



UNIÓN EUROPEA

Protección a Defensores/as de DDHH
EIDHR 2015/371/373



INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO

“Protección a defensores y defensoras de DDHH en el Altiplano Occidental de Guatemala”

EIDHR 2015/371/373



Equipo Consultor

Jenny Luz MAYTA NAVARRO
Mildred GUERRERO ECHEGARAY
Milagros ALVARADO

Guatemala, Julio de 2018

En cooperación con:



Con el apoyo de



ÍNDICE

I. ANTECEDENTES	4
II. INTRODUCCIÓN	5
3.1. Enfoque Metodológico	5
3.2. Herramientas de Evaluación	6
3.3. Gestión del análisis y síntesis de la información	6
3.4. Limitaciones	6
3.5. Fases de la evaluación	7
IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	7
4.1. Pertinencia y Relevancia	7
4.2. Resultados e Impacto	10
4.3. Sostenibilidad	11
4.4. Efectividad	12
4.5. Eficiencia	20
4.6. Participación	21
V. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	22
5.1. Conclusiones	22
5.2. Lecciones Aprendidas	23
5.3. Recomendaciones	24
VI. ANEXOS	26
Anexo 1. Instrumentos empleados en el trabajo de campo de la evaluación	26
Anexo 2. Relación de documentación consultada en la evaluación	27
Anexo 3. Relación de participantes en la evaluación	28

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ACNHUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAFCA	Centro de Análisis Forense y Ciencias Aplicadas
CALAS	Centro de Acción Legal Ambiental y Social de Guatemala
CALDH	Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos
CIIDH	Centro Internacional para Investigaciones en Derechos Humanos
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CICIG	Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
COPREDEH	Comisión Presidencial Asesora en Materia de Derechos Humanos del Ejecutivo
DDHH	Derechos Humanos
DESC	Derechos Económicos, Sociales y Culturales
ECAP	Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial
FDV	Fuentes de Verificación
FGER	Federación Guatemalteca de Escuelas Radiofónicas
ICCPG	Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala
IIC	Instituto de Cooperación Internacional
IEDDH	Instrumento para la Democracia y los Derechos Humanos
MML	Matriz de Marco Lógico
OE	Objetivo Específico
KFS	Oficina de Cofinanciamiento para la Cooperación al Desarrollo
ODHAG	Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala
OG	Objetivo General
OED	Servicio de Desarrollo de Austria
OIM	Organización Internacional de las Migraciones
ONG	Organización no Gubernamental
PME	Planificación, Monitoreo y Evaluación
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
SEDEM	Seguridad en Democracia
TdR	Términos de Referencia
UDEFEQUA	Unidad de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos Guatemala
UNAMG	Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas

I. ANTECEDENTES

HORIZONT3000 es una organización austriaca que nació en el año 2001 tras la fusión del Servicio de Desarrollo de Austria (ÖED), el Instituto de Cooperación Internacional (IIZ) y la Oficina de Cofinanciamiento para la Cooperación al Desarrollo (KFS). Actualmente, HORIZONT3000 se ha convertido en una de las organizaciones más grandes en la cooperación no gubernamental de desarrollo en su país de origen, cuyo trabajo beneficia a personas desfavorecidas en el Sur Global potenciando su desarrollo sostenible y humano. Durante este tiempo, la organización se ha especializado en la implementación de programas y proyectos, articulando su trabajo en base a tres líneas de acción: la financiación de proyectos, las asignaciones de personal y la gestión del conocimiento.

El Observatorio para la Protección de los Defensores de Derechos Humanos y la Unidad de Protección a Defensores de Derechos Humanos de Guatemala (UDEFEFUGA), es una organización Guatemalteca que tiene 15 años de experiencia en el monitoreo y la prestación de servicios encaminados al fortalecimiento de la labor de los Defensores y defensoras de Derechos Humanos (DDHH). La organización acompaña a defensores de derechos humanos en situación de riesgo, realiza informes e investigaciones sobre la situación en que se hallan, imparte también formación en seguridad, así como atención psico-social a víctimas, familias y comunidades. Es del conocimiento de las instituciones públicas y organizaciones nacionales e internacionales que el principal producto de las acciones que UDEFEFUGA desarrolla, es el Informe Anual de Estado de Situación de Defensores/as de DDHH en Guatemala, el cual es referente para los análisis de instituciones como el Ministerio Público y los informes que distintas delegaciones internacionales presentan para describir la situación de los DDHH en el país.

La "Defensa de los DDHH, y fortalecimiento de la sociedad civil" son dos objetivos estratégicos que mueven el accionar de HORIZONT3000 a nivel mundial. En Centroamérica impulsa proyectos nacionales y regionales en Nicaragua, El Salvador y Guatemala, buscando promover los derechos de la mujer y de la juventud¹ como grupos prioritarios, con apoyo de varios donantes entre ellos la Unión Europea. En Guatemala HORIZONT3000 apoya procesos con organizaciones miembros de la Convergencia por los Derechos Humanos en Guatemala, espacio de articulación a la que pertenece UDEFEFUGA.

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) ha reconocido la existencia del derecho a defender los derechos humanos de las Defensoras y Defensores de Derechos Humanos (DDH), el cual también es reconocido en el Sistema Universal y en otros sistemas regionales de derechos humanos. En ese contexto la Comisión ha observado que las defensoras y defensores enfrentan una serie de obstáculos para el ejercicio de sus actividades de promoción y defensa de los derechos humanos en Guatemala. En su informe sobre la Situación de los Derechos Humanos en Guatemala (2017) advierte que los defensores y defensoras son sistemáticamente sujetos a procesos penales sin fundamento, con el fin de paralizar o deslegitimar las causas que persiguen y con el uso indebido del aparato penal del Estado, lo que afecta el rol protagónico que éstos tienen en la consolidación de la democracia y el Estado de Derecho en el país. En el mismo informe se hace énfasis al registro de lo que califica como "graves violaciones de derechos humanos perpetradas durante el Conflicto Armado Interno", y advierten que, a 20 años de la firma de los Acuerdos de Paz, persisten varios de los motivos que generaron el conflicto. Guatemala mantiene "una economía basada en la concentración del poder económico en pocas manos, una estructura estatal débil, con pocos recursos por la escasa recaudación fiscal y altos niveles de corrupción", señala el CIDH. Además, evidencia la fortaleza con la que se mantienen los niveles de discriminación, la desigualdad social, pobreza, exclusión y falta de acceso a la justicia; sumando a que la pobreza extrema es mayor en las comunidades indígenas.

UDEFEFUGA en su informe sobre la "Situación de los defensores y defensoras de Derechos Humanos" (2017), alerta que se han intensificado las agresiones contra los Defensores y defensoras que defienden principalmente derechos vinculados con la justicia y la lucha contra la impunidad; y quienes defienden derechos relacionados con la tierra y los recursos naturales. La criminalización (difamación, detención arbitraria y denuncia judicial) representa solo el 32% de los casos que se reportan. De enero a junio de 2017 UDEFEFUGA recibió un total de 234 denuncias de ataques a defensores y defensoras. Las agresiones se concentran en la región Occidente² de Guatemala, hacia la población indígena por demandas al derecho a una consulta libre previa e informada, y al derecho sobre el territorio y los recursos naturales. Los asesinatos y agresiones se dirigen principalmente hacia líderes indígenas que se resisten a la imposición de proyectos hidroeléctricos y mineros en la región. Sobre el tipo de delitos denunciados, tenemos: 51 casos de difamación, 48 asesinatos, 38 denuncias judiciales, 29

¹ Entre los proyectos que HORIZONT3000 impulsa en Centroamérica tenemos: i). Apoyo a la rehabilitación de mujeres privadas de libertad en los Dptos. de San Salvador y Sonsonate en El Salvador (IFS-RRM/2013/331-439) en cooperación con la Asociación de Capacitación e Investigación para la Salud Mental ACISAM; ii). "Protección Integral a Defensoras de DDHH y Luchadoras Sociales Salvadoreñas" (IFS-RRM/2014/353-004), en cooperación con la Asociación Colectiva de Mujeres para el Desarrollo Local y Red Salvadoreña de Defensoras de DDHH; iii). "Por el derecho a una vida libre de violencia contra las mujeres en la Región de Los Nonualcos, El Salvador" (EIDHR/2011/279-566) en cooperación con la Asociación Nacional de Regidoras, Síndicas y Alcaldesas Salvadoreñas-ANDRYSAS.

² La región Occidente comprende los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Quiché, Totonicapán y Sololá

amenazas en persona, y 13 detenciones ilegales, muestra claramente la gravedad de la situación y la impunidad con que se actúa.

El poder político en Guatemala continúa siendo excluyente y se plantea en función de los intereses de grupos económicos que tienen a su servicio agrupaciones políticas que responden a dichos intereses corporativos. Los negocios que se protegen desde dicha alianza están encaminados a favorecer la explotación privada de recursos estratégicos del país, tales como la extracción minera y de petróleo, la explotación del agua, la tala de bosques, la construcción y administración de hidroeléctricas, entre otras, por encima de los intereses y necesidades de las comunidades rurales e indígenas. En ese tema, la CIDH dijo haber recibido “información de manera reiterada”, sobre la existencia de estructuras paralelas de poder, las cuales impiden la lucha contra la impunidad, la corrupción y el fortalecimiento del Estado de Derecho en el país.

II. INTRODUCCIÓN

En ese contexto, se unen UDEFEGUA y HORIZONT3000 para poner en marcha el proyecto: *“Protección de Defensoras y Defensores de DDHH en el Altiplano Occidental de Guatemala”*, que tiene como *objetivos generales*: *“Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y Defensores/as de DDHH en pro de la democratización”, y “Contribuir a la promoción de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales en un esfuerzo por combatir las desigualdades y la pobreza, con énfasis en un enfoque de DDHH y la justiciabilidad de los DESC”*.

La intervención se desarrolla en el Altiplano Occidental de Guatemala, en los departamentos de Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Quiché, Totonicapán y Sololá, beneficiando a 300 defensores y defensoras de Derechos Humanos de 20 organizaciones mixtas de esta región, 100 defensoras de DDHH de la Red Nacional de Mujeres Defensoras de DDHH de Guatemala, 100 integrantes de los equipos técnicos de 20 organizaciones mixtas, 50 casos paradigmáticos de Defensores/as de DDHH beneficiados de medidas de atención de emergencia y protección física (Casa de Acogida de UDEFEGUA) y 6 casos de defensa legal a defensores criminalizados.

Las acciones planteadas buscaron aumentar las capacidades en las organizaciones de Occidente, tanto a nivel de los/as Defensores/as como en los equipos técnicos, con el aporte en análisis de riesgo y planes de seguridad; y el fortalecimiento de Redes de protección como espacio de diálogo comunitario. Además, hicieron incidencia política nacional e internacional informando y visibilizando la situación de los defensores y defensoras, y sensibilizando a la sociedad civil y población en general.

En el siguiente cuadro se resume el modelo lógico del proyecto:

Objetivo Específico	Fortalecimiento de las capacidades para el apoyo y protección de los/as Defensores/as de DDHH y sus organizaciones
Resultado 1	Defensores/as de DDHH han adquirido capacidades, herramientas y mecanismos para la gestión de sus propios riesgos
Resultado 2	Casos paradigmáticos de Defensores/as de DDHH amenazados, criminalizados y/o en peligro inminente reciben atención y protección
Resultado 3	La comunidad nacional ha sido sensibilizada sobre la labor y el papel de los/as Defensores/as en la promoción y la defensa de la democracia y los DDHH y la comunidad nacional e internacional está informada sobre la situación de los/as Defensores/as de DDHH en Guatemala

El proyecto fortalece y complementa las líneas de acción institucionales que UDEFEGUA trabaja como organización de ayuda humanitaria, en tanto es su mandato que nace de su misión de “Brindar apoyo integral a las defensoras y defensores de derechos humanos para empoderarlas en la gestión y autogestión de su seguridad”. La acción tuvo una duración de 30 meses (Enero 2016-junio 2018), y un financiamiento de 300.000 Euros por parte de la Delegación de la Unión Europea en Guatemala, a través de su Instrumento para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH).

Tras la culminación del proyecto se ha realizado la evaluación final externa, siguiendo las especificaciones técnicas descritas en los Términos de Referencia. El presente informe de evaluación final describe la metodología utilizada, los principales efectos generados, el nivel de logro de los objetivos previstos en la formulación, las bases de sostenibilidad existente, el nivel de apropiación y participación de los grupos meta, y las conclusiones, lecciones aprendidas, y recomendaciones que deja el proceso impulsado.

III. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque Metodológico

La evaluación se realizó bajo un modelo de evaluación sistémico, que describe la forma en que el diseño y la implementación de la intervención se traducen en resultados, por medio de una cadena de relaciones causales. Explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Se hizo un análisis de contribución que permitió establecer las relaciones causa-efecto, con una perspectiva sistémica. Este proceso de indagación analizó en qué medida el proyecto, y no otros factores, ha contribuido a alcanzar los resultados, es decir si el proyecto ha producido un valor añadido. Así, se revisó y validó el marco teórico que establece relaciones causales entre Necesidades – Recursos – Actividades – Productos - Resultados, a lo largo de las diferentes dimensiones del proyecto (diseño, estructura, procesos, gestión y resultados). En el siguiente gráfico ampliamos esta información:



3.2. Herramientas de Evaluación

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes herramientas:

- Recuperación de datos existentes:** Fueron revisados todos los documentos enumerados en los Términos de Referencia (diagnóstico, formulación, informe anual³, actas de entrega de equipos sanitarios...). El estudio de estas fuentes existentes fue útil para establecer el marco teórico del proyecto y como material empírico, que nos permitió contrastar los planteamientos de partida con los datos primarios recabados durante el trabajo de campo. El análisis de los datos existentes fue complementado con la recogida de nuevos datos, que se hizo principalmente en la fase II de la evaluación en Ciudad de Guatemala y en la región de Occidente.
- Entrevistas semi estructuradas:** Se buscó conocer la percepción y valoración de las defensoras y defensores de la Red de Occidente, y la Red Nacional, representantes de Instituciones Públicas, y de organismos internacionales. También se entrevistó al equipo técnico y de coordinación de UDEFEGUA, y la Oficial de Programas de HORIZONT3000. En total se hicieron 19 entrevista, las que aportaron amplia información sobre los procesos y resultados alcanzados.
- Grupo/s focal/es:** Pretendían generar producción de significados y mayor cantidad y variedad de respuestas para enriquecer la indagación e interpretación sobre las dimensiones evaluadas. En total, se desarrollaron 4 grupos focales con defensoras y defensores de Derechos Humanos (DD.HH), y el equipo técnico del proyecto, donde participaron un total de 37 personas.

3.3. Gestión del análisis y síntesis de la información

Se hizo el análisis cualitativo, que es un estudio del contenido de los documentos existentes revisados y de las respuestas a entrevistas individuales y grupos focales a partir de la cual se analizó y sintetizó los datos y se buscó patrones de co-ocurrencia. La interpretación de los datos cualitativos se basó principalmente en la frecuencia y secuencia de sucesos y en patrones de co-ocurrencia (con el fin de identificar conceptos fuertemente relacionados dentro del conjunto de documentos o registros). Los datos obtenidos mediante las técnicas descritas anteriormente fueron sintetizados y valorados de forma sistemática. Así se redactó un informe de la evaluación, en el que se plasmó los hallazgos, conclusiones, y recomendaciones del proceso evaluativo.

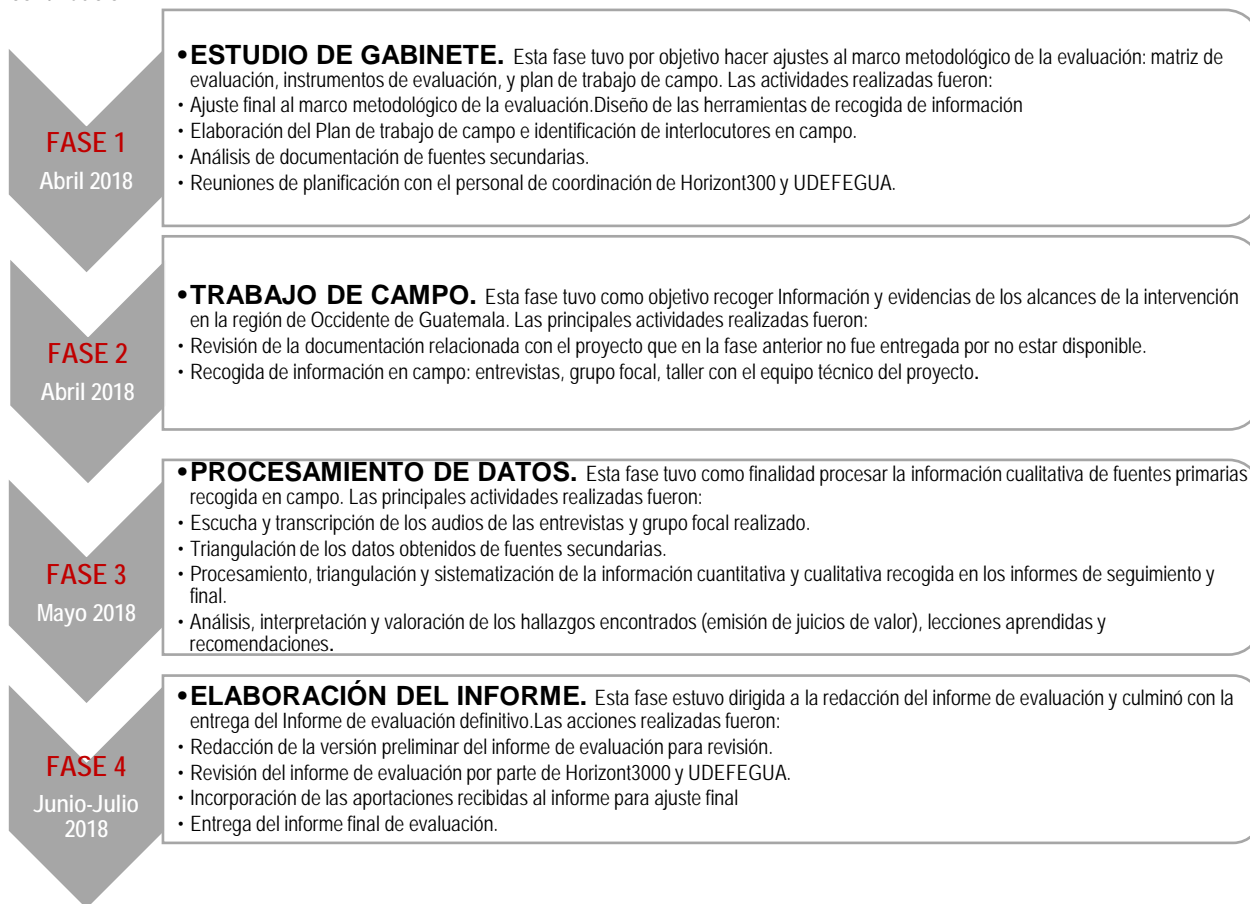
3.4. Limitaciones

Lamentablemente no se pudo contar con información actualizada de monitoreo de los indicadores al 2018, y el informe anual de 2017, lo que generó limitaciones para medir el nivel de logro de los indicadores (efectividad), ante lo cual, se tuvo que hacer la medición sobre la base de las fuentes secundarias a las que se tuvo acceso, el informe anual 2016, y la información levantada durante el trabajo de campo. .

³ No se pudo contar con el informe anual 2017.

3.5. Fases de la evaluación

La evaluación tuvo una duración total de 10 semanas (abril, mayo y junio de 2018), cuyas fases se describen a continuación:



IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1. Pertinencia y Relevancia

El Proyecto es altamente pertinente para enfrentar las agresiones físicas, amenazas, persecución y, en particular los asesinatos y la criminalización que sufren defensores y defensoras de Derechos Humanos (DDHH) en Guatemala. El testimonio recogido de la Procuraduría de los Derechos Humanos de este país advierte de que se ha incrementado "la falta de respeto" a los defensores de los derechos humanos, con un discurso y actuación que muestra el "odio y desprecio" hacia ese colectivo, cuya lucha se descalifica. Además, señala su preocupación por que el Estado de Guatemala no haya formulado una política específica en materia de educación sobre derechos humanos, a pesar de que existen mandatos internacionales que le instan a hacerlo.

"Nos amenazan, nos acusan y persiguen. No puedes dormir tranquila sabiendo que en cualquier momento te van a sacar y no sabes lo que son capaces de hacerte. Desde que me acusan, mi vida ha cambiado, han hablado de mí hasta en mi organización, me han dicho que estoy loca, difamándome y haciendo que mi familia también tenga miedo. No nos van a quitar la tierra que fue de nuestros padres y abuelos, es nuestra y prefiero morir que doblegarme ante tanta injusticia", Líder de organización

Como resultado se desatan tensiones, contradicciones y conflictos que generan violencia contra la población y de manera particular contra aquellas personas que desde diversos ámbitos defienden derechos y libertades fundamentales. Que se manifiesta en acciones de criminalización del liderazgo de las comunidades demandantes, amenazas de muerte y ataques directos que en ocasiones derivan en asesinatos del defensor o defensora e incluso de miembros de su familia. Esta criminalización, hostigamiento y amenaza el derecho que tienen a la defensa de los derechos todos aquellos grupos que se oponen a las políticas del gobierno y a las clases dominantes guatemaltecas. Siendo preocupante el alto número de mujeres defensoras afectadas por agresiones (221 mujeres el 2017), y los 42 periodistas que ven cooptados sus derechos

básicos de libre expresión y que son sistemáticamente descalificados en redes sociales y medios de comunicación en los que se difunde un discurso patriarcal, misógino, sexista, y discriminatorio, contra quienes buscan justicia por los crímenes cometidos durante la guerra civil guatemalteca (1960-1996), dado que gran parte de las personas que cometieron tales hechos aún son parte de estructuras de poder que gobiernan el país”.

En el occidente del país, área de intervención del proyecto, las agresiones se han incrementado aún más y concentrado en la población indígena por demandas al derecho a una consulta libre, previa e informada y al derecho sobre el territorio y los recursos naturales. Las defensoras y defensores consultados de esta región señalan que la intervención ha sido un apoyo y estímulo en su proceso de lucha, que muchas veces es aún incomprendido por sus propias organizaciones, y familias. Las formaciones recibidas les ayudaron a ser conscientes del peligro que enfrentan ellas y su entorno familiar más cercano, y a plantearse desde sus organizaciones como enfrentarse a ese contexto que las persigue, discrimina, descalifica, y asesina. *“Nos hemos sentido apoyadas. Llevamos años luchando y muchas veces hemos sentido que estamos solas, luchando contra un imposible, llevando la carga de nuestros hijos y nuestras familias encima. El proyecto nos formó, nos ayudó a unirnos y conocer la lucha que llevamos en nuestros pueblos, y a tener contactos unas con otras y así al menos ver maneras de apoyarnos. Aunque nos hubiera gustado que sea más constante el apoyo y viendo el futuro y no solo centrado en formación, sino en cómo la Red de defensores de occidente crece”.* **Mujer de organización miembro de la Red de Occidente**

Respecto a la *relevancia del diseño del proyecto* dado el contexto político, económico y financiero Guatemalteco, las personas consultadas representantes de la institucionalidad (Fiscalía de DDHH, Unidad de activistas, y Fiscalía de delitos contra periodistas); la oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUD) que tiene como uno de sus mandatos “observar la situación de los derechos humanos, a fin de asesorar a las autoridades en la formulación y aplicación de políticas, programas y medidas para promover y proteger los derechos humanos en Guatemala”; y representantes de la sociedad civil organizada, como es la Red de Defensoras de DDHH y la Unión Nacional de mujeres Guatemaltecas⁴ (UNAMG), destacaron la que la intervención atiende se ajusta al contexto del país, es única, y aborda con valentía una problemática que pocas organizaciones la abordan con la integralidad que UDEFEGUA trabaja.

“Si no existiría este tipo de proyectos los defensores que son víctimas de agresiones o sus familias estarían más vulnerables, habría mayor impunidad y el número de víctimas se incrementaría. La lucha por las tierras al interior del país es lo más visible y gracias a este tipo de proyectos se puede hacer un nivel de coordinación inter institucional con el propio gobierno, la sociedad civil y organismos internacionales”. **Representante de OACNUDH**

Los informantes entrevistados señalan que la intervención apoya para que UDEFEGUA cumpla un rol articulador multi actoral de seguimiento permanente a la situación de los DDHH en el país, y que los objetivos y componentes del proyecto están bien planteados porque atienden las necesidades de defensores y defensoras de derechos humanos amenazados y criminalizados por su accionar, permitiendo abordar de manera integral el acompañamiento a estos, brindar medidas de protección física, psicosocial y legal, desarrollar capacidades y mecanismos para la gestión de riesgos y la articulación de redes de protección a nivel local y nacional. Además, la intervención contribuye a sensibilizar a la población en general, a tomadores de decisión, y a la comunidad internacional sobre la situación de Defensores de Derechos Humanos de Guatemala. Aporta a este fin, el Informe sobre DDHH que anualmente presenta UDEFEGUA, el cual es referente para el trabajo que el Ministerio Público realiza, y para el análisis que distintas delegaciones internacionales presentan para describir la situación en el país.

En cuanto a la *calidad de formulación del proyecto*, se evidencia coherencia interna a nivel de la lógica vertical y de sus componentes (Objetivo General, Objetivo Específico, Resultados y Actividades), mas no así a nivel de su lógica horizontal, que muestra limitaciones en la formulación de indicadores, que responden más a un nivel de productos-cumplimiento de actividades, que a medir resultados. El modelo lógico de la intervención se nutre de las líneas de acción de UDEFEGUA, y las actividades formuladas son parte de los servicios que la entidad brinda como organización de Ayuda Humanitaria.

La intervención se vio afectada por *factores internos que ejercieron influencia en los grupos meta*, en los ejecutores, y que afectaron el logro de los objetivos planificados que a continuación describimos:

- *Profunda reorganización interna de UDEFEGUA.* Sucedió a mediados del proyecto (2016) y que afectó sustancialmente la operativa del proyecto y fue sentida por los grupos meta. UDEFEGUA entró en un proceso crítico de reorganización interna que se completó a mitad del 2017. Es así, que se dio el cambio del personal técnico, administrativo, y contable, lo que generó un atraso en las actividades planificadas y una etapa de “silencio” operativo por parte de UDEFEGUA que fue percibida por los grupos meta, junto con debilidades en la inducción del nuevo personal contratado que garantice la dirección institucional en los procesos desarrollados. Según la percepción de las defensoras y defensores de las Redes, esta situación institucional generó confusión, y afectó la motivación de participación de las organizaciones que no se apropiaran de la red como su espacio, limitando que asumieran mayor

⁴ La Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas (UNAMG) es una organización de mujeres que se concibe a sí misma como herramienta política de lucha, integrada por sujetas sociales diversas, que partiendo del feminismo y el pensamiento político de izquierda, interpretan la realidad de manera integral para transformarla.

beligerancia en la conducción de la misma y un rol más protagónico en sus decisiones. El vehemente monitoreo por parte de HORIZONT3000⁵, aportó técnicamente durante esta etapa crítica que atravesó el proyecto.

- *Débil seguimiento a procesos.* Si bien UDEFEGUA cumplió en la formación a las organizaciones en el “análisis de riesgos y Planes de seguridad”, era indispensable garantizar el seguimiento a la implementación de estos productos entregados desde una mirada más estratégica. Las organizaciones consultadas señalan que el apoyo técnico es clave para implementar las medidas definidas en su Plan de seguridad, al ser temas nuevos necesitan este acompañamiento para que haya apropiación por parte de la organización, y no quede en una capacitación más. Similar es el caso de la Red de Occidente, donde el seguimiento no tuvo la vehemencia que se requería para lograr mayor identidad y apropiación por parte de las organizaciones que la conforman.
- *Dificultades en la comunicación de la información.* La comunicación con los grupos meta fue interrumpida durante un periodo de tiempo (mientras duró la profunda reorganización interna de UDEFEGUA) posteriormente se reanudó, pero hizo falta espacios donde de manera abierta se abordarán las razones de este silencio y otros temas relacionados con la gestión logística que preocuparon a los defensores y defensoras. Los canales de comunicación e información demandan ser revisados, garantizando que la información fluya con claridad y rapidez.
- *Énfasis en el autocuidado individual.* El impulso a las redes perdió fuerza en lo político porque no se garantizó que el autocuidado se vinculara con lo colectivo. En períodos la estrategia se enfocó exclusivamente a ejercicios individuales de sanación y descuidó otros aspectos de la articulación organizativa. El autocuidado cobró exceso de protagonismo en lo individual y las defensoras veían a la Red como un espacio para recibir y no para construir colectivamente, como parte de una estrategia de autoprotección y seguridad desde lo local a lo nacional.
- *Enfoque inclusivo y carácter integral de la red.* Se destaca la diversidad étnica, organizativa, social, sexual, geográfica, religiosa de las redes impulsadas. Esto aportó un gran cumulo de experiencias, capacidades y aprendizajes a las organizaciones participantes en las redes. Además, en el caso de la Red Nacional, incrementó su capacidad de convocatoria y movilización, su fuerza de denuncia y acción en defensa de los derechos de las defensoras y mujeres.
- *Capacidad de convocatoria de UDEFEGUA.* El reconocimiento institucional, político, y social de la entidad como referente de la defensa de Defensores de Derechos Humanos, aportó positivamente al proyecto, logrando la participación de actores y tomadores de decisiones de la institucionalidad pública para actividades de capacitación a Defensores en temas técnicos, jurídicos y en estrategias de No-Violencia⁶.
- *Dinámica de permanente emergencia.* El trabajo que UDEFEGUA realiza exige que el personal esté preparado para responder rápidamente al contexto de crecimiento de agresiones, persecución y asesinato de defensores de los DDHH. Esto afecta que se mantenga una lógica de gestión de resultados en los proyectos, porque “hay que atender la emergencia”, y muchas veces se pierde el horizonte de las metas que a alcanzar a nivel de objetivos, resultados e indicadores del marco lógico (ML).
- *Dificultades en el manejo logístico.* Las defensoras entrevistadas señalan la necesidad de que se mejore la gestión logística, en términos de que sea más “empática” con sus necesidades económicas y la situación de inseguridad que enfrentan en el contexto. Proponen que se les entregue “un poco más” de pasaje que el “justito” que actualmente se les da, porque se enfrentan a contingencias frecuentes en la movilización a sus comunidades (frecuentemente se malogra el bus durante su trayecto), lo que les expone a situaciones de riesgo que pueden incluso llegar a comprometer su seguridad personal.

Sobre el *grado de apropiación de los grupos meta*, este es diferente entre los grupos meta participantes del proyecto. En el caso de la *Red de Occidente*, el proceso no terminó de consolidarse. Las organizaciones participantes “no sienten como suya la red”, no hay claridad de objetivos de lucha y mecanismos para la participación, comunicación y relacionamiento entre organizaciones y defensoras. Esta red no ha logrado suficiente autonomía organizativa y se mueve al ritmo que marca UDEFEGUA en sus convocatorias, lo que no garantiza su sostenibilidad.

En la *Red Nacional de Defensoras*, tuvo éxito la estrategia de rearticulación que promovió la participación de las organizaciones en la definición de las bases organizativas y políticas aportó en su consolidación, lo que abrió un nuevo horizonte de trabajo, con mayor fluidez en la comunicación, y la participación de organizaciones de base local y departamental, bajo el liderazgo técnico de la UNAMG que acumula amplia experiencia en el trabajo organizativo. La definición de la nueva estructura orgánica de la red nacional, y la construcción colectiva, amplia y democrática de los objetivos, ejes temáticos y líneas estratégicas, ha generado un mayor nivel de apropiación, que se trasluce en la motivación que sienten las defensoras entrevistadas, para sacar adelante la red. La estrategia de rearticulación ofreció condiciones para que UDEFEGUA hiciera un traspaso gradual del proceso y asumiera un rol de “organización participante”, lo que motivó que las defensoras se apropiaran de la red, y sentarán bases de sostenibilidad.

⁵ Horizont3000 impulsa otras iniciativas en asocio con UDEFEGUA y la Convergencia por los DDHH en Guatemala y una misión de Asesoría Técnica compartida entre UDEFEGUA y el Bufete Jurídico de DDHH (ambos cofinanciados por la Cooperación Austríaca para el Desarrollo del Gobierno de Austria).

⁶ Se logró contar con la participación de funcionarios públicos responsables de la investigación y persecución penal, la Fiscalía de Derechos Humanos, la Jefatura de la Unidad de Activistas de Derechos Humanos, la Unidad de Delitos contra Derechos Humanos, la Dirección de la Procuraduría de Derechos Humanos, y la COPREDEH.

En cuanto a los *Planes de Seguridad*, las evidencias muestran que el nivel de apropiación de este producto es bajo. Si bien se han superado ampliamente las metas previstas de formación a organizaciones en estos temas, no hay capacidades internas generadas para el seguimiento de la implementación de los planes⁷, y desde UDEFEGUA no se pudo hacer seguimiento técnico necesario. Las organizaciones consultadas, expresan su alto grado de satisfacción con la formación recibida en análisis de riesgo y planes de seguridad, pero alegan que no se implementan porque primero no hay consciencia organizativa del riesgo "hasta que les sucede algo"; segundo, carecen de los recursos económicos para implementar algunas medidas de protección (sobre todo las organizaciones pequeñas); y tercero, necesitan acompañamiento técnico en cómo hacer efectivas las medidas contempladas en su Plan de seguridad.

Finalmente, la intervención aportó sustancialmente a la *apropiación de defensores y defensoras* de su rol político y social de defensa de los derechos humanos. En tanto se auto reconocen como defensores y defensoras, se sienten "orgullosas/os" del trabajo que hacen, y están motivadas porque tienen más conocimientos y herramientas para replicarlos en sus organizaciones, y encuentran en la Red Nacional un espacio de protección, que las representa, y canaliza sus demandas organizativas.

4.2. Resultados e Impacto

En líneas generales, los grupos meta consultados muestran satisfacción con los servicios y productos recibidos por parte del proyecto. Aunque señalan aspectos que generaron desmotivación y malestar, como es el silencio que hubo durante la reorganización interna de UDEFEGUA, donde se relenteció la ejecución de actividades previstas. A pesar de esto, destacan la efectividad de las formaciones recibidas en análisis de riesgo y planes de seguridad, rutas de atención a la violencia, y el marco normativo legal, que amplió sus conocimientos y fortaleció sus capacidades para la defensa de los derechos humanos.

Las defensoras consultadas valoran positivamente el desempeño de UDEFEGUA en la ejecución de las actividades formativas y los encuentros realizados con la Red de Occidente. Y expresan su gratitud por los productos entregados, porque no solo fortalecieron sus capacidades individuales, sino que fueron espacios de encuentro, de compartir experiencias y principalmente de autocuidado donde fueron sanando sus emociones dañadas por las violencias que sufren. Aunque "tímidamente", expresan su pesar por el "silencio operativo" que hubo en el trabajo con la Red de Occidente entre mediados del 2016 y 2017, donde se paró la ejecución de actividades por parte del proyecto y no recibieron comunicación alguna que explique lo que sucedía, lo que debilitó el avance logrado y la memoria histórica de trabajo con esta red.

"No supimos que pasaba, de repente las formaciones se pararon, los encuentros no se realizaban, nadie nos llamaba para las actividades y todo se paró y hubo silencios por muchos meses, sin saber qué hacer, y cuando los llamábamos, nos decían que esas personas no estaban o no nos daban razón. Esas cosas no deben pasar nunca, porque rompe la confianza y nos sentíamos otra vez solas, sin saber que pasaba": Defensora de Occidente

Señalan la necesidad de mejorar la comunicación en las convocatorias, para evitar situaciones como las que se dieron, donde no fueron comunicadas con antelación de la suspensión de actividades puntuales como talleres, lo que provocó mucho malestar porque las defensoras se desplazaron al lugar invirtiendo sus pocos recursos económicos, creyendo que el evento se iba a realizar; y situaciones donde sintieron que estuvieron en riesgo, porque la actividad se canceló y "no tenían dinero para pagar el pasaje de retorno a sus comunidades". En esa misma línea expresan que muchas veces les llegaba el mensaje de convocatoria a última hora y no les daba el tiempo suficiente para organizarse, y/o no tenían el dinero suficiente para pagar su desplazamiento en bus al lugar donde se realizaba el taller, lo que en ocasiones generaba su inasistencia.

"En varias ocasiones se ha cancelado las actividades y nos avisan a las que tenemos móvil, pero no todas las compañeras logran ser ubicadas y en mi caso vine una vez prestándome dinero, y cuando llegué el taller se había cancelado y yo no tenía para volver a mi casa. La mayoría de nosotras traemos lo justo, porque sabemos que UDEFEGUA nos dará la movilidad de ida y vuelta. Así varias compañeras les han pasado. O a veces nos dan tan justo el pasaje que si se malogra el bus, o pasa algo no tenemos para pagar un taxi". Líder de organización de Occidente

Si bien haya aspectos por mejorar, las personas consultadas destacan que los **servicios brindados cubrieron sus expectativas**. En sus discursos realzan la calidez y compromiso social del equipo técnico de UDEFEGUA que facilita actualmente las actividades. Aunque señalan que hubo dos técnicos/as que tuvieron actitudes poco empáticas con las defensoras, que generaron malestar entre la Red; y aprovecharon el espacio de la evaluación para consultar sobre su situación laboral en la entidad, solicitando mayor comunicación por parte de UDEFEGUA al respecto.

Respecto a las **mejoras concretas o cambios a nivel Micro regiones y el incremento de capacidades de los actores locales** como resultado directo del proyecto, las organizaciones miembros de la Red de defensores y defensoras de Occidente, han mejorado sus capacidades (sobre todo individuales) en temas de seguridad y protección, marco jurídico de los DDHH, acción no violenta, y ruta de denuncia. Aunque queda mucho camino por recorrer, perciben que poco a poco sus

⁷ Esta actividad estuvo inicialmente prevista en la formulación del proyecto, pero se tomó la decisión de no realizarla, y se priorizó la formación en temas jurídicos y otros.

organizaciones van "tomando consciencia de los riesgos" que enfrentan y de la importancia de ser parte de redes de protección local y departamental.

*"Las capacitaciones son excelentes porque nos vienen a fortalecer, refrescar y empoderar como defensoras. En el sistema de nuestro país estamos desamparadas y solo con la formación podemos reclamar el respeto a nuestros derechos. Estamos compartiendo con nuestras organizaciones estos temas, y poco a poco van entendiendo más y apoyándonos. Aunque hay defensoras que luchan solas porque no tiene apoyo alguno de sus organizaciones, es un camino largo, pero estas formaciones suman". **Mujer líder de organización***

*"Las herramientas que nos dan son muy valiosas para hacer nuestro trabajo de defensa de los derechos humanos. Nos enseñan puntualmente los artículos donde la ley señala y nosotras vamos a nuestras bases y hacemos las réplicas. Hablamos con base porque tenemos que aprender a entender las leyes sin ser abogados" **Mujer líder de organización***

Las defensoras consultadas concluyen que las formaciones han generado efectos en dos aspectos puntuales: i). Han mejorado la calidad de acompañamiento y asesoría técnica que brindan las defensoras a las víctimas de agresiones, y ii). Han aprendido a auto conocerse y a partir de ahí a cuidarse más, tras comprender los riesgos que enfrentan y la importancia de estar unidas en redes de protección. Señalan la necesidad de continuar el proceso formativo y de ser asesorados en otros temas clave como el marco jurídico que es más complejo de entender y requiere continua actualización.

*"Yo soy una sobreviviente de violencia, y nunca fui a la escuela, pero acá en las formaciones aprendí a leer y ahora doy acompañamiento a mujeres. Hoy mismo estoy acompañando a mujeres que son víctimas de violencia. Y las formaciones me han ayudado a entender las leyes y sentirme más segura cuando reclamo los derechos de las mujeres. Han sido muy profundas, dinámicas, no nos aburríamos porque sabían enseñarnos bien, y con ejemplos de casos". **Mujer defensora de Occidente***

Las formaciones recibidas son descritas como dinámicas, fuertes, valiosas, y actualizadas. Manifiestan que los materiales entregados han sido un insumo clave para que profundicen con su preparación y refuercen lo aprendido. Incluso expresan anécdotas donde personas externas (abogados, personal de las fiscalías, y otros) se sorprendieron del grado de conocimiento que tenían del marco normativo legal vigente, lo que aportó en su seguridad personal.

*"Fui a una fiscalía acompañando a un víctima y empecé a hablar del Convenio 169 y el propio abogado se me acercó y me dijo ¿Dónde has aprendido eso que ni yo sé? "Hablas mejor que un abogado"; felicitaciones. **Joven hombre, líder de organización de la Red de Occidente***

Como **efectos imprevistos**, las réplicas de la información han llegado a comunidades muy alejadas a través de las mujeres formadas que asumieron y cumplieron su compromiso de replicar los temas tratados a su propia organización y a mujeres de sus comunidades, quienes ahora tienen conocimiento básico de estos temas.

*"Hemos recibido las formaciones y cada una de nosotras asumimos el compromiso de replicar los temas que aprendimos. Nos entregaban materiales que nos servían para repasar y para dar luego nosotras las charlas en las comunidades". **Mujer de organización miembro de la Red de Occidente***

4.3. Sostenibilidad

Los proyectos que UDEFEGUA realiza se circunscriben a su propia dinámica de trabajo institucional, y se "adaptan y complementan las líneas estratégicas de la organización". En ese sentido, todos los procesos implementados con la mayoría de sus actividades, continuarán porque forman parte de su razón de ser. Además, Existe tranquilidad económica en UDEFEGUA para seguir entregando servicios y continuar desarrollando acciones tales como las formaciones en análisis de riesgos y Planes de seguridad con organizaciones que lo solicitan. Según manifiestan los costos operativos están garantizados para el 2018 y parte del 2019, y existen gestiones en marcha con otros donantes para la obtención de fondos para nuevas intervenciones. Con Horizont3000 se tiene comprometida la continuidad del proceso 2019-2021. Con la Unión Europea se está viendo posibilidades de continuación del proceso, y con otros donantes como Pan para el Mundo, Diaconía, Trocaire, ACNHUR, el país Vasco, etc.

Por su parte, UDEFEGUA cuenta con un equipo técnico con sólida experiencia de trabajo en DDHH, altamente comprometido e identificado con la defensa de los DDHH en el país. A nivel nacional, mantiene una relación sistemática y colaborativa con diferentes entidades estatales, en la perspectiva que ciertos servicios de protección y defensa a Defensores sean responsabilidad de la institucionalidad pública con competencias en el tema: i) con el Ministerio Público se está elaborando una Instrucción General para Investigar Delitos cometidos contra Defensoras y Defensores de Derechos Humanos, ii) con la COPREDEH la elaboración de la Política Pública de Protección a Defensores y, por último, iii) con el Ministerio de Gobernación en la Instancia de Análisis de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos. A nivel local, se tiene relación con algunas auxiliaturas departamentales de la Procuraduría de los Derechos Humanos

(Tonicapán y con la municipalidad de San Idelfonso Ixtahuacán), que genera un contexto institucional favorable para la sostenibilidad de los procesos generados con la intervención. Además, la coordinación de UDEFEGUA con la DUE es estrecha en el marco del Grupo Filtro y en distintos espacios que se promueven para el impulso de las Directrices sobre Defensores de Derechos Humanos de la Unión Europea y de Noruega; además, se emitieron alertas urgentes sobre muertes, amenazas, difamaciones a defensores en el 2016, que se espera tengan continuidad.

Entre los **efectos que permanecerán en el tiempo**, los defensores y defensoras de la Red Nacional y la Red de Occidente experimentan un mayor nivel de compromiso y auto reconocimiento de su rol de defensa de los DDHH tras recibir las formaciones y participar en los encuentros realizados. Las defensoras de Occidente sienten que han “sanado” sus emociones con las acciones de auto cuidado desarrolladas con esta red, que les ha servido para reconocer y expresar el dolor, frustración, miedo que sienten ante la criminalización que experimentan; y ha sido un impulso a su compromiso de defensa de los DDHH en sus propias organizaciones. Señalan que son más conscientes de los riesgos que enfrentan, y de la importancia de identificar los peligros en sus comunidades y plantear medidas de protección colectivas, por lo que demandan la continuidad del proceso. Si bien esta Red no ha logrado consolidarse, hay efectos a nivel personal que se estima se mantendrán en el tiempo. La Red Nacional, muestra más efectos colectivos, a nivel organizativo, ideológico-político, y motivacional, que se espera continúen tras el proceso de re-estructuración interna, donde UDEFEGUA dejó el liderazgo y pasó a ser miembro técnico de este espacio, lo que hizo que las defensoras asuman realmente un protagonismo en las decisiones estratégicas de la Red, y se comprometan organizativamente en la agenda de lucha construida colectiva y democráticamente.

4.4. Efectividad

Objetivo Específico

Fortalecimiento de las capacidades para el apoyo y protección de los/as Defensores/as de DDHH y sus organizaciones

Indicador O.E. 20 organizaciones de defensores y 100 mujeres defensoras articulados/as en redes de protección a nivel nacional

La intervención ha sido efectiva en lograr que 20 organizaciones de defensoras se articulen en redes de protección a nivel nacional. El proceso de la Red Nacional es antiguo y suma trece años, donde UDEFEGUA apostó por acompañar este espacio, e impulsar nuevas redes de protección a nivel regional y nacional como parte de su estrategia institucional. La Red Nacional permanece y está en un proceso de re-estructuración interna que está aportando a su consolidación como espacio articulador de otras redes regionales. La Red fue capaz de superar desaciertos como la rotación de personal de UDEFEGUA y de defensoras participantes la Red; la falta de sistematización y resguardo de la información del proceso seguido y su historia; la discontinuidad de actividades de la Red durante la etapa crítica de reorganización que atravesó UDEFEGUA; la débil autonomía y apropiación por parte de las organizaciones socias; el compromiso inconstante de algunas organizaciones, entre otros.

Estos avances y retrocesos aportaron experiencia y madurez al liderazgo de la Red que a partir del 2016 empezó una nueva etapa de rearticulación entre las organizaciones miembros y de construcción colectiva conceptual y programática de los objetivos, áreas de trabajo, comisiones, y Plan de Acción de la Red, y que actualmente están en proceso de implementación. Con el cambio se definió una estructura operativa con lo cual las defensoras asumieron protagonismo en la dirección estratégica y operativa de la Red, pasando UDEFEGUA y la Unión Nacional de Mujeres como acompañantes-asesores del proceso. Esta decisión es altamente pertinente porque dio paso al crecimiento interno de la Red, y su apropiación.

Durante la evaluación se entrevistó a las organizaciones miembros de la Red y al liderazgo responsable, quienes manifestaron motivación y alto compromiso con el funcionamiento de este espacio articulador. Además, ponen énfasis en que están en proceso de implementar el Plan de Acción por áreas, se sienten comprometidas en sacar adelante el trabajo en red y a potenciar su accionar. Expresan que el periodo de inactividad ha quedado atrás, y hoy la Red Nacional tiene claro sus objetivos articuladores, ha definido sus ejes temáticos y líneas estratégicas; cuenta con una estructura orgánica liderada por mujeres con un sólido liderazgo en el país, y mecanismos claros para una participación democrática, y un buen nivel de comunicación y relacionamiento entre organizaciones y defensoras. Como desafíos a corto plazo, está hacer un trabajo en lo local y reforzar las redes departamentales de defensoras, garantizando que los canales de comunicación e información fluyan con claridad y rapidez entre las organizaciones, implementar los planes de acción por áreas, diseñar una estrategia de auto sostenibilidad económica, y desarrollar capacidad de respuesta ante la criminalización de las defensoras y posicionamiento desde el nivel nacional hasta el local.

Resultado 1

Defensores/as de DDHH han adquirido capacidades, herramientas y mecanismos para la gestión de sus propios riesgos

Resultado1. Indicador1. 20 organizaciones mixtas del Altiplano Occidental cuentan con Análisis de Riesgo y Plan de Seguridad

La intervención ha sido altamente efectiva en desarrollar capacidades en más de 20 organizaciones comunitarias, superándose ampliamente la meta prevista y alcanzando un 100% de logro. Las organizaciones consultadas señalan que ahora saben reconocer cuáles son sus mayores amenazas y riesgos como defensores y defensoras de los DDHH, e identifican claramente donde son más vulnerables a ataques, amenazas, agresiones e inclusive asesinatos, todo desde una perspectiva de pensamiento ancestral y de respeto a su acervo cultural y religioso. Coinciden en que la estrategia formativa de análisis de riesgo y plan de seguridad que contiene medidas específicas según las vulnerabilidades encontradas en cada organización, demuestra alta pertinencia porque es una potente herramienta que puede llegar a ser efectiva frente a la situación de incremento de la criminalización de los defensores y defensoras de DDHH.

Los talleres estuvieron a cargo del personal técnico de las áreas de educación y seguridad de UDEFEGUA. En total se realizaron 34 talleres de Análisis de Riesgo y Planes de Seguridad a petición de las propias organizaciones que atraviesan situaciones de amenaza, persecución, y criminalización. El objetivo final no se limitaba a realizar los talleres y elaborar los planes de seguridad, sino lograr la implementación de estos planes en articulación a redes de protección a nivel comunitario, municipal, y departamental. Objetivo que según las propias organizaciones demanda más tiempo, recursos económicos, y sobre todo acompañamiento técnico en la implementación de los planes. Cabe resaltar que el análisis de riesgo es parte de la naturaleza del accionar de UDEFEGUA, que junto a la verificación de las agresiones son líneas de acción fundamentales en la estrategia de abordaje de la organización. Destaca la diversidad de organizaciones de defensa de derechos humanos con presencia en los 6 departamentos del Altiplano Occidental que se beneficiarios de estos espacios formativos, y que fueron sensibilizadas sobre los riesgos que enfrentan. En el siguiente cuadro se amplía esta información:

Talleres realizados de Análisis de Riesgo y Planes de Seguridad					
Año	Nro. de Talleres	Nro. de participantes			Organizaciones participantes
		Hombres	Mujeres	Total	
2016 ⁸	19 talleres	-	-	-	CEGSS, CEFA, Mama Maquín, Kaslemal, CPDL, ASECSA, CEES, CEIBA, CUC- Coatepeque, COPAE, Red de líderes y lideresas de Ixcán, ACCSS, Red de Jóvenes, 6 Auxiliaturas de la Procuraduría de los Derechos Humanos: Quetzaltenango, San Marcos, Totonicapán, Huehuetenango, San Idelfonso Ixtahuacán (que incluyo a la Auxiliatura de la región Huista).
2017	10 talleres	85	49	134	Procuraduría de Derechos Humanos de San Marcos, Procuraduría de Derechos Humanos de Quetzaltenango, COCODE de Santa Bárbara, Red de líderes y lideresas de Ixcán, Asociación Coordinadora Comunitaria en Servicios de Salud, CCDA, ACCSS, Red de Jóvenes Ak Molan, Comisión Paz y Ecología, COPAE, líderes de CCDA de la región de la zona Reyna, Comité Campesino del Altiplano, y Centro de Estudios por la Equidad y la Gobernanza en Sistemas de Salud.
2018	5 talleres	7	83	90	Comité Campesino del Altiplano, Defensores y defensoras de occidente, Comité de Unidad Campesina, CUC, Amuted, y Red de mujeres Ixiles.
Total	34 talleres	92	132	224	

Resultado1. Indicador2. 20 personas a lo interno de las organizaciones formadas para el monitoreo de la implementación del plan de seguridad

Las actividades para el logro de este indicador no se realizaron como tal, porque el esfuerzo del proyecto se centró en capacitar a un mayor número de organizaciones en el análisis de riesgos, plan de seguridad, aspectos jurídicos, No violencia, prácticas patriarcales nocivas, y otros temas relacionados. Y no se generaron capacidades prácticas al interior de las organizaciones para el seguimiento a la implementación de su Plan de Seguridad, lo que representa una debilidad importante del proceso, porque sin estas capacidades no se garantiza la utilización de los productos generados con la intervención.

“Lo más importante de los talleres es que hemos sido conscientes del peligro y de los riesgos permanentes en que vivimos, y a partir de eso hemos planteado alternativas de respuesta, pero que lamentablemente no se están implementando porque necesitamos que nos orienten más y se logró un mayor compromiso por parte de las líderes. Estamos esperando que pase algo para darnos cuenta de que no vale tener un Plan que no se implementa”. Líder de organización de occidente

Por parte de UDEFEGUA no se pudo hacer seguimiento a la implementación de los Planes de seguridad que las organizaciones elaboraron como resultado de los talleres recibidos. Durante el grupo focal se pudo entrevistar a líderes de algunas organizaciones quienes señalan que no han podido implementar su Plan de Seguridad porque necesitan asistencia técnica que les oriente en cómo hacerlo, recursos económicos para poner en marcha algunas medidas de seguridad, y compromiso del liderazgo de su organización.

Según manifiesta el técnico responsable de las formaciones, en la actualidad 6 organizaciones están en proceso de implementación de sus planes. Lamentablemente, no hay constancia de que se haya realizado el seguimiento y/o acompañamiento a las organizaciones que solicitaron beneficiarse de estos espacios formativos. La lógica de acción fue

⁸ No se tuvo datos desagregados.

más "reactiva" a las demandas formativas de las organizaciones que en varios casos venían a solicitarlo tras sufrir amenaza o agresión. En ese sentido, hizo falta una mirada más estratégica del proceso formativo, ampliando los esfuerzos para hacer acompañamiento, formar a los miembros de las organizaciones para que monitoreen la implementación de los planes, y se articulen a redes de protección, creando comunidades de cuidado basadas en prácticas ancestrales de protección del otro y de todos.

Resultado1. Indicador3. 20 personas a lo interno de las organizaciones formadas en No-Violencia

La intervención alcanzó un 100% de logro en este indicador, porque formó a un total de 20 líderes y lideresas de 20 organizaciones de occidente en No-Violencia, Rutas de atención a la violencia, temas jurídicos, y aspectos técnicos de defensa de los derechos humanos. Se destaca que el proceso formativo (realizado en dos fases⁹ de una semana de duración) alcanzó a un mayor número de mujeres que de hombres (15 mujeres y 5 hombres), las que son la base social de la defensa de los DDHH en sus organizaciones. Entre las organizaciones formadas destacan: la Sociedad Civil Barillense, AMUTED con organizaciones locales de mujeres en Quetzaltenango, Totonicapán y la boca costa de San Marcos; la Asamblea de los Pueblos del Departamento de Huehuetenango (ADH); el Gobierno Plurinacional Q'anjob'al, Chuj, Poptí y Mestizo; la Asociación de Auditoría Social de San Lucas Tolimán en Sololá, y líderes y lideresas de comunidades de población en resistencia.

"Usaron una metodología que nos ayudó a entender los temas de leyes que para la mayoría de nosotras son nuevos y difíciles de entender. Aprendimos sobre la ruta de la violencia y qué hacer cuando una mujer sufre violencia y hemos tomado más conciencia de quienes somos como defensoras y lo que esto nos afecta también a nosotras y a nuestros hijos, porque somos conocidas y se nos identifica". Mujer líder de organización de occidente

Las defensoras y defensores consultados afirman que la formación les ha dotado de conocimientos y herramientas útiles para el desempeño de su rol y mayor seguridad a la hora de hacer defensa de los DDHH. Consideran que los temas tratados son los que "más necesitaban" conocer, sobre todo los que tienen que ver con el marco normativo legal porque requieren actualización continua. Hoy se sienten en mejor posición para dialogar con las autoridades de justicia, policía y fiscalía, sobre todo cuando acompañan casos de agresiones a defensores y defensoras, o a mujeres víctimas de violencias.

"Yo estoy ahora mismo defendiendo a dos mujeres de mi comunidad que han sufrido violencia por años y han acudido a mi organización por ayuda y como yo soy la que más se ha capacitado, me han delegado el acompañamiento y ahora cuando voy con ella a la fiscalía, me siento más segura de mi misma, y cuando me viene el miedo me digo a mi misma que yo puedo y así el miedo se me va". Mujer de organización

Las acciones formativas generaron lazos de trabajo colaborativo entre las organizaciones y UDEFEGUA. Mejorando la capacidad de respuesta rápida y contundente ante agresiones en contra de alguno de sus miembros,¹⁰ estableciéndose mecanismos de comunicación en acciones conjuntas entre la organización y UDEFEGUA. Además, los espacios formativos facilitaron el encuentro entre las defensoras, y el establecimiento de vínculos socio-afectivos entre los y las participantes que actúa a modo de red de protección, contención y soporte emocional, que demanda darle seguimiento para su consolidación.

Resultado1. Indicador4. 20 mujeres de las organizaciones delegadas para la participación en la red de mujeres defensoras del occidente del país

Este es un producto clave que alcanza un 100% de efectividad, puesto que se logró impulsar la Red de Defensoras de Derechos Humanos que articula alrededor de este espacio a organizaciones de la región del Altiplano Occidental. La estrategia es altamente pertinente con el incremento sistemático de la criminalización de las mujeres defensoras, que busca amedrentarlas y sacarlas del escenario de lucha social y política en que se encuentran. Los testimonios recogidos durante el taller realizado con defensoras muestra claramente que sufren señalamiento, difamación en sus comunidades, y deslegitimización de su rol. Si esto no surte efecto pasan a amenazarlas y a judicializarlas haciendo uso y abuso del poder político y económico que tienen, llegando a asesinarlas si antes no han logrado silenciar sus voces.

"Padecemos en nuestros cuerpos, en nuestras casas, organizaciones y en la comunidad la difamación, el señalamiento, y la persecución "silenciosa" que duele mucho y daña. Nuestras vidas son un problema para ellos que deben quitar, porque denunciamos con nuestras voces y acciones los casos de ataque y criminalización que sufren y sufrimos por la resistencia de las mujeres a que nos quiten nuestras tierras, a que nos quiten nuestras vidas". Líder de occidente

"Me han difamado y han dicho cosas de mi persona imposibles de repetir en este espacio. Me han perseguido (llanto), me han hecho tener miedo, porque a donde iba ahí estaban ellos. Mi vida se ha vuelto un miedo, aún estar acá sentada en este

⁹ Dos generaciones fueron formadas en No violencia y Ruta de atención de la violencia, una durante el 2016 y otra el 2018

¹⁰ Una de las defensoras que fue formada, fue criminalizada en el municipio de Santa María Chiquimula, en Totonicapán. Otro defensor en San Mateo Ixtatán fue asesinado durante una jornada de protestas; siendo detenido, extorsionado, y estigmatizado en redes sociales los defensores y defensoras que acudieron a ver como estaba la situación tras el asesinato del defensor.

taller es un peligro para mí y para mis compañeras. ¿Pero que hago? Si hasta mi organización duda de mí ahora, solo mi familia y mis compañeras más cercanas me creen. Tengo miedo de que me maten, tengo miedo por mis hijos (llanto), tengo miedo, pero no hay marcha atrás, seguiré en la lucha porque es lo único que me queda". **Mujer de organización de occidente**

La Red de Defensoras de Derechos Humanos de Occidente integra a más de 100 mujeres, que a su vez pertenecen a organizaciones de mujeres o bien mujeres que son miembros de organizaciones mixtas y que se sienten representadas en este espacio. Para impulsar el crecimiento y consolidación de la Red de Occidente se realizaron Encuentros Trimestrales (de un día de duración) donde participaron un promedio de 20 defensoras, y un Encuentro Nacional, donde participó una delegación de defensoras representantes de la región de occidente. Las mujeres de la Red de Occidente consultadas durante la evaluación, expresan que la Red ha sido un potente aliciente a nivel personal y organizativo. Que se han sentido apoyadas y animadas al saber que no están solas en la lucha por la defensa de los derechos de otras mujeres. Destacan que en los Encuentros realizados "se abrieron" y compartieron su historia, sus dolores y sus miedos con otras mujeres como ellas, que también han pasado por situaciones similares. Así, los espacios adquirieron un sentido catártico, donde se abordó el autocuidado de las defensoras, y la sanación de emociones como eje vertebrador de las acciones, lo que sí bien es pertinente con su estado emocional, restó fuerza al componente político y a la apropiación.

Ahora bien, las mujeres venían de sufrir situaciones de mucha violencia, difamación, criminalización, etc. que tienen un potente impacto negativo sobre sus emociones y autoestima, por lo que la demandaban "espacios terapéuticos-catárticos" donde poder hablar de aquello es silenciado. En sus discursos se evidencia que aún sufren los estragos del sistema patriarcal y la división sexual del trabajo, según la cual lo público es el lugar de los hombres, quienes trabajan fuera, y lo privado es el ámbito "normal y natural" de las mujeres, que deben quedarse dentro de sus hogares. Estas mujeres defensoras están rompiendo este patrón socialmente aceptado y valorado, motivo por el cual sufren también discriminación social y familiar, que suma a los sentimientos ahogados que experimentan a diario y que tienen el imperativo de callar. En ese sentido, era necesario abordar estos aspectos muy íntimos de cada defensora sin perder de vista que lo "personal" es político, porque nace de las relaciones entre mujeres y hombres; y la búsqueda de la articulación colectiva para puestas y fórmulas de protección local, regional, y nacional. Todas expresan que la autoprotección y auto cuidado les ayudó mucho y están sumamente satisfechas con el proceso.

"La Red es un espacio donde podemos encontrarnos defensoras que estamos enfrentando agresiones y unimos solidariamente para seguir defendiendo nuestros derechos con apoyo de la nacional. Hemos llorado juntas, hemos sacado afuera todo lo que había dentro de nosotras y que nos cargaba, y hemos encontrado en el dolor de nuestras compañeras nuestra propia cura". **Mujer líder de organización**

Las defensoras se quejan que no están suficientemente articuladas y apoyadas por sus propias organizaciones para cumplir efectivamente su rol como parte de la Red. Expresan que ellas han podido "sacar el máximo provecho" a las formaciones y actividades de la Red de Occidente, pero hace falta un mayor involucramiento de las organizaciones que representan y un mayor compromiso de su liderazgo.

El "periodo de silencio" del proyecto fue nefasto para el avance, consolidación y apropiación de la Red, porque se paralizaron las actividades durante un periodo de tiempo. Además, hizo falta un acompañamiento más cercano y continuo a la Red que vaya más allá de la realización de talleres y encuentros, que si bien aportaron muchísimo al desarrollo de capacidades en las defensoras, no son suficientes para la apropiación, y para sentar bases de auto sostenibilidad desde los territorios. Así, la Red se reunía cuando UDEFEGUA las convocaba, y "caminaba" al paso que marcaba la planificación de la Unidad. Desde las defensoras no hubo iniciativa de accionar a la Red de Occidente, asumiendo un rol más protagónico y decisivo, a pesar del alto compromiso que tienen. La rotación permanente de personas que participaban representando a las organizaciones, la falta de apoyo sostenido por parte de las organizaciones de origen de las defensoras, los problemas de comunicación en las convocatorias, las actitudes poco empáticas de algunos miembros de UDEFEGUA (que ya no trabajan en la entidad), el énfasis puesto en el autocuidado en menoscabo del abordaje político, y el débil seguimiento con mirada estratégica por parte de UDEFEGUA, debilitaron el proceso y restaron fuerza a la apropiación y sostenibilidad del mismo.¹¹

Las defensoras y defensores consultados demandan continuidad del proceso y que se refuerce la Red en lo local y departamental, a fin de que desarrollen capacidades de comunicación ágil, de respuesta a la denuncia y a la incidencia en otras redes e instancias de decisión. Plantean también que como Red en apoyo a defensoras criminalizadas, se debe tener

¹¹ *"Sin embargo, también es necesario precisar que el proceso de Reorganización Interna llevado a cabo en la UDEFEGUA permitió una mejora en sus relaciones con las y los defensores de derechos humanos". J. Santos UDEFEGUA tras lectura del informe*

una parte visible y una invisible, que no se presione sino que cada defensora decida hasta donde se expone ella y su familia, y señalan como ejemplo el caso de Huehuetenango¹².

Resultado1. Indicador5. 20 promotores formados en aspectos jurídicos y de acompañamiento de casos a lo interno de las organizaciones

La intervención formó a 20 representantes de organizaciones de 6 departamentos del Altiplano occidental en temas jurídicos y de acompañamiento de casos, alcanzando un 100% de logro del indicador previsto. Esta acción es relevante porque la mayoría de personas necesitaba actualizarse en temas jurídicos y en algunos casos era la primera vez que participaban en una formación de este tipo. Cabe señalar que no todas las participantes en este espacio formativo eran "promotoras", sino que participaron por iniciativa propia o porque su organización les delegó representarlos. Asumiendo el compromiso de hacer el acompañamiento interno de casos y la réplica de los temas tratados a la organización y en sus comunidades.

Es relevante, el esfuerzo hecho por generar "vínculo y conocimiento" entre las defensoras con el personal decisor de instancias del Estado y de organismos internacionales que fueron invitados a la formación para abordar temas puntuales. Entre estas tenemos: Fiscalía de Derechos Humanos, Unidad de Delitos contra Derechos Humanos, Dirección de Procuración de la Procuraduría de Derechos Humanos, Unidad de Activistas de Derechos Humanos, Unidad de Delitos contra Periodistas, Dirección de Mediación de la Procuraduría de Derechos Humanos; y el Asesor responsable de la Instancia de Análisis de Ataques contra Defensores de Derechos Humanos, y la encargada de Conflictividad y Defensores de Derechos Humanos de la OACNUDH.

Las personas consultadas destacan la calidad de la formación¹³ y la oportunidad que tuvieron de conocerse, establecer vínculos entre organizaciones, y relaciones con los representantes de instituciones invitadas en los talleres. Felicitan la metodología participativa utilizada, que fusionó la teoría con ejercicios prácticos, con ponencias, estudio de casos, visionado de audiovisuales, espacios de compartir experiencias, y análisis del contexto y la coyuntura política. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los temas tratados en las formaciones:

TEMAS TRATADOS EN TALLERES JURÍDICOS	
Defensa de Derechos: derechos y obligaciones Atención de casos: ¿estoy ante una agresión a la defensa derechos?	Las agresiones y su impacto de género Delitos usados para criminalizar Garantías procesales ante una acusación Acciones para la prevención y protección ante la criminalización
Atención de casos: modelo de atención Ejercicio práctico: retos a la atención de denuncias Puesta en común Denuncias: canales oficiales y respuestas Evaluación de canales oficiales y su uso	El Rol de la OACNUDH Registro de Agresiones Las Directrices de la Unión Europea Acuerdos de organización para informar y atender agresiones El aspecto psicosocial
Revisión tipos penales Investigación de crímenes contra activistas Instrucción para la Investigación de delitos contra defensores y defensoras de derechos humanos Evaluación de los procesos de investigación	

Resultado 2 Casos paradigmáticos de Defensores/as de DDHH amenazados, criminalizados y/o en peligro inminente reciben atención y protección

Resultado2. Indicador1. Al menos 50 defensores y/o defensoras de derechos humanos atendidos por el programa de emergencias han recibido cualquiera de las medidas que el mismo contempla

En primer lugar señalar que la meta del indicador requiere revisión porque brindar atención y protección a 50 casos de defensoras o defensores de DDHH amenazados o criminalizados es casi imposible para el tiempo de duración del proyecto y para la movilización de recursos humanos y económicos que esto implica. Otro aspecto a tener en cuenta es la importancia de la privacidad y el anonimato que tienen las acciones de protección y atención al defensor/a y sus familias, por el alto riesgo que implica la divulgación de la identidad o ubicación de las casas de acogida, lo que complejiza hacer una medición exacta del número de defensores y defensoras atendida por el programa, más aún si se toma en cuenta que no solo se protege al defensor/a sino al entorno familiar en riesgo de sufrir afectaciones a su seguridad personal.

La protección y atención de casos es una de las razones de ser UDEFEGUA, y demanda no solo recursos económicos para su implementación, sino también buena articulación entre las áreas de la organización, y alto compromiso de los equipos

¹² Aspectos de carácter negativo, en el desarrollo de las acciones de este proyecto están vinculados a un escenario cada vez más complejo de la conflictividad social en algunos departamentos, particularmente en la experiencia de Huehuetenango muchas cosas y compañeras no salieron a luz, por seguridad y protección emocional y física o decisión de las propias defensoras".

¹³ El taller se realizó del 25 al 29 de septiembre del 2016, en la Ciudad de Guatemala para poder garantizar la presencia de los funcionarios públicos y el conocimiento personal de los defensores y defensoras con ellos. El lugar del taller fue el Centro Marista ubicado en Las Charcas.

técnicos que muchas veces se ven amenazados y amedrentados cuando interviene en un caso. Es parte sustancial de su mandato organizativo, que moviliza gran parte de sus recursos humanos, técnicos, y económicos de la entidad. La misión es brindar apoyo integral a las y los defensores de derechos humanos para empoderarlos en la gestión y autogestión de su seguridad. De los 106 casos de agresiones atendidas por UDEFEGUA a nivel nacional (2017), 65 son contra la población indígena de la región de Occidente, por demandas relacionadas al derecho a la consulta libre, previa e informada, y a los derechos sobre el territorio y los recursos naturales. La atención a defensores y defensoras se ha integrado al trabajo de UDEFEGUA, que aplica todos los protocolos diseñados para la verificación, la protección, la atención psicológica, y para el acompañamiento legal ante el Ministerio Público, e incluso la gestión de Medidas Cautelares ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).

En general, las medidas que el programa de emergencia implementa demuestran alta efectividad, y son de acuerdo a la situación de peligro que sufre la persona afectada y a las características del caso. Durante el 2016¹⁴ (de marzo diciembre) recibieron atención un aproximado de 30 defensores y defensoras de derechos humanos que sufrieron agresiones y ataques por su defensa de los DDHH. La atención incluye la verificación de la agresión, atención psicosocial en al menos un 30% de agresiones, y asesoría legal. Alcanzando a esposas y esposos según sea el caso, hijas e hijos, y familiares más cercanos en riesgo; como es el caso de los 7 defensores criminalizados que se encontraban en prisión, cuyas familias fueron atendidas y protegidas por el programa. Se brinda además, asesoría legal con abogados, asesoría en temas de seguridad (análisis de riesgo y planes de seguridad personal y familiar), diagnósticos infraestructurales, y apoyo para la instalación de insumos de seguridad como cámaras de video, cercos, etc.

Se destaca el alto compromiso del equipo técnico de UDEFEGUA con las personas acogidas, lo que genera vínculos afectivos de confianza. El proceso de protección y acompañamiento en alguna de las casas de acogida que tiene la institución, por lo general es muy complejo, sufrido, y frustrante para las partes implicadas. Un aspecto que favorece es el alto grado de posicionamiento institucional y reconocimiento del que goza UDEFEGUA, que “facilita” tras la verificación del caso, la ruta de la denuncia ante instancias como el Ministerio Público, la policía nacional, el juzgado, y el INACIF.

“Es un trabajo muy duro porque lidiamos con muchas emociones, mucho dolor que envuelve a la familia del defensor o defensora por la situación de la agresión y el desarraigo que esto implica. De un día a otro es romper con su rutina de vida que han tenido y dejar su casa y sus pertenencias para ser refugiados, sin saber cuándo ni cómo van a retomar sus vidas en un futuro incierto”. Técnico de UDEFEGUA

Durante la evaluación se visitó una de las casas de acogida y se entrevistó a la familia que se encuentra protegida y se pudo comprobar las buenas condiciones de habitabilidad de la casa (higiene adecuada, amplitud del espacio, iluminación solar, adecuada distribución de las habitaciones, y decoración acogedora). El ingreso de las personas “protegidas” a la casa de acogida sigue un protocolo interno que busca conocer las “necesidades específicas” de la persona o personas, se comparten las normas de convivencia de la casa, y se firma una carta de compromiso durante la estancia en este espacio. Las personas consultadas que habitan la casa señalan que reciben cuidados médicos, atención psicológica para disminuir las afectaciones emocionales producto de las agresiones, orientación legal para enfrentar las acciones judiciales, y soporte emocional permanente de parte del personal de las diferentes áreas de UDEFEGUA, y en particular del área Psicológica y de la persona responsable de la casa que vive con ellos (a modo de administradora).

Varias de las familias de defensoras y defensores detenidos hicieron uso de la Casa de acogida durante los fines de semana que visitaron a sus familiares presos en el preventivo de la zona 18 en Ciudad de Guatemala, y durante el juicio oral y debate público seguido contra los 7 defensores de derechos humanos, las familias de tres de ellos se albergaron en la casa de acogida y al resto de familiares se les apoyó con hospedaje en un lugar seguro. Además, se apoyó con un lugar seguro en Ciudad de Guatemala donde se hospedaron los defensores de derechos humanos y sus familias, tras su liberación.

El acompañamiento legal es otro de los servicios que UDEFEGUA brinda y que es reconocido como altamente pertinente y efectivo por el conjunto de actores entrevistados de las instituciones públicas e internacionales. De igual forma, los defensores y defensoras entrevistados señalan la calidad de asesoría legal recibida por parte de los abogados contratados por UDEFEGUA, y la disposición de apoyo por parte del personal técnico de la organización, para orientarles y ayudarles en las gestiones. Según reportes del 2016, se brindó asesoría legal a 7 casos de defensores y defensoras encarcelados el 2015¹⁵, lo que demandó una fuerte inversión de recursos económicos y humanos.

Resultado 3

La comunidad nacional ha sido sensibilizada sobre la labor y el papel de los/as Defensores/as en la promoción y la defensa de la democracia y los DDHH y la comunidad nacional e internacional está informada sobre la situación de los/as Defensores/as de DDHH en Guatemala

¹⁴ No se cuenta con datos exactos del número de defensores y defensoras que reciben protección el 2017 y 2018.

¹⁵ Se contrató los servicios del abogado Benito Morales, persona de confianza de los defensores criminalizados y quien les representó jurídicamente durante el juicio que culminó exitosamente con su libertad.

Resultado3. Indicador1. *2 informes de Estado de Situación de Defensores/as de Derechos Humanos publicados y divulgados*

La intervención alcanzó un 100% de logro de este indicador, con la elaboración, publicación y divulgación de dos informes sobre la situación de los Defensores y defensoras de Derechos Humanos, y otras publicaciones que contribuyen visibilizar la situación de criminalización y violación de derechos humanos en Guatemala. Estos son:

Año	Informes Publicados	Título
2016	Informe Anual	Exprésate con otro rollo, sin odio
2017	Informe Anual	Situación de Defensoras y Defensores de Derechos Humanos en Guatemala
2012 – 2017	Informe	Informe sobre Criminalización en Guatemala: Análisis de Situación
Enero-Junio 2017	Informe semestral	Informe sobre Situación de Defensoras y Defensores de Derechos Humanos en Guatemala

La intervención aportó a generar conocimiento sobre la situación de los DDHH en Guatemala, a través de UDEFEGUA que es un observatorio cuyo producto emblemático y con reconocimiento multi-actoral, es el Informe anual sobre la situación de los defensores y defensoras en Guatemala, donde se reflejan las principales problemáticas que aquejan al sector, que visibiliza, denuncia, y pone a disposición de la opinión pública y organismos nacionales e internacionales información fidedigna que los movilice a tomar acciones efectivas y contundentes desde sus instituciones. Según las personas consultadas del Ministerio Público, Defensoría de DDHH, y OACNUDH los informes anuales son un referente institucional, que utilizan en sus reportes de país, y que sostienen los documentos internos que trabajan, porque son fiables, objetivos, y rigurosos.

"Nosotros como fiscalía trabajamos usando como referencia los informes anuales que UDEFEGUA realiza, porque son reales y no sufren alteración los datos que reportan. Son los únicos que generan información en el país con la seriedad que se requiere y llevan años haciendo estos informes, lo que les ha valido el respeto de las instituciones que trabajamos por los derechos humanos". Fiscalía de DDHH

La institucionalidad consultada y actores relevantes en materia de DDHH realiza el monitoreo que UDEFEGUA realiza sobre el estado de la situación de los Defensores de Derechos Humanos en Guatemala a pesar de los riesgos que esto implica, las afectaciones que sufren a la seguridad personal del equipo,¹⁶ y el impacto emocional que conlleva el abordaje de estos temas. Se valora positivamente los procesos de consulta, cruce de información, análisis y diálogo para la elaboración de los informes anuales sobre DDHH, donde han participado organismos como la Organización Internacional de las Migraciones, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Grupo Filtro, la Cruz Roja Internacional, y el Alto comisionado de DDHH en Guatemala. Felicitan la estrecha comunicación y relación colaborativa que UDEFEGUA tiene con los mecanismos internacionales de protección a Defensores, incluyendo a la comunidad internacional presente en Guatemala.

Resultado3. Indicador2. *Una campaña de sensibilización sobre la labor de defensores/as de derechos*

Esta acción como tal no se desarrolló, sino que dio paso a la Campaña anual que UDEFEGUA realiza "expresa tu rollo, sin odio", que iba dirigida a contener el exacerbado discurso de odio en contra de personas que defienden los derechos humanos, y que estaba planificada previamente para el 2017 con fondos de otros donantes, y se solapaba con la campaña planificada con el proyecto.

Cabe destacar que el proyecto tiene un plan de comunicación que no fue ejecutado en toda su dimensión. El plan describe en su contenido los resultados esperados de comunicación y visibilidad y las metas de indicadores a lograr. Además, contaba con partidas presupuestarias que permitían su efectiva ejecución, pero que se vio afectado por la reorganización interna y re-estructuración del equipo técnico de UDEFEGUA, generándose un atraso operativo de las actividades. El componente de comunicación al desarrollo requiere ser potenciado en futuras intervenciones, dada la importancia que tiene comunicar para sensibilizar con perspectiva de género. Es decir, actuaciones comunicativas dirigidas a promover, entre la población en general, especialmente en los hombres y las personas jóvenes, un cambio de actitudes favorable a un modelo de convivencia donde se respete el derecho de defender los derechos que tienen los defensores y defensoras.

Como parte de este componente está la edición de los 2 informes anuales sobre la Situación de los defensores y defensoras de Derechos Humanos en Guatemala (2016 y 2017), el informe semestral y los informes bimensuales, con la finalidad de visibilizar a los defensores y defensoras y las agresiones de que son víctimas. Finalmente, se tomó la decisión de destinar los fondos que quedaban de este componente a la Federación de Escuelas Radiofónicas, con la cual se hicieron 7 programas radiales de 30 minutos de duración llamado Dialogo Democrático, donde se difundían noticias y se abordaban temas sobre DDHH. Los programas se emitieron de noviembre de 2017 a enero de 2018, y estaban dirigidos a redes radiales, de las cuales 5 se encuentran ubicadas en occidente.

¹⁶ Casos de violencia al equipo

Resultado3. Indicador3. Un informe general de visitas de cabildeo/sensibilización en delegaciones internacionales asociadas a defensores de derechos humanos

La intervención desarrolló una prolja agenda de visitas de cabildeo y sensibilización en diferentes delegaciones internacionales a través de la Convergencia por los Derechos Humanos, que es una coalición de distintas instituciones que promueve y monitorea las actividades en pro de los Derechos Humanos en Guatemala, de la cual UDEFEGUA forma parte activa. Además de desarrollar programas para el impulso de la concientización ciudadana, la Convergencia por los Derechos Humanos implementa acciones directas para combatir la impunidad y la corrupción de las organizaciones, tanto públicas como privadas en Guatemala. Con la intervención se fortaleció el esquema organizativo de la Convergencia, porque se facilitaron recursos técnicos y logísticos que dinamizaron su accionar y articulación en temas nacionales de trascendencia donde hicieron propuestas de posicionamiento en momentos de coyuntura. Integran la Convergencia, las siguientes organizaciones:

Organizaciones miembros de la Convergencia por los Derechos Humanos	
1. Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos (CALDH)	2. Centro Internacional para Investigaciones en Derechos Humanos (CIIDH)
3. Fundación Sobrevivientes	4. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG)
5. Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala (ICCPG)	6. Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial (ECAP)
7. Centro de Analisis Forense y Ciencias Aplicadas (CAFCA)	8. Unidad de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos (UDEFEGUA)
9. Centro de Acción Legal Ambiental y Social de Guatemala (CALAS)	10. Seguridad en Democracia (SEDEM)
11. Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala (ICCPG)	12. Unión Nacional de Mujeres Guatemaltecas (UNAMG)

A nivel internacional, se realizaron giras conjuntas a Ginebra, Bruselas, Madrid, Washington, New York, y Colombia, con el objetivo de mostrar la situación de criminalización de los defensores y defensoras, hacer incidencia y movilizar a los organismos internacionales de defensa de los DDHH y comunidad internacional. Estas giras tuvieron un carácter político que permitía incidir, como es el caso del Parlamento Europeo, donde se presentó la situación de los defensores y defensoras y se hizo un análisis político del estado de derecho en el país, lográndose una Resolución sobre Guatemala¹⁷ y la situación de los defensores de los derechos humanos (2017). La resolución apoya el trabajo de la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) y acoge con satisfacción la iniciativa de reforma del sistema judicial presentada por los poderes ejecutivo, judicial y legislativo ante el Congreso, a fin de desarrollar un sistema de justicia profesional y democrático basado en una independencia judicial efectiva.

A nivel nacional, la Convergencia se movilizó a los distintos departamentos donde se presentaban casos emblemáticos ante los cuales tuvo que posicionarse políticamente. Entre estos tenemos: 3 desalojos violentos, varios pronunciamientos públicos, y acciones de veeduría social -objeciones presentadas en contra de 7 candidatos a fiscal general. Además, la Convergencia logró visibilizar a los defensores y defensoras, y dar cobertura comunicativa a denuncias vigentes de casos ante embajadas, organismos de las Naciones Unidas, y población en general a través de la página web y medios de prensa. Si bien la Convergencia tuvo un rol activo y decisivo, hay pocas fuentes secundarias de las reuniones, giras internacionales, memorias de actividades de incidencia, etc., por lo que se hace necesario mejorar las prácticas de documentación y sistematización de las acciones que realiza y los logros alcanzados. Además, se hace evidente la necesidad de contar con una Secretaria técnica que organice la agenda de trabajo, que sistematice las giras nacionales e internacionales, que convoque a las organizaciones y haga análisis estratégico y político. En su momento, esta labor estuvo a cargo de CEDEM y UDEFEGUA, pero las múltiples tareas de ambas organizaciones complejizan su disponibilidad de tiempo y el cumplimiento a cabalidad de las funciones de la secretaria. Finalmente, UDEFEGUA en coordinación con el Centro por la Justicia y el Derecho Internacional (CEJIL) elaboró una propuesta de "Protocolo para investigar delitos cometidos contra Defensoras y Defensores de Derechos Humanos en Guatemala", que fue presentada a la Fiscal General y al Ministerio Público, además de realizar un taller de validación del protocolo con participación de fiscales y auxiliares de distintas fiscalías del Ministerio Público.

Los **problemas (administrativos, operativos, financieros, etc.) más importantes** que se presentaron, estuvieron asociados al proceso de reestructuración interna de UDEFEGUA que afectó la ejecución operativa del proyecto, generando "silencios"

¹⁷ La Resolución con fecha de 17 de febrero de 2017, considera que una campaña selectiva de acoso ha obstaculizado una serie de casos emblemáticos de corrupción y justicia transicional, y que los defensores de los derechos humanos que trabajan en este ámbito, incluidos jueces y abogados, han sido objeto de intimidación y denuncias falsas. Considera que Iván Velásquez, jefe de la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), internacionalmente reconocida, es objeto actualmente de una campaña de difamación.

que fueron sentidos por los grupos meta y que restaron fuerza y visión estratégica al proceso, en especial al trabajo con las redes. Si bien UDEFEGUA fue capaz de hacer frente a esta grave reorganización interna que marcó un punto de inflexión institucional, no se dimensionó en su total medida el impacto en la Red Nacional y en la Red de Occidente, que se desmotivaron por la inactividad operativa durante el tiempo que duró la profunda reorganización, la incertidumbre ante el cambio del personal técnico, y la dificultad de UDEFEGUA para liderar organizativamente estos espacios.

Otro aspecto que generó "malestar" y fricciones principalmente con la Red de Occidente fue la gestión logística de las acciones formativas (movilidad, hospedaje, y alimentación). Las defensoras consultadas señalan que echaron de menos en los talleres la comida local: "somos mujeres del maíz" y "donde no hay nuestra tortilla, es como si no hemos comido". Luego cuestionaron la falta de empatía con su situación en la entrega de las movilidades: "nosotras somos muy honestas y decíamos cuanto costaba el bus, y nos medían hasta el último céntimo, sin pensar que pueden ocurrir imprevistos", "hablamos de los riesgos y nosotras viajábamos 3-5 horas en bus de noche", "hubo varios casos de compañeras que se malogró el bus y no tenían dinero para pagar otra movilidad y tuvieron que esperar horas porque tampoco tenían saldo en el móvil", "parece que estamos mendigando un pasaje". Recalcan la importancia de implementar medidas de autocuidado para los desplazamientos, que incluya llamadas o mensajes para ver si han llegado a sus hogares, y un pequeño incremento en las movilidades que pueda cubrir imprevistos mínimos que puedan surgir. Ahora bien, movilizar a tantas personas de diferentes departamentos y municipios, tiene sus complicaciones propias, pero es necesario que las personas a cargo mantengan una actitud empática con los defensores y defensoras, y se establezcan medidas logísticas preventivas que reduzcan posibles riesgos y las situación de vulnerabilidad en que se encuentran.

4.5. Eficiencia

Las evidencias descritas a lo largo del informe muestran que hubo un retraso en la ejecución de las actividades planificadas, que si bien se logró mitigar posteriormente, estas no lograron generar todos los productos con la calidad esperada. La profunda reorganización interna de UDEFEGUA sucedida el 2016, el cambio constante de personal técnico, el estilo de gestión del liderazgo ejecutivo, el modelo de gestión operativa interna de las líneas de acción, y las deficiencias en el diseño y operación de la estructura de control interno financiero, son factores que afectaron la eficacia y eficiencia del proyecto y que requieren pronta atención.

En esa misma línea, es indispensable mejorar las prácticas administrativas-contables¹⁸-laborales en tiempo y forma. Siendo clave reducir el tiempo de las rendiciones de gastos de las actividades ejecutadas en todos los niveles de la organización, para lo cual es necesario contar con manuales de políticas y procedimientos administrativo-contable, y un manual de recursos humanos que favorezca procesos de inducción de mayor calidad, una mejor gestión del talento humano, y manejo de las emociones como la frustración y miedo, y el estrés que genera intervenir ante la criminalización que sufren los defensores y defensoras de DDHH. Ahora bien, es importante entender la dinámica, enfoque y razón de ser de UDEFEGUA, que como organización de ayuda humanitaria tiene un fuerte carácter "reactivo" frente a las agresiones a defensores y defensoras, y sucedido el hecho se pone en marcha el andamiaje institucional que parte de la verificación de la agresión, que una vez realizado se toma la decisión de denunciar o hacer incidencia política del caso; en un segundo momento se activa el protocolo de protección de las víctimas a través de la casa de acogida donde se brinda atención psicológica y social, o los fondos de emergencia, así como la formación y constitución de redes de protección local y nacional; finalmente se decide o no hacer el acompañamiento legal al caso para lo cual se contrata los servicios de un abogado según las características de cada caso.

Es así que los diversos proyectos que UDEFEGUA tiene en marcha van dirigidos a poner en marcha este sistema operativo de respuesta ante agresiones a defensores y defensoras de derechos humanos. Bajo esa lógica, UDEFEGUA formula intervenciones que se adecuan totalmente a su razón de ser, lo que a su vez tiene ventajas y desventajas. Por un lado hay un alto alineamiento de las intervenciones al marco político-estratégico-operativo de UDEFEGUA, que brinda "servicios" en el marco de una ruta de trabajo que es el eje vertebrador de su accionar. Cuya desventaja es que menoscaba la gestión por resultados del proyecto¹⁹, y por momentos se convierte en una ejecución de actividades que no tienen una clara orientación a la consecución de unos resultados concretos definidos en un marco de resultados del proyecto. UDEFEGUA tiene claro los servicios que brinda como parte de su mandato institucional y su razón de ser, y los proyectos que implementa son "medios" para lograrlo, porque sustentan económicamente su accionar, pero las exigencias de los donantes demanda una reflexión interna a fin de que la gestión operativa tenga claro el horizonte temporal de metas a cumplir.

¹⁸ El informe de auditoría del proyecto identifica una serie de fecha de la conciliación, libros contables desactualizados, cumplimiento ante la SIB, retención de ISR no realizada, gasto cuestionable y aspectos laborales), están relacionados con deficiencias en el diseño y operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente a la entidad en su forma de procesar, registrar y reportar su información financiera.

¹⁹ La Declaración de París sobre la eficacia del desarrollo (2005) define la gestión orientada a resultados como "gestión e implementación de la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizando la información para mejorar las tomas de decisión". Maximizar el impacto y sobre todo la eficacia de la cooperación internacional pasa por obtener resultados significativos en términos de desarrollo, lo cual supone un cambio tanto en el tipo de prácticas a implementar como en los sistemas de gestión de las mismas.

Aportó la flexibilidad operativa ante los cambios en el contexto de la intervención, que han conllevado la necesidad de ajustes de la estrategia prevista y adecuaciones financieras. Es el caso de la contratación del abogado para la defensa de los 7 líderes que fueron detenidos ilegalmente, para lo cual se destinaron recursos económicos de la campaña de sensibilización (programas radiales²⁰), decisión pertinente por la gravedad del caso y su repercusión nacional. Posteriormente, se logró un acuerdo con la Federación Guatemalteca de Escuelas Radiofónicas para la emisión de programas radiales. Si bien UDEFEGUA cuenta con un sistema de monitoreo e instrumentos para el seguimiento de su accionar, estos necesitan revisarse y valorar su idoneidad para medir avances en la consecución de resultados, y no solo centrar su uso en la ejecución de actividades y el reporte del número de participantes, sino más bien desde una lógica de gestión por resultados. Trascender la medición de participantes en actividades hacia una lógica de efectos.

En cuanto al análisis del costo/beneficio de los servicios y la eficiencia con la cual UDEFEGUA los entregó, las evidencias obtenidas al momento de la evaluación muestran que el proyecto culmina su último trimestre de ejecución con sub-gasto. Si bien se ha cumplido la ejecución de la mayoría de las 23 actividades del proyecto, existen recursos de acciones de seguimiento y acompañamientos pendientes de ejecución financiera, que se espera sean utilizados en la segunda ampliación aprobada por la Unión Europea. En ese sentido, el proyecto solicitó a la Unión Europea dos ampliaciones de ejecución de actividades que fueron aprobadas porque no implicaron modificaciones sustanciales. En líneas generales, la relación entre productos realizados y recursos utilizados indica que el proyecto ha sido implementado de manera coste eficiente. En cuanto a la disponibilidad de los recursos financieros, estos fueron desembolsados oportunamente y en los tiempos previstos, con lo que se tuvo a disposición todos los recursos comprometidos para generar los productos planificados, que se vio afectada por el retraso operativo que restó efectividad a productos tales como la implementación de los Planes de seguridad, y la consolidación de la Red de Defensoras de Occidente.

4.6. Participación

La intervención destaca por un alto nivel de involucramiento de los diferentes actores de la institucionalidad vinculados a la defensa de los DDHH a nivel nacional, que confían en el trabajo de UDEFEGUA y en su credibilidad política y social. Existiendo una relación colaborativa y de complementariedad que ha impulsado importantes acciones de investigación y judicialización de delitos cometidos contra defensoras y defensores de Derechos Humanos; la elaboración de la Política Pública de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos en asocio con COPREDEH; y la participación en la Instancia de Análisis de Protección a Defensoras y Defensores de Derechos Humanos bajo el liderazgo del Ministerio de Gobernación. Las personas consultadas de las instituciones participantes en el proyecto destacan el papel que cumple UDEFEGUA en la sociedad guatemalteca, su experticia y alto compromiso en la defensa de los DDHH. Entre estas tenemos: Ministerio Público-Fiscal General, Procuraduría de los Derechos Humanos, Fiscalía de Sección de Derechos Humanos, Secretaría de Política Criminal, y la Comisión Presidencial Asesora en Materia de Derechos Humanos del Ejecutivo (COPREDEH). A nivel local hubo un menor grado de participación y relacionamiento con el proyecto. Si bien se han coordinado acciones con algunas auxilaturas departamentales de la Procuraduría de los Derechos Humanos de la región de Occidente, como es el caso de la municipal de San Idelfonso Ixtahuacán y Totonicapán, hubo tensión y confrontación con la fiscalía de San Marcos y de Huehuetenango que lejos de proteger criminalizaron, estigmatizaron, y agredieron a los defensores y defensoras de derechos humanos, coludidos con las autoridades municipales²¹.

Respecto al desempeño de UDEFEGUA-HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas con la ejecución del Proyecto, este cumplió los compromisos asumidos de monitorear la ejecución del proyecto y tuvo un rol determinante durante el crítico proceso de reorganización interna de UDEFEGUA. Es así que HORIZONT3000 acompañó en el terreno este periodo de transición de UDEFEGUA, brindando asistencia técnica y financiera en un marco de diálogo horizontal, respeto a la autonomía, empatía, y flexibilidad operativa, lo que demuestra su apuesta institucional y estratégica de seguir apoyando los procesos de defensa de los derechos humanos en Guatemala en asocio con UDEFEGUA. En ese sentido, es altamente valorable el apoyo técnico brindado por los distintos niveles de dirección de Horizont3000 (se desplazaron a Guatemala el responsable técnico para Centroamérica, el responsable de América latina, y la oficial de programas en distintas oportunidades), lo que demuestra su alta responsabilidad con los procesos que impulsa, con los grupos meta, y con las organizaciones socias locales.

En el caso de UDEFEGUA, es evidente la relevancia de su accionar y su aporte institucional a la defensa de los derechos humanos en Guatemala. Sin embargo, como se ha señalado reiteradamente a lo largo de este informe, es indispensable que mejore sus procesos internos de gestión operativa y financiera, los que no han sido 100% eficientes y efectivos. Es así, que el atraso en el cumplimiento de la planificación operativa y financiera marcó la dinámica del proyecto. Si bien se hicieron

²⁰Por su parte, la incorporación del apoyo legal a Defensores criminalizados, como se mencionó (6 casos de líderes que fueron capturados y detenidos ilegalmente porque se resisten a la imposición de proyectos hidroeléctricos y mineros en el área de la intervención) demandó realizar ajustes al presupuesto. En este último, se redujo sustancialmente la partida destinada a la campaña de sensibilización y específicamente la de los programas radiales (4 programas mensuales).

²¹ Uno de los casos es de los alcaldes de Aguacatán y Cuilco en Huehuetenango que han sido quienes agreden a defensores en el marco de solicitudes de información pública.

esfuerzos por “nivelar” la ejecución operativa tras la profunda reorganización del 2016, estos no fueron suficientes para ejecutar con la calidad esperada los productos comprometidos, mantener una ejecución presupuestaria eficiente y una administración de acuerdo con las normas estipuladas en el convenio de colaboración entre HORIZONT3000 y UDEFEGUA. Es así, que hubo retrasos en la entrega de los informes técnicos y financieros. Como evidencia, para la presente evaluación no se pudo contar con el informe final técnico y financiero, cuestión que demanda mejoras para futuras intervenciones.

En cuanto a la calidad de coordinación y/o participación de los responsables del proyecto, esta fue efectiva. Sobre la base de una relación cercana, horizontal, y colaborativa entre ambas partes. Así, la comunicación fue permanente tanto desde la sede principal de Horizont3000 en Viena como a nivel regional y de país con la oficial de proyectos. Lo que derivó en que todas las decisiones estratégicas y técnicas del proyecto (como las solicitudes de ampliación de plazo de ejecución del proyecto) fueran analizadas y discutidas concertadamente. Finalmente, HORIZONT3000 como parte de su estrategia de gestión del conocimiento busca fortalecer capacidades técnicas de las organizaciones socias, constatado en los procesos formativos desarrollados a sus contrapartes en Centroamérica, asistencia técnica en línea de base y elaboración de sistematizaciones, como es el caso del proyecto donde se sistematizó el proceso seguido con las Redes de defensoras de derechos humanos.

V. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Pertinencia y relevancia

La intervención destaca por su elevada relevancia social y política. Los objetivos planteados responden en alta medida a la problemática Guatemalteca que muestra una intensificación de las agresiones físicas, estigmatización, asesinatos y criminalización de los defensores y defensoras de derechos, como la defensa de la tierra y los recursos naturales, el derecho a la consulta, y el derecho a la libre expresión, entre otros.

El 100% de las personas consultadas por parte de la institucionalidad destacan el aporte de la intervención a la defensa de los derechos humanos en el país. Y señalan que es la única intervención en su tipo, porque brinda protección y atención a casos de defensores criminalizados y a sus familias; genera información sobre la Situación de los defensores de DDHH que es utilizada por el propio Estado y organismos internacionales; visibiliza la situación que vive Guatemala en materia de derechos humanos y hace incidencia política a nivel nacional e internacional.

Resultados e impacto

El proyecto ha generado mejoras concretas en las capacidades de los grupos metas. Las principales son: formación de organizaciones en temas de análisis de riesgo y seguridad, con lo que se los ha sensibilizado sobre los riesgos que enfrentan y las medidas de prevención y protección más idóneas; formación de defensoras y defensores de organizaciones en temas jurídicos, No violencia, y rutas de atención a la violencia, con lo que están mejor preparadas para hacer una defensa más defectiva de casos de agresiones a defensores y defensoras de DDHH; impulso de la Red de Defensoras de Occidente, quienes fueron formadas y articuladas en torno a este espacio con acciones de autocuidado y sanación personal; acompañamiento al proceso de re-estructuración de la Red Nacional de Defensoras que aportó en su consolidación; y acciones de incidencia política que han generado respuesta internacional favorable frente a la situación de los DDHH en Guatemala, como es la Resolución de la Unión Europea, donde insta al gobierno de Guatemala a cumplir los compromisos adquiridos en materia de DDHH.

Sostenibilidad

Los procesos implementados con el proyecto (verificación, análisis de riesgo, prevención, protección, e incidencia política) forman parte del accionar institucional de UDEFEGUA lo que garantiza su continuidad. Además, cuentan con sostenibilidad económica para el 2018 y 2019, y una cartera de donantes con disposición de apoyar estos procesos. Con respecto a las Redes de Defensoras, la Red de Occidente encierra incertidumbre por su bajo nivel de consolidación; mientras que la Red Nacional presenta bases de sostenibilidad organizativa y política, tras su efectiva re estructuración donde ha pasado a tener un rol protagónico con independencia de UDEFEGUA.

Efectividad

Las mujeres de la Red de Occidente y la Red Nacional señalan su satisfacción con los servicios recibidos y los productos entregados por el proyecto. Expresan su preocupación por que no hubo continuidad en las actividades programadas con las Redes producto de la profunda reorganización interna que atravesó UDEFEGUA y que fue sentida por las defensoras, porque fue una etapa donde ambas Red perdieron dinamismo y hubo incertidumbre sobre su futuro. Destacan la pertinencia social y efectividad de las formaciones recibidas en análisis de riesgo y planes de seguridad para sus organizaciones, las Rutas de atención a la violencia, marco normativo, etc. Tras ser formadas se sienten más seguras y fortalecidas para cumplir su rol de defensa de los DDHH. El número de participantes establecidos como grupos meta en la formulación del

proyecto se ha cumplido en la mayoría de actividades y en algunos casos como los talleres de análisis de riesgos y planes de seguridad se han sobre-cumplido

Eficiencia

La dinámica operativa del proyecto se vio afectada por la profunda reorganización interna de UDEFEGUA, lo que generó atraso en la ejecución de las actividades y presupuesto. Fue clave el papel que desempeñó HORIZONT3000 haciendo seguimiento técnico y financiero que aportó a superar esta etapa crítica, sumado a la rotación del personal técnico generaron un debilitamiento del enfoque de gestión por resultados, dando paso a una gestión operativa de cumplimiento de actividades más alineada al accionar institucional de UDEFEGUA que brinda servicios concretos frente a casos de criminalización de defensores de DDHH. A nivel de la gestión financiera, se hace evidente la necesidad de mejorar prácticas financieras (elaborar un Manual de control interno), administrativas²² (solventar mejor el procesamiento, registro y reporte de la información financiera) y laborales (mejor inducción del nuevo personal que garantice los enfoques institucionales y estrategia de contención emocional).

Participación

Los representantes de las instituciones públicas vinculadas con la intervención han tenido una participación importante en diversas acciones del proyecto. Destacan la relación de complementariedad y coordinación establecida con la intervención; así como la experticia, y compromiso social de UDEFEGUA, como referente en la defensa de los DDHH en Guatemala. Por su parte los grupos meta consultados valoraron altamente su participación en los procesos del proyecto, aunque demandan mayor apoyo de sus propias organizaciones y compromiso con los DDHH. Finalmente, hubo un efectivo nivel de coordinación y participación de UDEFEGUA y HORIZONT3000 en la gestión del proyecto. Siendo efectivo el acompañamiento que hizo esta última durante la profunda reorganización interna de UDEFEGUA, sobre la base de una relación cordial, horizontal y de confianza entre las partes y dentro de los equipos de trabajo del proyecto, generándose un clima favorable para el desempeño laboral.

5.2. Lecciones Aprendidas

Una buena estrategia que no es capaz de ser medida no es suficiente. Solo si podemos medir lo que hacemos y el impacto que tenemos, podemos controlar el proceso de planificación estratégica de UDEFEGUA. Esto demanda un alto compromiso por parte del equipo de dirección para instaurar un sistema de medición de resultados que les permita “mostrar” realmente cuan eficaces son en lo que hacen”, conocer y valorar las acciones fijadas, controlar la gestión operativa y financiera de la organización, contar con una base para la planificación, mejorar la ejecución de los proyectos, y finalmente, darle coherencia a todas las acciones estratégicas en todos los niveles de la organización, conectando la acción con la estrategia.

Liderazgo orientado a Resultados. Supone la existencia de un tipo de liderazgo democrático y flexible, y una cultura organizativa que lleve a plantearse el objetivo de las acciones, los resultados esperados y a controlar si esos objetivos y resultados se consiguen, para poder así tomar decisiones e introducir mejoras. Es fundamental que el liderazgo de la organización tenga claro el enfoque, y lleve a la organización a cuestionar el por qué y el para qué de las acciones que ejecutan y a querer conocer si ese por qué o para qué se acaba cumpliendo.

Recursos humanos orientados a objetivos. Las organizaciones con personas cuyos comportamientos se alinean a los objetivos estratégicos, gracias a una excelente gestión de los recursos humanos, están muy bien encaminadas a la eficacia y la eficiencia, y por lo tanto al éxito. Establecer los mecanismos de gestión interna (inducción del nuevo personal, fortalecimiento de capacidades, estrategia de contención emocional, incentivos, etc.) es fundamental para orientar las decisiones y acciones de las personas hacia la concreción de los objetivos.

Capacitar y acompañar. El acompañamiento técnico a las organizaciones receptoras de los procesos formativos de análisis de riesgo y planes de seguridad es fundamental para lograr que estas se apropien de estos instrumentos y los implementen efectivamente al interior de sus organizaciones. En ese sentido, es necesario tener claridad ¿para qué formamos? ¿Qué esperamos que hagan las personas capacitadas? ¿Qué efectos buscamos generar con la formación?, que la utilización de los conocimientos entregados debe ser el fin-la meta de impacto que mueve el accionar formativo de la organización, lo que demanda planificar una estrategia de acompañamiento con recursos humanos y económicos destinados a ese fin.

Impulsar para consolidar. Echar a andar una Red de defensoras y lograr su consolidación implica tener una mirada estratégica a largo plazo, sabiendo que el camino a recorrer es largo, tienen idas y vueltas, y demanda tiempo, compromiso, y acompañamiento sostenido. Para lograrlo, es clave: partir de sus necesidades y problemáticas concretas; definir una estructura organizativa de la Red y elegir en consenso a su liderazgo; definir colectivamente los objetivos, ejes temáticos, líneas estratégicas y el ideario político de la Red (su misión, visión, objetivos); darles protagonismo en las decisiones estratégicas y operativas; construir democráticamente una agenda de lucha articuladora que sientan que representa sus demandas (de lo local a lo nacional); demostrar compromiso y responsabilidad en la convocatoria y gestión logística; y finalmente, asumir un rol secundario de “acompañamiento técnico”.

²² Los informes de auditoría señalan claramente la necesidad de mejorar el Sistema de control interno que está afectando negativamente los reportes financieros; y evitar prácticas de rendición de cuentas y justificación de gastos pasados varios meses.

Menguar para que otros crezcan. La estrategia de poner en marcha la rearticulación de la Red Nacional que promovió la participación de las organizaciones en la construcción política funcionó y abrió una nueva perspectiva a la Red, que empezó un proceso de crecimiento, apropiación colectiva, e independencia en la medida que UDEFEGUA hizo un traspaso gradual del proceso y que las defensoras se apropiaran de la Red. Lo que abre una nueva etapa de trabajo priorizando desde lo local a lo departamental, sobre la base de una mayor fluidez en la comunicación, participación ampliada de organizaciones locales, y democrática.

Autocuidado vinculado a lo colectivo. Las acciones de autocuidado impulsadas con las defensoras de la Red de Occidente, aportaron a que estas sean conscientes de su estado emocional, de su salud, de la importancia de dedicarse tiempo a ellas mismas y su cuidado. En sus propias palabras, les permitió hablar, llorar, sacar su dolor, conversar sobre sus experiencias traumáticas, analizar sus molestias y miedos, y aprender técnicas de protección personal, pero no se puede dejarlas en el espacio de la sanación personal, sino que debe vincularse el autocuidado con lo colectivo y la articulación organizativa. Solo así se logrará generar una red de protección local donde ellas se sientan "arropadas" y que no están solas. La sanación individual debe alcanzar la sanación colectiva-organizativa, que canalice las emociones como el dolor, el miedo y la convierta en una fuerza impulsora de la organización.

5.3. Recomendaciones

Pertinencia

1. Mejorar la calidad de formulación de nuevas intervenciones, desde un enfoque de efectos, con un marco de indicadores que midan cambios en los grupos meta y no solo el cumplimiento de actividades. En esa línea, fortalecer las capacidades del equipo técnico de UDEFEGUA en la formulación de proyectos, cadena de resultados, teoría de cambio, y enfoques de desarrollo.
2. Generar espacios de diálogo abierto con los grupos meta donde UDEFEGUA pueda "oír" sus demandas, necesidades, opiniones, y resolver sus dudas, bajo un diálogo horizontal y sincero, que aporte insumos desde los beneficiarios para la formulación de nuevos proyectos.

Resultados e Impacto

3. Hacer una evaluación de Impacto con la finalidad de conocer el alcance real y los efectos logrados en la vida de los defensores, defensoras, y sus familias, quienes recibieron atención y protección por parte de UDEFEGUA.

Sostenibilidad

4. Impulsar desde UDEFEGUA una investigación que genere conocimiento sobre la auto sostenibilidad local, explorando y recuperando buenas prácticas ancestrales de protección y autocuidado que se utilizaban en la vida cotidiana de los pueblos antiguos.
5. Realizar un Censo Nacional de defensoras por región/departamento/municipio/comunidad, con la finalidad de saber cuántas defensoras hay en el país, actualizar el registro de organizaciones, conocer los derechos que defienden, situación actual y riesgos que enfrentan, saber su capacidad organizativa, las redes de organizaciones a las que pertenecen, y las potencialidades de trabajo en el territorio.
6. Apoyar el diseño de una estrategia de comunicación externa de la Red Nacional de defensoras con doble finalidad: sensibilizar a la sociedad civil, institucionalidad, y actores relevantes sobre el trabajo que realiza la Red Nacional de defensoras; y potenciar la articulación a otras redes a nivel nacional e internacional. A nivel interno, definir mecanismos de comunicación que permitan llegar a todas las defensoras, incluso de las zonas más alejadas, asegurando que los canales de comunicación e información fluyan con claridad y rapidez.
7. Promover una mayor participación e involucramiento de defensoras de organizaciones juveniles en la Red Nacional, que potencie el liderazgo intergeneracional y la sostenibilidad de los procesos de lucha.
8. Avanzar en la construcción de una estrategia de auto sostenibilidad económica de la Red Nacional de Defensoras que genere recursos económicos para su funcionamiento. En cuanto a la sostenibilidad política y social es esencial la articulación a otras redes regionales e internacionales, como es el caso de la Red de mujeres Mesoamericanas.
9. Fortalecer el seguimiento interno a la implementación de los Planes de trabajo de las diferentes áreas que conforman la Red Nacional. Para lo cual se hace necesario fortalecer capacidades de las líderes de cada área en temas de monitoreo, y veeduría social. Una estrategia para lograrlo es utilizar las propias capacidades del liderazgo de las organizaciones miembros que en muchos casos destacan por su experiencia y formación.
10. Sistematizar el trabajo y resultados logrados por la Convergencia Nacional por los Derechos Humanos en Guatemala, a fin de generar evidencia de los alcances logrados, dar seguimiento a los compromisos asumidos, y socializar aprendizajes en incidencia política. En esa línea, es necesario contar con una Secretaria técnica que sea responsable de la gestión administrativa, técnica y operativa de la Convergencia, con lo que mejorará su gestión interna e incluso su alcance y efectividad.

Efectividad

11. Continuar interviniendo con la Red de defensoras de Occidente con la finalidad de empoderarlas colectivamente y lograr su consolidación organizativa y social, como espacio de articulación y protección a nivel local y departamental. Es fundamental que las defensoras miembros perciban a la red como un espacio para construir colectivamente, y no solo para venir y recibir formaciones o reunirse con otras compañeras.

12. Diseñar una estrategia de acompañamiento técnico a las organizaciones que han sido formadas en análisis de riesgos y planes de seguridad, a fin de consolidar la utilización de las herramientas y conocimientos impartidos, solo así se podrá saber el impacto real de las formaciones realizadas.

13. Promover en el trabajo con Redes de defensoras la construcción colectiva de "comunidades de auto cuidado", donde se comprenda el autocuidado en su real dimensión, que trascienda lo individual y se posicione como una estrategia colectiva para disminuir los riesgos y crear una mentalidad de seguridad para las mujeres en lo local, departamental, regional, y nacional. En esa misma línea, es necesario construir una Ruta de respuesta de la Redes desde lo local hasta lo nacional frente a la criminalización que sufren las defensoras, e implementar reglas de seguridad mínima para protección e instrumentos para identificar a las mujeres más vulnerables frente a los riesgos que enfrentan sus organizaciones.

Eficiencia

14. Optimizar las capacidades internas de UDEFEGUA para implementar efectivamente la Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo, teniendo claro los objetivos, resultados, y metas a lograr. Siendo fundamental, formar al personal técnico de UDEFEGUA responsable de los procesos internos de monitoreo y evaluación de los proyectos.

15. Mejorar los procesos de gestión financiera de UDEFEGUA, es fundamental contar con un Manual de gestión administrativa y financiera, que garantice la calidad de los procesos de control interno. En esa misma línea, diseñar una estrategia de Gestión de Recursos Humanos (RRHH) de UDEFEGUA, donde se priorice acciones encaminadas a: mejorar la inducción del personal nuevo que asegure el mantenimiento de la línea institucional; implementar acciones de autocuidado para el personal que aporten a reducir el estrés y las emociones que experimentan en la atención de casos como los asesinatos de defensores y defensoras; fortalecer las capacidades técnicas del equipo de coordinación priorizando temas del ciclo de gestión de proyectos (formulación, líneas de base, y monitoreo); y estudiar medidas internas de contención laboral como la rotación del personal, que brinde "descanso" y "desahogo" emocional al personal que trabaja en UDEFEGUA.

16. Generar espacios de diálogo abierto a modo de "rendición de cuentas" con los grupos meta cada cierto tiempo, donde el personal de UDEFEGUA pueda "oír" sus opiniones sobre la calidad de las acciones, conocer su nivel de satisfacción con el proyecto, resolver sus dudas ante determinadas situaciones, informarles de cambios de personal u otros temas, bajo un dialogo horizontal sincero. En ese sentido, se recomienda mejorar la gestión logística de UDEFEGUA, en términos de que se escuche más las sugerencias de los grupos meta para definir los montos a entregar para la movilidad, que les garantice su seguridad y hacer frente a contratiempos que se puedan presentar (gestión de riesgos logísticos para las defensoras). De igual modo, recoger sus opiniones sobre el alquiler de espacios para los talleres y eventos, selección de comidas y refrigerios, materiales a entregar, etc. todo esto con la finalidad de que se sientan parte de la gestión del proyecto, y se incremente la pertinencia y empatía de la gestión administrativa.

VI. ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos empleados en el trabajo de campo de la evaluación

Guion de Entrevista a Técnicos de UDEFEGUA

Pertinencia y relevancia

- ¿Cómo fue el diseño del proyecto? ¿Quiénes participaron en el proceso de formulación del proyecto?
- ¿Considera que el proyecto es pertinente con el contexto político, social, económico...de Guatemala?
- ¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en el logro de los objetivos planificados?
- ¿Cuál es el grado de apropiación de los grupos beneficiarios, responsables y actores locales?

Resultados e Impacto

- ¿Las defensoras y defensores están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios del proyecto? ¿En qué medida están satisfechas?
- ¿Qué mejoras concretas, cambios o impactos se produjeron desde el proyecto en las organizaciones participantes, en las defensoras y defensores?
- ¿Hasta qué punto se puede afirmar que se ha incrementado la capacidad de los actores locales, instituciones y los grupos meta participantes?
- ¿Ha habido efectos imprevistos resultado del accionar del proyecto? ¿Cómo se hubiese podido incrementar el impacto de las acciones que realiza UDEFEGUA con el proyecto?

Sostenibilidad

- ¿UDEFEGUA podrá continuar los procesos después de terminar el apoyo? ¿Qué bases de sostenibilidad existen?
- ¿Qué efectos/impactos del proyecto permanecerán en el tiempo?
- ¿Por qué consideran que los resultados/impactos prevalecerán en el tiempo?
- ¿UDEFEGUA- HORIZONT3000 formularon un plan/estrategia de sostenibilidad?

Efectividad

- ¿El proyecto alcanzó el número esperado de beneficiarios (directos e indirectos)?
- ¿Cuál ha sido el desempeño en cuanto a los indicadores de los 3 resultados proyectados respecto a la ejecución del proyecto?
- ¿Qué problemas más importantes se presentaron (administrativos, operativos, financieros, etc.) y qué medidas se tomaron para remediarlos? ¿Afectaron estos problemas el rendimiento de UDEFEGUA?

Eficiencia

- ¿Logró el proyecto alcanzar el número proyectado de actividades y productos propuestos?
- ¿Cómo resulta el análisis de costo/beneficio de la entrega de los servicios y la eficiencia con la cual UDEFEGUA los entregó?

Lecciones aprendidas

- ¿Qué orientaciones se deben tomar en cuenta para que los grupos beneficiarios entren en el proceso de mejora continua?
- ¿Qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar la ejecución de futuras iniciativas?

Participación

- ¿Cómo fue el involucramiento de los diferentes actores locales, instituciones y grupos meta en el proyecto?
- ¿Cuál ha sido el desempeño de UDEFEGUA y HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas respecto de la ejecución de los Proyectos?
- ¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables del proyecto?

Guion de Grupos Focales con Redes de Defensoras

Pertinencia y relevancia

- ¿Ustedes participaron en la formulación del proyecto? ¿Cómo fue su participación? ¿Fueron consultadas?
- ¿En qué medida el proyecto responde a sus necesidades y a la situación de las defensoras de DDHH en Guatemala?
- ¿Cuál es su nivel de compromiso con el proyecto?

Resultados e Impacto

- ¿Están satisfechas con la calidad y la entrega de los servicios del proyecto? ¿En qué medida?
- ¿Hay insatisfacciones? ¿En qué aspectos?
- ¿Cuál es la situación actual de la Red Nacional de Defensoras?
- ¿Cómo se puede potenciar a la Red Nacional de Defensoras?

¿Cómo está la situación de la Red de Defensoras de Occidente?
¿Cómo se puede potenciar a la Red de Defensoras de Occidente?
¿Qué cambios se produjeron gracias a su participación en el proyecto?

Sostenibilidad

¿Qué cambios generados con el proyecto permanecerán en el tiempo?
¿Qué harán ustedes con las formaciones recibidas en temas jurídicos, No violencia, rutas de atención?
¿Continuarán participando en la Red de Defensoras de Occidente?
¿Se están implementando los Planes de acción de las áreas de la Red Nacional de Defensoras?
¿Están utilizando los conocimientos adquiridos?
¿Están implementando sus organizaciones los Planes de seguridad?

Eficiencia

¿Cómo valoran la entrega de los servicios y la eficiencia con la cual actuó UDEFEGUA los entregaron?

Lecciones aprendidas

¿Qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar la ejecución de futuras iniciativas?

Participación

¿Cómo fue su involucramiento en el proyecto? ¿A qué nivel participaron? ¿Cómo valoran esa participación?
¿Qué recomiendan para que sea mayor y mejor la participación en futuras acciones que UDEFEGUA implementé?

Guion de Entrevista a Técnicos Horizont3000

Pertinencia y relevancia

¿Cómo se hace el diseño-formulación del proyecto? ¿Fue un proceso participativo? ¿Quiénes participaron en la formulación?
¿El diseño del proyecto era el adecuado para enfrentar el/los problemas/s descrito/s y generar el impacto esperado? ¿Hizo falta otros resultados?
¿Hubo cambios y/o ajustes en la formulación (reformulaciones)?
¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en los grupos beneficiarios, en los ejecutores, en el logro de los objetivos planificados?

Eficiencia-Efectividad

¿Qué problemas más importantes se presentaron (administrativos, operativos, financieros, etc.) y qué medidas se tomaron para remediarlos?
¿Hay un Plan de monitoreo del proyecto?
¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la socia local (en tiempo y calidad) del número de las actividades programadas?
¿Cuáles fueron los principales problemas que se presentaron durante la ejecución del proyecto?

Participación

¿Cuál fue el grado de involucramiento de los diferentes actores y/o grupos beneficiarios locales en el proyecto?
¿Cuál ha sido el desempeño de UDEFEGUA y HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas respecto de la ejecución del proyecto?
¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables de los Proyectos?

Resultados. Impacto

¿Qué mejoras concretas o cambios se han dado en los grupos meta como resultado directo del proyecto?

Sostenibilidad

¿Cuál es el grado de apropiación de los Proyectos por los grupos beneficiarios, responsables y actores locales?
¿Hay un plan/estrategia de sostenibilidad? ¿Horizont3000 tiene previsto continuar apoyando el proceso junto a UDEFEGUA?

Lecciones aprendidas

¿Qué lecciones aprendidas dejan los procesos implementados a Horizont3000?
¿Qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar la ejecución de futuras iniciativas?

Anexo 2. Relación de documentación consultada en la evaluación

Información institucional:

- Plan estratégico institucional de UDEFEGUA

Información del proyecto:

- Documento del proyecto (aprobado), y su MML.
- Convenio del proyecto y sus anexos.
- Informes narrativos anuales 2016.
- Informes financieros 2016
- Informes de Auditoría 2016 y 2017.
- Información sobre formación en análisis de riesgo y Plan de seguridad.
- Fuentes de verificación de actividades con defensoras de las Redes, formación en análisis de riesgo y plan de seguridad, estrategia de comunicación, listado de personas formadas en talleres, diseño metodológico de talleres jurídicos, No violencia, Rutas de violencia, etc.

Anexo 3. Relación de participantes en la evaluación

Nr.	Nombres y Apellidos	Organización	Sexo		Técnica utilizada
			H	M	
1.	Maia Campbell	OACNUDH		X	Entrevista
2.	Rosa Lidia Navarro	Unidad de Periodistas de la Fiscalía de DDHH, MP		X	Entrevista
3.	Claudia López	Unidad de Activistas de la Fiscalía de DDHH del MP		X	Entrevista
4.	Sonia Acabal	Red de Defensoras de DDHH		X	Entrevista
5.	Ada Valenzuela	UNAMG- Red de Defensoras de DDHH		X	Entrevista
6.	Gabriela Mundo	Directora de Relaciones Internacionales- MP		X	Entrevista
7.	Elvira Hernández	Mujeres Kiches Transformando Vidas		X	Grupo Focal
8.	Julia Alvarado Velásquez	Grupo de mujeres de Totonicapán		X	Grupo Focal
9.	Antonia Gonzalez Paxtos	Grupo de mujeres San Francisco El Alto		X	Grupo Focal
10.	Lourdes Estrada	Red de Mujeres Emprendedoras		X	Grupo Focal
11.	Juana Barreno	Red de Mujeres de Totonicapán		X	Grupo Focal
12.	Elizabeth Estrada	Red de Mujeres emprendedoras de Salcaja		X	Grupo Focal
13.	Reyna García	Red de Mujeres Comunitarias, Cantón Marroquín		X	Grupo Focal
14.	Victoria Cruz	Red de Mujeres emprendedoras de Salcaja		X	Grupo Focal
15.	Margarita Taté	ASOMOVIDINQ		X	Grupo Focal
16.	Jacinta Guinzaro	ASOMOVIDINQ		X	Grupo Focal
17.	Paty Chavez	Coordinadora de Mujeres		X	Grupo Focal
18.	Yolanda Tuc	Red de Mujeres de Quetzaltenango		X	Grupo Focal
19.	Sebastián S. Raymundo	Red de Jóvenes Chemol Txumbal	X	X	Grupo Focal
20.	Rosenda Morales Noj	Asociación Oxlajuj		X	Grupo Focal
21.	Susana Tabita Gomez	ASOMOVIDINQ		X	Grupo Focal
22.	Raúl Menchú	Técnico de Educación de UDEFEGUA	X	X	Entrevista
23.	Jorge Santos	Coordinador de UDEFEGUA	X	X	Entrevista
24.	Carolina Molina	Consultora responsable de la sistematización		X	Entrevista
25.	Tita Godínez	Red Nacional de Defensoras		X	Entrevista
26.	Isabel Sanz	Asociación Nacional de Comadronas		X	Grupo Focal
27.	Elvita Batres	Colectivo de Mujeres de Izabal		X	Grupo Focal
28.	Dina Cardona Muñoz	Autoridad Ancestral		X	Grupo Focal
29.	Santa Chumil	Red MUSOVI		X	Grupo Focal
30.	Adela Ajquijay	Red MUSOVI		X	Grupo Focal
31.	Makrina Alvarez	Técnica de UDEFEGUA		X	Entrevista
32.	Daniel Gonzales	Técnico de UDEFEGUA	X		Taller evaluación
33.	Otto Pedroza	Área de Educación y seguridad	X		Taller evaluación
34.	Brenda Guillén Lemus	Asistente de coordinación de UDEFEGUA		X	Taller evaluación
35.	Lian Chaufón Veléz	Área de verificación de UDEFEGUA		X	Taller evaluación
36.	Daniel Gonzales Palacios	Acompañamiento UDEFEGUA	X		Taller evaluación
37.	Imelda Sajquim	Oficial de Proyectos de HORIZONT3000		X	Entrevista