitan en un corto tiempo, emprender.

La estructura del Proyecto detalla pasos precisos y los recursos necesarios para lograr los Efectos esperados, mismos que se adaptaron oportunamente para lograr el logro de éstos.

Se han planteado Indicadores desglosados por sexo, aunque en algunos se podría fortalecer que sean SMART, para facilitar su medición tanto inicial como final.

### **Pertinencia**

ChildFund tiene mucha experiencia (más de 37 años) trabajando en Guatemala, por lo que comprende el contexto, y tiene capacidad de gestión de proyectos.

Se valora positivamente que asignen fondos para sistematizar y evaluar las experiencias, lo que les permite fortalecer sus capacidades para replicar acciones efectivas, pero también identificar oportunamente desviaciones que puedan afectar los resultados. Para las organizaciones e instituciones locales, su experiencia les respalda y brinda confianza para coordinar acciones. Su presencia en el territorio da oportunidad de dar continuidad a las acciones iniciadas con el proyecto, tal como se dio continuidad al Proyecto Confío.

El proyecto responde no solo a las prioridades establecidas por ChildFund, sino a las de OIM y USAID, en relación a su conocimiento previo tanto de la problemática como del área.

La alta valoración de las personas participantes respecto a las habilidades cognitivas, sociales y emocionales refleja la necesidad de la población de este tipo de actividades, en relación a una debilidad en el sistema educativo. La necesidad de promover el pensamiento crítico y perder el miedo de participar es una necesidad latente en el área.

### **Adecuación**

Se considera que al momento del diseño del proyecto se contó con información pertinente, respecto al contexto local, lo que permitió orientar los Efectos.

La principal debilidad inicial fue la selección de personas beneficiarias, sin embargo, se tomó la decisión de incluir un nuevo municipio en el que ChildFund había implementado un proyecto recientemente.

La realización de los diagnósticos iniciales favoreció el contextualizar las acciones tomando decisiones informadas, orientadas al contexto de cada municipio y no unificar como proyecto. Sobre todo considerando que no existen fuentes confiables de esta información.

La implementación de un análisis de riesgo inicial, favoreció la implementación de acciones de control y prevención de riesgos.

### **Participación**

Desde el diseño del proyecto, se parte de la realidad de los jóvenes, se contempla que tienen capacidades e intereses propios y que, al disponer de información relevante y formación adecuada, se transforman en agentes económicos con compromiso con el desarrollo de sus comunidades. Es valioso contar con esta orientación y no intentar encasillarles.

### **Eficiencia**

La gestión financiera se realizó acorde a la normativa de USAID. La eficiencia en la gestión de los recursos permitió generar algunos ahorros que permitieron financiar la ampliación solicitada e incrementar el apoyo a las personas participantes. Esto a pesar de las fluctuaciones en la tasa de cambio y el alza de precios de combustible.

Se priorizó la contratación de personas del área, lo que favorece su conocimiento sobre el área y el contexto de trabajo.

La planificación demuestra coherencia y experiencia en los distintos procesos planteados, se considera que se implementan mejoras en los procesos a partir de lecciones aprendidas de experiencias anteriores.

### **Impacto**

El proyecto promueve la generación de análisis, participación y generación de redes, lo que permite fortalecer a las personas participantes y su entorno.

Los indicadores de impacto son medibles en mediano a largo plazo, por lo que es oportuno considerar que de haber continuidad de este proyecto, se contemple la posible medición de los mismos.

*“Muy agradecido por este emprendimiento que nos brindaron, nos dieron oportunidades para jóvenes gracias a USAID que brinda una muy buena oportunidad yo agradezco esta oportunidad porque soy beneficiado con el capital semilla y con eso tengo para engrandecer mi negocio”*

Participante Aguacatán.

### **Sostenibilidad**

Se identifican elementos como viabilidad técnica, institucional y de objetivos y efectos, así como una teoría de cambio sólida.

Se valora que el proyecto *Roots* tiene previsto continuar en el área, así como ChildFund, lo que hace viable cierta continuidad.

 <b>Fortalece</b>	<b>Dificulta</b> 
El personal en terreno es del departamento	El personal no habla el idioma local

## COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

### **Pertinencia**

Se coordinaron acciones con las autoridades municipales, principalmente las Oficinas Municipales de Juventud (OMJ) u Oficinas Municipales de Niñez y Juventud (OMNJ), siendo un impulso para favorecer las acciones de estas instancias.

La coordinación con autoridades y liderazgos locales, favorece que se visibilice la importancia de trabajar en pro de la juventud.

Los estudios generados pueden fortalecer las capacidades de autoridades locales en la toma de decisiones.

### **Eficacia**

La coordinación con el personal de OIM presente en el territorio se realizó con el Asistente de Monitoreo y el coordinador del Proyecto. Inicialmente la propuesta se evaluó por el equipo de Grants. OIM realizó visitas al terreno para monitorear distintas actividades.

Entre OIM y ChildFund se acordaron las fechas de entrega de los informes, pero también se mantuvieron reuniones de monitoreo, además de reuniones puntuales en caso de ser necesario. Se percibe una comunicación fluida y constante, evidenciando que se primó el trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones en conjunto.

*“En general ChildFund ha sido muy buen socio, muy abierto al diálogo. Se logró un trabajo en equipo, como pares. Han cumplido con los plazos propuestos y en general con los hitos”* Personal de OIM.

El contar con un equipo de monitoreo y evaluación, permite identificar cuellos de botella y actuar oportunamente en pro del logro de los resultados. El equipo en terreno era poco, pero se contó con acompañamiento de la Oficial de Programas y otras personas especialistas.

### **Eficiencia**

El contar con un equipo de Monitoreo y Evaluación, así como personal específico de Administración, favorece las coordinaciones interinstitucionales

La implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación favorecieron la toma de decisiones primando el alcance de los Efectos.

Además de los mecanismos de coordinación formales, se percibe que se garantizó una coordinación ágil y seguimiento adecuado entre las partes.

En el área se contó con dos personas asignadas para la ejecución (una coordinadora y una técnica) así como una persona para los aspectos administrativos. El personal de Monitoreo y Evaluación realizó visitas puntuales para el acompañamiento en terreno. Asimismo, se cuenta con el personal responsable de aspectos administrativos desde la oficina central. El personal en terreno se encargó de la coordinación para las distintas asistencias técnicas relacionadas a diagnósticos, capacitaciones, etc.

### Impacto

Al asegurarse de contar con mecanismos de seguimiento, una evaluación y sistematización al finalizar, se obtienen aprendizajes para continuar fortaleciendo las capacidades de las organizaciones involucradas a largo plazo.

### Coherencia

El Proyecto Roots realiza distintas intervenciones en el área de occidente, por lo que favorece los aprendizajes entre organizaciones y una mejor coordinación para evitar abordar a las mismas personas.

Se observa en el área una fuerte presencia de distintos actores desarrollando acciones, especialmente con fondos de USAID, lo que ha favorecido, por ejemplo el equipamiento de Centros de Capacitación, que son utilizadas por distintas organizaciones, con el fin de generar capacidades en la población local.

### Sostenibilidad

Si bien se coordina con autoridades y liderazgos locales, éstas no cuentan con la capacidad de continuar con las acciones del proyecto, pues tienen una gestión de corto plazo, limitada por la falta de operativización de Políticas de Desarrollo Integral.

La integración de entidades privadas al proceso, favorece la generación de redes de apoyo para emprendedoras/es a corto y mediano plazo.

 <b>Fortalece</b>	<b>Dificulta</b> 
La integración de las autoridades, para la coordinación con líderes, el acceso a lugar para el desarrollo de las actividades y la coordinación con personal municipal. Es importante abordar el tema de juventud en los distintos espacios de toma de decisión	Por ser año electoral, ya que se puede utilizar por las autoridades con fines electorales o bien percibirse por la población de esta manera. El liderazgo juvenil aún no es representativo en espacios de toma de decisión, lo que favorece el adultocentrismo

## PARTICIPACIÓN

### Adecuación

Las personas participantes, en base a su plan de negocios, elaborado con apoyo técnico y de mentores/as, decidieron cómo invertir su capital semilla. Por lo que la variedad de compras ha sido amplia.

Para la selección de temas respecto a las capacitaciones técnicas se ha contado con la participación de las personas participantes, quienes eligieron los temas, orientándoles en base a los estudios realizados.

### Eficacia

Un reto para la participación es que las personas están muy acostumbradas a “esperar algo” de los proyectos, por lo que este tipo de proyectos pueden ser poco atractivos, por lo que se amplió el área de ejecución a un Municipio en el que ya se habían desarrollado acciones recientemente.

### **Eficiencia**

El tema de cubrir el transporte es un aspecto que se ha resaltado entre las personas entrevistadas, como un aspecto que favorece la participación, ya que evita que deban cubrir este costo.

### **Pertinencia**

El promover que las personas participantes mejoren sus capacidades tanto técnicas, como en habilidades cognitivas, sociales y emocionales, tiene relación con el cumplimiento de la teoría de cambio planteada.

### **Coherencia**

La promoción del liderazgo juvenil en los espacios de toma de decisión es indispensable para que se les tome en cuenta, por lo que el fortalecimiento de capacidades cognitivas, sociales y emocionales, les favorecerá para su participación activa en los espacios.

### **Sostenibilidad**

Tras las conversaciones sostenidas con distintas personas participantes, han expresado que los cambios obtenidos de su participación en el proyecto se mantendrán a largo plazo. Consideran que es difícil volver a la situación inicial, ya que han perdido el miedo a participar, a opinar; han aprendido a valorarse y han obtenido nuevas ideas que pueden aplicar no solo en sus vidas, sino en sus familias y comunidades.

Se considera positivo que tras identificar la debilidad general de identificar personas participantes, OIM desarrollara un manual en apoyo a sus IP.

### **Impacto**

Las personas que manifiestan su satisfacción por los resultados del proyecto, pueden promover la participación de más personas en este tipo de proyectos; en los que no necesariamente se obtiene algo en efectivo o material, sino se generan capacidades, que tienen como resultado la implementación de emprendimientos.

*“Cuando llego a mi casa le enseño a mi familia, en la comunidad les explico a las personas lo que he aprendido y que es bueno participar para que más mujeres y hombres participen en los proyectos y así perder el miedo”*

Participante de San Ildefonso Ixtahuacán.

## **ORIENTACIÓN HACIA EL ALCANCE DE RESULTADOS**

### **Adecuación**

El que se primara la decisión de las personas participantes de orientarse hacia el emprendimiento, y no hacia el empleo, favorecen la orientación hacia las personas.

### **Eficacia**

Se considera que se ha logrado alcanzar los Efectos esperados, fortaleciendo las capacidades de las personas participantes.

Los estudios realizados favorecieron la comprensión, por parte de las personas participantes, de la importancia de toma de decisiones informadas

## **Eficiencia**

En el caso de la medición de indicadores, debido a que al finalizar aún se realiza la entrega de capital semilla, no se pueden medir indicadores de impacto respecto a la utilización de estos.

## **Pertinencia**

La coordinación efectiva entre OIM y ChildFund ha favorecido la orientación hacia el logro de los resultados, tomando medidas oportunas para responder al contexto y las prioridades establecidas.

## **Sostenibilidad**

Tal como ocurrió al inicio del proyecto, existe cierta desconfianza en los proyectos, sobre todo por temas políticos, pero también mucho interés en saber “¿qué nos van a dar?” por parte de la población, por lo que la satisfacción de las personas que participaron, favorece que más personas busquen conocer más sobre las oportunidades que lleguen a sus comunidades, pero también a comprender que más allá de lo que se pueda dar en efectivo o especie, se valoren los conocimientos y el apoyo para la puesta en marcha de acciones a largo plazo. Se valora el uso de metodologías participativas, con orientación a la toma de decisiones informadas y la apertura al diálogo, para favorecer la participación en equidad.

Se favorece la integración de lecciones aprendidas durante la ejecución de los distintos proyectos y procesos, esto revela un compromiso con una mejora continua.

## **ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS**

El enfoque basado en derechos humanos permite proteger y garantizar los derechos de todas las personas. Esta perspectiva otorga una visión para la formulación de políticas públicas y a la vez se ha constituido como una herramienta metodológica que incorpora los estándares y principios de derechos humanos en el análisis, problematización y solución de problemas sociales. Los derechos humanos específicos hacen referencia a la necesidad de reconocer explícitamente esos derechos a grupos que, por su condición de sexo, edad, etnia u otra razón, han sido discriminados sistemáticamente o se encuentran en condiciones que les vulneran aún más a no poder ejercerlos, como la niñez y adolescencia.

Desde la concepción del proyecto, se parte desde un principio de “acción sin daño” por lo que se incorporan elementos del contexto local, acciones para minimización de riesgos ante conflictos y desastres.

Es importante mencionar que tanto ChildFund como OIM cuentan con políticas de seguridad, salvaguarda y códigos de conducta. Los procesos de contratación siguen ciertos procesos que buscan reducir los riesgos para las personas participantes, priorizando la salvaguarda.

Se considera que se ha logrado “poner a la persona en el centro” al incluir actividades en las que se les hace responsables de la toma de decisiones, en base a información concreta, y generación de redes de apoyo.

Las personas participantes expresan su satisfacción respecto a que se permitió la participación de todas y todos en igualdad de condiciones.

*Todos tenemos derechos, somos muy activas debemos aprender y conocer más de todo para entender que somos iguales todos”*

## ENFOQUE DE GÉNERO

Como se ha podido constatar, la mayoría de participantes fueron mujeres, lo que favorece su integración al mercado productivo, y promueve su participación. Aunque sigue siendo un reto el no poder compartir las actividades reproductivas por la persistencia de actitudes machistas en gran parte de estos territorios.

Se valora positivamente que tanto con hombres, como con mujeres, se abordara el tema de la violencia de género y que no se establecieran limitantes de participación por cuestiones de género. Por ejemplo, se contó con un participante en el curso de repostería, que puede parecer una actividad tradicionalmente “de mujeres”; lo que favorece la deconstrucción de este tipo de estereotipos.

*“La sociedad nos ha inculcado roles o estereotipos que solo somos del hogar pero es importante darnos a conocer y saber que podemos, somos útiles, no solo servimos para el hogar sino podemos darnos a conocer ante una sociedad, comprender y saber desarrollar varias habilidades pero ante todo que tenemos derechos de empoderar nuestros conocimientos”*

*Participante de San Pedro Nécta.*

En estas áreas se identifica a muchas participantes que se reconocen como “aisladas” en las actividades del hogar, algunas sobrevivientes de violencia y muchas con autoestima muy baja, por la falta de oportunidades de desarrollo, por el hecho de ser mujeres. Este tipo de proyectos les brinda una mejora en su autoestima, reconociéndolas como sujetas activas, les permite participar y dialogar en igualdad de condiciones con otras personas, sin distinción.

En un estudio de la OIM de 2020, por ejemplo, las mujeres tenían el doble de probabilidades que los hombres de indicar que la violencia fue su principal motivo para irse, lo que sugiere que podría haber un vínculo entre la violencia doméstica y la migración<sup>6</sup>. El Instituto Guatemalteco de Estadística reporta una tasa de violencia familiar de entre 500 a 600 por cada 100,000 habitantes en todo el país, con algunas variaciones anuales<sup>7</sup>. En otra encuesta nacional, una de cada cinco mujeres reportó haber sido víctima de violencia física o sexual<sup>8</sup>.

Las actividades se propiciaron en grupos mixtos, lo que favoreció la participación en espacios de integración en equidad.

Es importante considerar, que al trabajar con mujeres jóvenes y adultas, se debe tomar en cuenta que por la falta de apoyo en las tareas de cuidado, es probable que viajen con niños y niñas, por lo que es necesario tomarles en cuenta en el tema de transporte y alimentación, así como contar con espacios de protección que faciliten la participación de la mujer y garanticen la protección de la niñez.

## ENFOQUE DE MULTICULTURALIDAD

<sup>6</sup> OIM, Encuesta de medios de vida a población migrante retornada.

<sup>7</sup> INE, “Violencia intrafamiliar,” actualizado en 2017

<sup>8</sup> Hernández Bonilla, Desplazamiento forzado interno en Guatemala. Sobre este punto, ver también Cristosal y El Sistema Regional de Monitoreo, Señales de una crisis.

Como se ha observado, la mayoría de personas participantes pertenecen a una etnia mam, por lo que si bien se logran comunicar en español, es pertinente valorar la importancia de contar con personal que hable el idioma del lugar, aunque cabe recalcar que se contó con apoyo de traducción por parte de personal municipal o de las mismas personas participantes.

Un elemento clave y que las personas participantes han valorado mucho, es la capacitación en capacidades cognitivas, sociales y emocionales; mencionan aspectos como valores, liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, entre otros; que son universales. Para el desarrollo de los cinco módulos se contó con un manual, en el que las personas participantes no solo encontraban el contenido, sino ejercicios y cuestionarios de evaluación. Estos temas no solo los enfocan al tema de empoderamiento o búsqueda de empleo, sino además valoran el impacto que esto tiene en sus familias y sus comunidades, por el cambio de actitudes, lo que mejora su entorno.

*“Es importante que los talleres se imparten en el idioma Mam debido a que hubieron algunos participantes que no entendían claramente el español y eso siempre fue un problema porque se busca traductor se busca traductor para que entiendan”*

Participante de San Ildefonso Ixtahuacán

## **SOBRE LOS PROCESOS Y RESULTADOS**

Vale la pena recalcar, que muchas personas de estas comunidades, viven en mucho aislamiento social; lo que les dificulta la participación; pues algunas no han tenido oportunidades de salir de sus comunidades o culminar sus estudios. La “pérdida del miedo” es algo que se valora mucho. Asimismo, en los cambios generados por el proyecto, que expresaron a través de dibujos de ¿Cómo estaban antes del proyecto? Y ¿Cómo se encuentran ahora? El poder salir de su rutina, conocer otras personas y aprender cosas nuevas, es algo que consideran que les ha cambiado para bien.

Tras los procesos de formación, tanto en capacidades cognitivas, sociales y emocionales, como en capacitación técnica, el proyecto buscaba apoyar a las personas participantes con dos opciones, la búsqueda de empleo en el área (100 personas) o bien, lograr emprender (20 personas). Cabe destacar que la búsqueda de empleo no generó tanto interés como emprender; a lo que la mayoría se enfocó, y muchas personas iniciaron a emprender, sin ser necesariamente de las personas elegidas para obtener capital semilla (20 personas).

Este resultado confirma que las oportunidades laborales en el área no permiten a las personas optar a una oportunidad que les permita alcanzar sus objetivos y una vida digna; por lo que encuentran en el empoderamiento una opción más viable.

El emprendimiento es una opción que se percibe como más viable, algunas personas consideran que el miedo es lo que no les permite emprender por su cuenta, por lo que cabe destacar que las capacidades obtenidas les motivaron a emprender. Además, gracias a las capacidades obtenidas, les brindaron la seguridad de “saber lo que están haciendo”, ya que las capacitaciones técnicas incluyen aspectos administrativos que les fortalecen para la gestión de su negocio.

Se seleccionó a 20 personas participantes, que contaran ya con un emprendimiento, con quienes se desarrolló un plan de negocios, para identificar

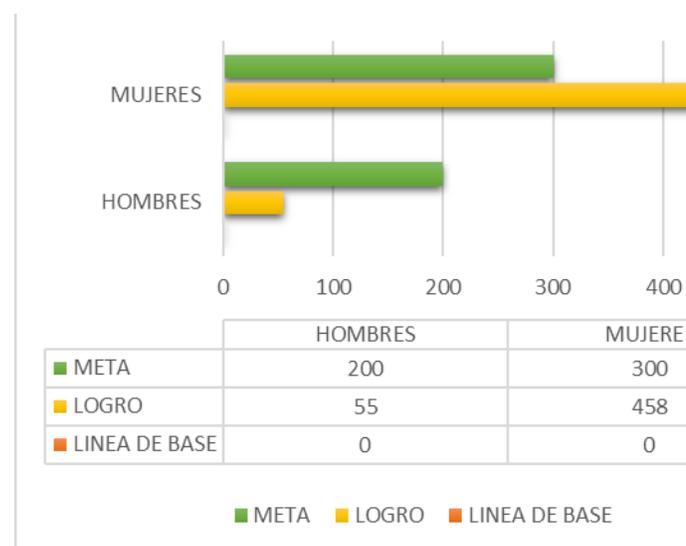
en qué utilizar el “capital semilla”, mismo que se les brindó en compra de equipos y materiales. En estos planes de negocios se contó con la participación de “mentores/as” identificadas/os en el área, para compartir desde su experiencia como emprendedoras/es.

### 6.1. Análisis de los datos (resultados)

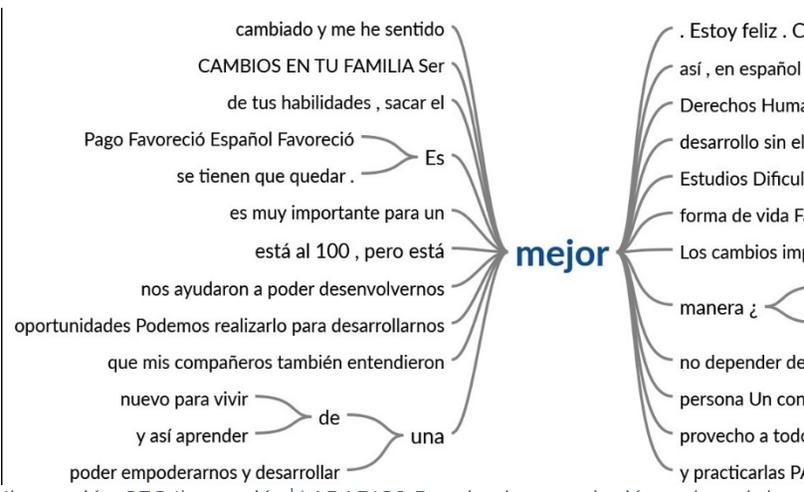
Tras el análisis de información recabada se puede concluir que el proyecto ha logrado fortalecer capacidades en las personas participantes, que pueden impactar en su vida y las de sus familias al incrementar sus ingresos familiares, así como en el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales, para la vida. Asimismo, se fortalece el tejido social en las comunidades en las que se implementaron las actividades.

Las 513 personas participantes fueron priorizadas por el interés en participar, por lo que el rango de edad se amplió a personas entre 15 a 35 años. Se observa que si bien se esperaba una variación por sexos entre 40% hombres y 60% mujeres, se incrementó el porcentaje de participación de mujeres, siendo un 89% de participación de mujeres. En este sentido, es importante considerar que en estas comunidades muchos hombres migran interna y externamente; por lo que ha decrecido considerablemente su porcentaje en el área. Asimismo, suelen tener más oportunidades de trabajar fuera de casa, lo que les limita su participación en este tipo de proyectos.

Entre las mejoras que reconocen las personas participantes se realizó este análisis, tomando en cuenta las entrevistas desarrolladas a personas participantes, en las que resaltan que el proyecto les da la oportunidad de “vivir mejor”, que les ayudó a “desenvolverse mejor”; y para “desarrollarnos mejor”.



Gráfica SEQ Gráfica \\*ARABIC 2. Participantes en el proyecto



En relación a indicadores de impacto, se identifican los indicadores sobre intención de migrar o de permanecer en el país, se considera que, de lograrse cambios en éstos, aún es muy pronto para que se cuente con mejoras considerables y que puedan ser consideradas como un resultado del proyecto; pues son medibles a mediano o largo plazo y son multicausales; por lo que requieren un análisis de causa y efecto.

En cuanto a migrantes retornados, si bien era un público meta, es importante tomar en cuenta, que no se tiene registro de estas personas a nivel municipal, tal vez un poco más a nivel comunitario, pero se debe tener muy buena relación con los liderazgos para contactarles. En este indicador se mantuvo igual que al inicio, lo que era la meta.

En el caso del indicador sobre o el número de personas con ingresos estabilizados; es importante considerar desde el inicio qué aspectos cuantitativos y cualitativos se pueden inferir como "ingresos estabilizados". De momento no se cuenta con medios para verificar el cumplimiento de una forma objetiva.

En relación a los cambios percibidos del proyecto en la comunidad; el involucramiento de personas empresarias del área, fortalece la creación de redes de apoyo, para las personas que desean emprender. Si bien, se buscaba que apoyaran también en la generación de empleo para personas participantes del proyecto, esto no fue requerido por las personas participantes, que optaron por el emprendimiento, sobre el empleo. Vale la pena considerar en este punto, que las condiciones de empleo, en general, no garantizan el alcance de sus objetivos vitales, pues suelen ser empleos informales o con condiciones desfavorables para las personas a emplear.

Entre la percepción de las personas participantes, se identifican efectos del proyecto a nivel comunitario en la aplicación de las capacidades técnicas obtenidas, ya que brindan sus servicios a nivel comunitario. En total, recibieron diploma de participación en las capacitaciones técnicas 106 personas, logrando el porcentaje planteado inicialmente como meta, que era 85% mujeres y 15% hombres. En los cuatro Municipios se impartió el curso de corte de cabello, y en tres Municipios se impartieron dos cursos de capacitación técnica.

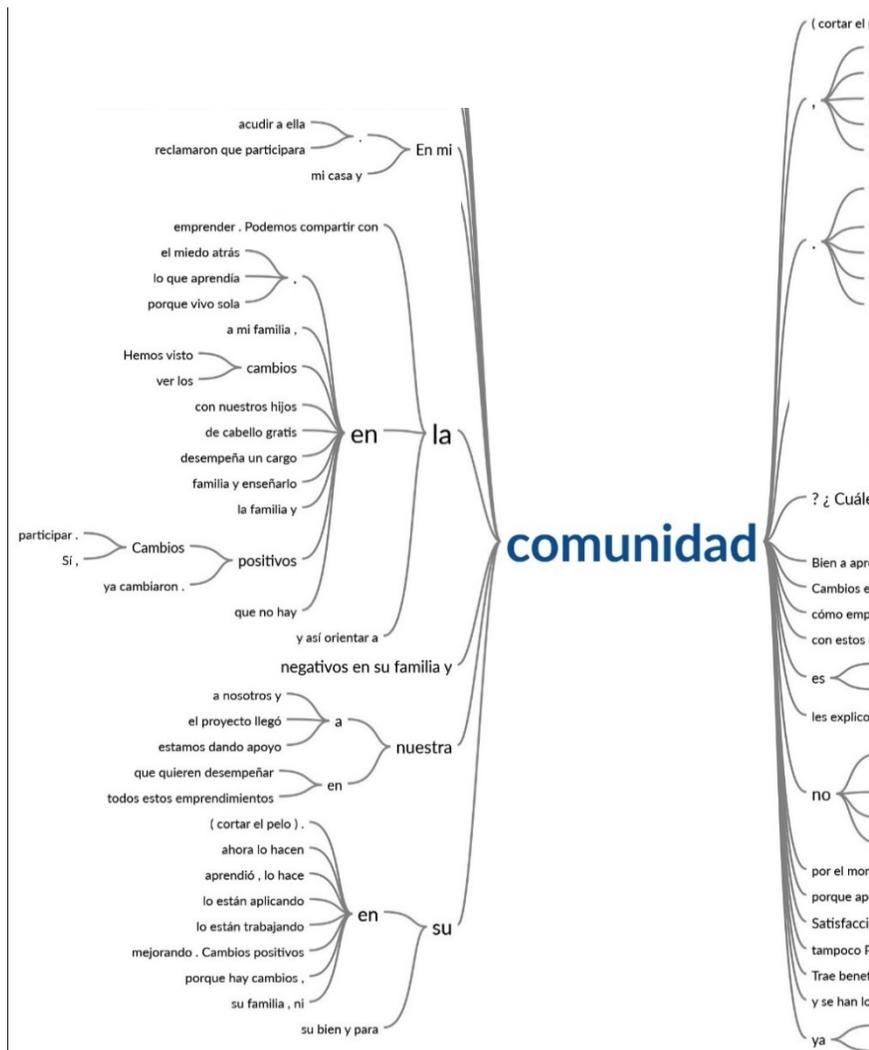
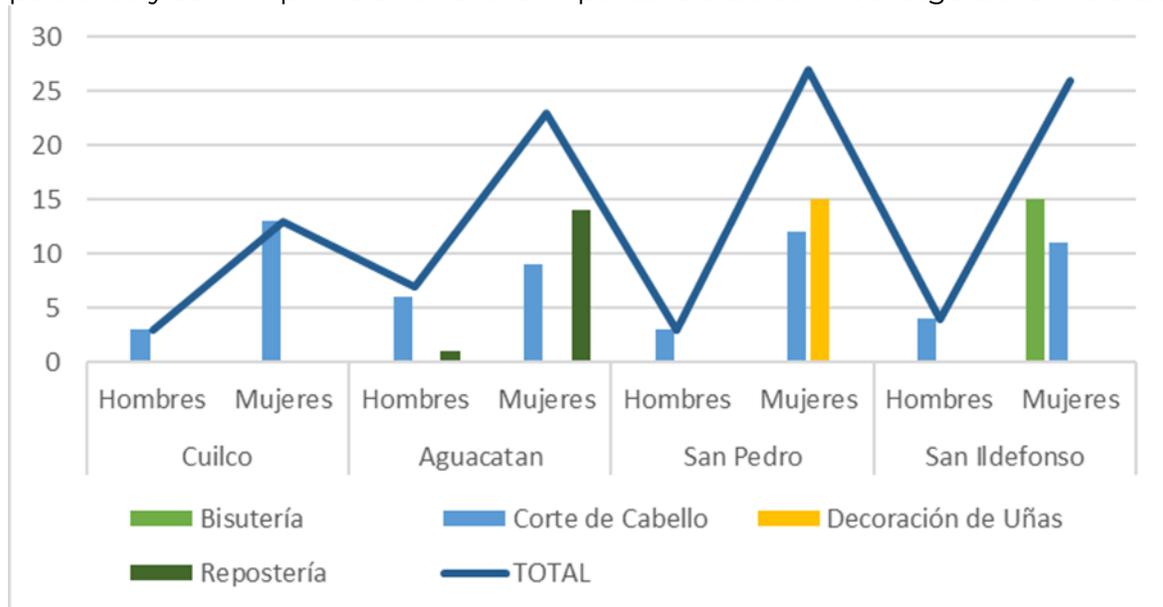


Ilustración SEQ Ilustración |\* ARABIC2. Análisis de correlación de la palabra "comunidad" en la percepción de las personas participantes

Cabe destacar, que en Aguacatán, un grupo de mujeres participantes realizaron cortes de cabello gratuitos a niños y niñas de familias en situación de pobreza, pues consideran que si USAID les ha apoyado, ellas deben apoyar a las personas de su comunidad. Este es un caso que refleja el compromiso adquirido por las personas y su comprensión sobre la importancia de devolver algo de lo recibido.



Gráfica 3. Personas que recibieron diploma de participación en capacitación técnica.

En cuanto a las habilidades cognitivas, sociales y emocionales, se esperaba que se mejoraban entre otras, sus habilidades para relacionarse positivamente y se comunicaran con éxito, estas características también están bien valoradas por las personas participantes, pues consideran que las pueden utilizar a favor de su comunidad en el momento de ser elegidos/as para cargos, o al momento de que les solicitan su participación. En este aspecto, se esperaba un 80% de jóvenes capacitadas/os en estas habilidades, meta que se logró.

*“A mí me habían nombrado de parte de la Auxiliatura y ahora me ayuda, al participar en las actividades, aplicar los conocimientos que aprendimos. Ahora tengo mayor capacidad de expresarme”*  
Participante de Cuilco.

Al finalizar el Proyecto, se han incluido veinte personas dentro de las personas elegidas, como emprendedoras que optaron a obtener capital semilla, que consistió en compra de equipo o materiales, seleccionadas en base a un plan de negocios, realizado con apoyo técnico y de emprendedoras/es. Se seleccionaron a cinco personas por Municipio, logrando la meta de que quince personas fueran mujeres y cinco hombres.

En relación a su pertenencia en grupo étnico, se presenta la siguiente gráfica, en la que se observa que la mayoría pertenecen a una etnia maya, mam en su mayoría.

Es importante considerar que el impacto de este capital semilla, se podrá medir a mediano o largo plazo, ya que recién finalizando el proyecto se estaba haciendo entrega de estos capitales semilla, ya que se espera que estos aportes fortalezcan los emprendimientos que ya desarrollaban.

A nivel familiar, las personas participantes consideran que han desarrollado mejoras a nivel personal que tienen impacto en sus familias. Además, consideran

que al generar ingresos, serán capaces de aportar a los ingresos familiares. Entre los aportes positivos, algunas personas resaltan que la familia les apoyó para que pudieran participar, ya sea con sus actividades de cuidado, como por ejemplo con darles permiso para participar. Algunas personas resaltan que los conocimientos son compartidos con integrantes de sus familias, y que para ello les ayuda el manual (sobre todo en los temas sobre habilidades cognitivas, sociales y emocionales).

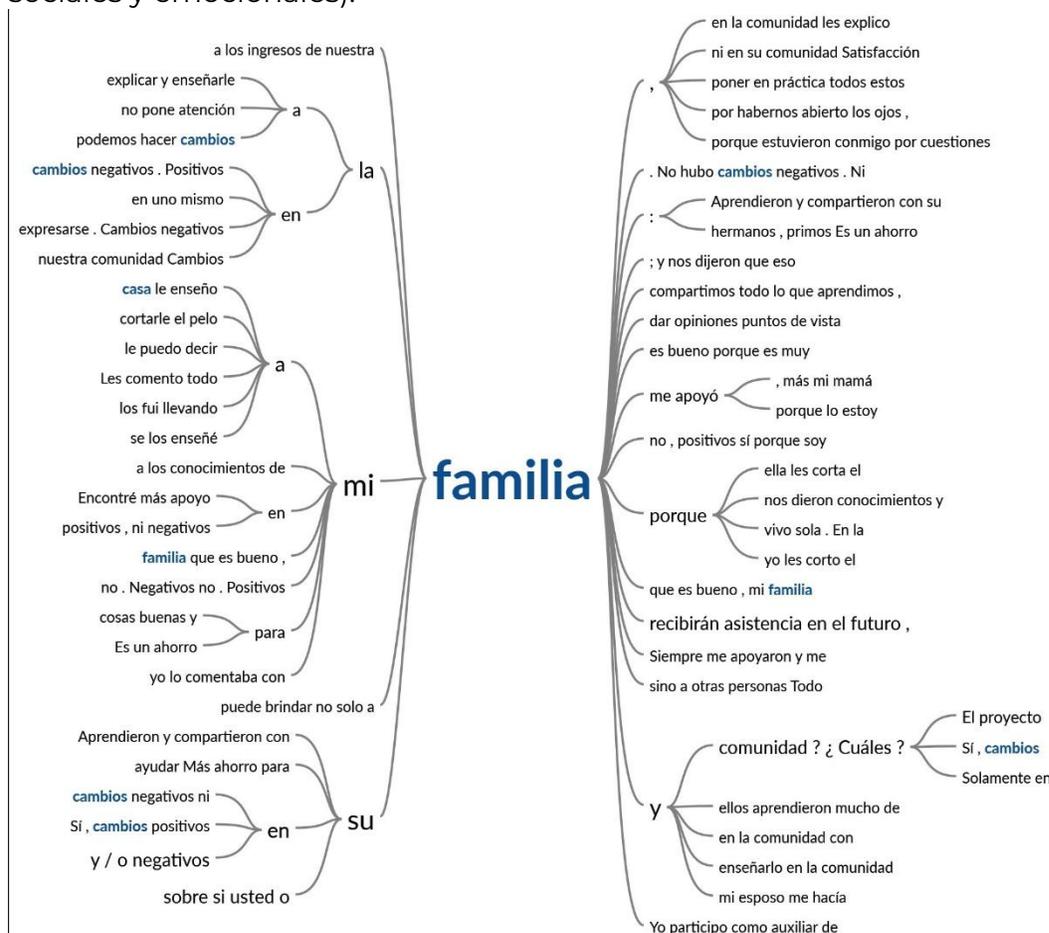


Ilustración 3. Correlación de resultados de búsqueda para la palabra "familia"

Uno de los ejercicios de análisis que ayuda a comprender los cambios a corto plazo en las personas participantes, es la realización de un dibujo persona, en el que se visibilice cómo estaba la persona antes de su participación en el proyecto, y cómo se encuentra ahora.

Este ejercicio nos ayuda a comprender distintos aspectos respecto al contexto familiar y comunitario de la persona, así como cambios que ya se han generado y que se pueden atribuir directamente al proyecto. En muchos casos las mujeres hablan de su situación de aislamiento (relegadas a las tareas de cuidado familiar). Muchas personas participantes mencionan sus limitadas posibilidades de acceder a capacitación o de participar en actividades comunitarias. Resaltan como cambios positivos la posibilidad de obtener nuevos conocimientos, de perder el miedo, de conocer a nuevas personas y de "salir de la rutina". Si bien pocas personas destacan como un resultado del proyecto el tener un aumento en ingresos, algunas ya lo mencionan.



Ilustración 4. Dibujo de una persona participante sobre el antes y el después



Fotografía 1. Mujer participante realizando su dibujo de antes y después

## 7. Conclusiones y recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

Al finalizar el proyecto se observa que las decisiones tomadas (como por ejemplo agregar un Municipio más) permitieron alcanzar los resultados esperados. Se valora muy positivamente el sistema de monitoreo y evaluación, así como la capacidad de gestión del equipo de ChildFund.

Se observa una buena coordinación con actores/as locales, aunque lo mismo en algún momento pudo afectar, como en el caso de que algunas personas no quisieron participar por el temor de que se les relacionara con algún partido político, dado el contexto de ser año electoral.

En cuanto al producto 1.1. se valora que la capacitación técnica respondiera al mercado; para favorecer el éxito de las personas que deseaban emprender; sin embargo, dado el contexto en el que se realizaron las acciones, las capacitaciones técnicas por sí solas no lograrían el cometido, sin la capacitación en habilidades cognitivas, sociales y emocionales, planteada en el producto 1.2. Estas habilidades favorecen la autoestima, la visión a largo plazo, dan seguridad y redes a las personas participantes.

Las habilidades cognitivas, sociales y emocionales, junto con las capacidades técnicas, les permiten generar ingresos; o simplemente mejorar su autoestima, son capacidades que permanecen a largo plazo, tanto para la búsqueda de empleo (no necesariamente relacionado con lo recibido en la capacitación técnica) pero también en la búsqueda de más oportunidades. Saber que existe un INTECAP, y la oferta que tiene, la capacidad de generar redes o incrementarlas; y plantear alianzas a largo plazo.

A nivel local se favoreció el establecimiento de redes solidarias, que favorezcan el compartir conocimientos y experiencia a nivel local. Desde la integración de mentoras/es como apoyo a la elaboración de los planes de negocios, hasta efectos no esperados como el que algunas participantes mencionen que ellas ya se encuentran enseñando lo que aprendieron a otras personas en la comunidad. El capital semilla, sin duda es una gran oportunidad para personas con emprendimientos que necesitaban este apoyo para seguir creciendo o incrementar su productividad.

Así, se ha contribuido a generar nuevas ideas, abrir las oportunidades a las personas participantes, que muchas veces, al sentir que no hay oportunidades, ni opciones, no encuentran otro camino que migrar, en la búsqueda de las oportunidades que no tienen en sus comunidades.

En general se ha logrado:

- Mejorar la autoestima de las personas participantes,
- Favorecer la búsqueda de ideas y soluciones en base al mercado,
- Generar redes solidarias,
- Fortalecer el tejido social,
- Generar ingresos propios por medio del emprendimiento,
- Fortalecer emprendimientos incipientes.
- En general, las personas manifiestan su satisfacción por su participación en el proyecto y la forma en que se ejecutó, valoran positivamente la metodología y los temas impartidos.
- Las personas valoran positivamente el trato amable y de respeto que se les brindó, así como que no se tuvo discriminación, pues se trató a todas las personas por igual.

- La generación de ingresos que permita desistir de la idea de migrar toma tiempo, por lo que será difícil medir a corto plazo el impacto del proyecto en este sentido. Sin embargo, en corto plazo se ha observado a personas que ya generan ingresos en corto tiempo, gracias a la efectividad del proceso de capacitación.
- Las veinte personas emprendedoras se encuentran en distintos niveles de emprendimiento, para lo que fue clave el desarrollo de los Planes de Negocios personalizados, con el acompañamiento de mentores/as.
- La contextualización inicial favoreció el desarrollo de emprendimientos que den respuesta a las necesidades de mercado, para evitar “copiar” cosas que ya se hacen en la comunidad y que probablemente ocasionarían saturación de mercado y por tanto pocos ingresos para las personas emprendedoras.
- Se motivó a las personas a ampliar su mirada para identificar opciones de emprendimientos fuera de lo tradicional, identificar necesidades en sus comunidades y conocer la amplia oferta de capacitación que ofrece INTECAP.
- Existen cambios en las personas, que muchas veces pasan desapercibidos en el planteamiento inicial, pero que tienen gran impacto en las personas. Muchas personas valoraron positivamente el poder perder el miedo de hablar y de participar, o el comprender que “sí se puede”.

## **7.2. Recomendaciones**

- Se recomienda considerar el apoyo de personal del área con conocimiento del idioma local, para favorecer la participación de todas las personas, sobre todo en áreas de mayor aislamiento por parte de las personas participantes.
- El contar con una línea de base, permite establecer los cambios que pueden relacionarse directamente al proyecto en la población con la que se ha trabajado, por lo que se motiva a continuar realizando este tipo de análisis inicial, para monitorear no solo los resultados directos del proyecto, sino los impactos a largo plazo.
- Se recomienda verificar que los indicadores sean SMART, para facilitar el proceso de medición para el seguimiento y evaluación de los mismos.
- Asimismo, en relación con el monitoreo y evaluación, se recomienda verificar que las herramientas de verificación son de fácil utilización por parte del equipo técnico y de las personas responsables de monitoreo y evaluación, sobre todo considerando la posibilidad de que exista rotación de personal.

## 8. Anexos

- 8.1. Matriz de Seguimiento de Resultados**
- 8.2. Lista de documentos revisados**
- 8.3. Lista de personas entrevistadas o consultadas**
- 8.4. Instrumentos de recolección de datos**
- 8.5. Back-Up bases de datos para indicadores**
- 8.6. Sistematización de experiencias del Proyecto**
- 8.7. Medición de nivel de alcance de los indicadores de Proyecto**
- 8.8. Valoración de estándares de calidad del Proyecto**