



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# EVALUACIONES DE MITAD DE PERÍODO DEL DESEMPEÑO DE DOS PROYECTOS DE LA OFICINA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA USAID/GUATEMALA

INFORME FINAL



25 de octubre de 2012

Esta publicación fue elaborada por Amex International y su subcontratista, DevTech Systems, para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo el Contrato No. AID-RAN-I-00-09-008/AID-520-TO-12-0001.

# EVALUACIONES DE MITAD DE PERÍODO DEL DESEMPEÑO DE DOS PROYECTOS DE LA OFICINA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA USAID/GUATEMALA

## INFORME FINAL

### **DESCARGO DE RESPONSABILIDADES:**

Los criterios de los autores expresados en esta publicación no reflejan necesariamente los de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni los del Gobierno de los Estados Unidos.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEMAS DE DESARROLLO Y RESPUESTA DE LA USAID.....</b>	<b>3</b>
<b>PROPÓSITO DE LAS EVALUACIONES.....</b>	<b>5</b>
TIPO Y JUSTIFICACIÓN RAZONADA DE LAS EVALUACIONES.....	5
TAREAS ESPECÍFICAS DE LAS EVALUACIONES.....	5
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METOLOGÍA DE LAS EVALUACIONES.....</b>	<b>5</b>
PREGUNTAS DE LAS EVALUACIONES.....	5
METODOLOGÍA DIAGNÓSTICA PARA LAS EVALUACIONES .....	6
<b>RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>7</b>
RESULTADOS Y CONCLUSIONES TRANSVERSALES .....	7
ALIANZA PARA LA INCLUSIÓN AL MERCADO DE EMPRESARIOS RURALES (MERCY CORPS)...	8
TIERRAS/RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS AGRARIOS (MERCY CORPS).....	20
<b>RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES ACTUALES .....</b>	<b>32</b>
ALIANZA INCLUYENTE DE MERCADOS PARA EMPRESARIOS RURALES (MERCY CORPS).....	32
TIERRAS/RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS AGRARIOS (Mercy Corps) .....	35

## ANEXOS

**Anexo A: Términos de referencia de la evaluación**

**Anexo B: Herramientas de la evaluación**

**Anexo C: Fuentes de información**

**Anexo D: Declaración de diferencias de opinión no resueltas**

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ADAM	Asociación de Desarrollo Agrícola y Microempresarial
ADIM	Asociación para el Desarrollo Integral Multisectorial
ADRI	Asociación para el Desarrollo Rural Integral
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ANACAFE	Asociación Nacional del Café
CDCS	USAID Country Development Cooperation Strategy
CM TIERRAS	Coordinadora Multisectorial de Tierras
CMM	USAID Office of Conflict Management and Mitigation
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
DCHA	USAID Bureau for Democracy, Conflict, and Humanitarian Assistance
DEMI	Defensoría de la Mujer Indígena
EMA	Empoderamiento de la Mujer en el Diálogo Agrario
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FUNDEMI	Fundación para el Desarrollo y Educación de la Mujer Indígena
FtF	<i>Feed the Future Initiative</i> (Iniciativa Alimentar el Futuro)
GdeG	Gobierno de Guatemala
IMARE	<i>Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs</i> (Alianza para la Inclusión al Mercado de Empresarios Rurales)
JADE	Juristas Asociadas para el Desarrollo Legal
JICA	<i>Japanese International Cooperation Agency</i> (Agencia de Cooperación Internacional del Japón)
M&E	Monitoring y Evaluation
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARC	Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos
MINECO	Ministerio de Economía
MdeE	Memorándum de Entendimiento
ONG	organización no gubernamental
OMA	Oficina Municipal Agraria
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
PGD	Plan de Gestión del Desempeño
PPI	Plan de Participación Indígena
RAC	Oficina de Resolución Alternativa de Conflictos
RIC	Registro de Información Catastral
SAA	Secretaría de Asuntos Agrarios
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo

## RESUMEN EJECUTIVO

Se realizaron evaluaciones de mitad de período del desempeño de dos proyectos financiados por la Oficina de Crecimiento Económico de la USAID/Guatemala: el proyecto Alianza para la Inclusión al Mercado de Empresarios Rurales (IMARE, por su sigla en inglés) y el proyecto TIERRAS/Resolución de Conflictos Agrarios, ambos ejecutados por Mercy Corps. Juntos, los dos proyectos constituyen una cartera de US\$4.800.000.

El Convenio Cooperativo del proyecto IMARE fue ejecutado con Mercy Corps in septiembre de 2007, debiendo finalizarse el 30 de septiembre de 2010. Para este proyecto original se comprometió financiamiento de la USAID por un monto de US\$1.131.221. Durante el transcurso del proyecto, se han realizado seis modificaciones del monto y de la fecha de finalización, con lo cual el monto del financiamiento con fondos de donación ha aumentado a un total de US\$2.600.000. Con estas modificaciones, se ha extendido la fecha de finalización del proyecto de octubre de 2010 a febrero de 2014.

Aunque Mercy Corps ha venido ejecutando el proyecto TIERRAS desde 2003, el Convenio Cooperativo más reciente fue ejecutado en septiembre de 2007, con lo cual se extendió la fecha de finalización del proyecto a septiembre de 2013 y se aumentó el monto de los fondos comprometidos a US\$2.200.000.

Ambos proyectos corresponden al Objetivo Estratégico 2 de la Misión, Libertad económica: Economías abiertas, diversificadas y en vías de expansión, contribuyendo el proyecto IMARE al logro del Resultado Intermedio 2, Empresas privadas más competitivas y con mayor orientación al mercado, y el proyecto TIERRAS al Resultado Intermedio 1, Leyes, políticas y reglamentos que fomentan el comercio y las inversiones.

Las evaluaciones de mitad de período tenían como propósito medir el desempeño hasta la fecha de estos dos proyectos muy diferentes entre sí, analizar los problemas surgidos durante el proceso de ejecución (en su caso), y formular las recomendaciones requeridas para efectuar las correcciones necesarias en la dirección que lleva cada proyecto.

Las partes interesadas en estas evaluaciones son la USAID/Guatemala—principalmente las Oficinas de Crecimiento Económico y de Salud y Educación—y el Socio Ejecutor (SE) de la USAID (Mercy Corps).

El equipo de evaluación desarrolló hallazgos basados en evidencia, y conclusiones basadas en un análisis de esos hallazgos en términos de los resultados y la sustentabilidad de los proyectos, la capacidad de desarrollo institucional, el enfoque de género y las poblaciones subrepresentadas, y otras categorías importantes. El trabajo del equipo de evaluación se presenta en la forma de hallazgos y conclusiones transversales, así como hallazgos y conclusiones relacionados específicamente con uno u otro proyecto. Los hallazgos y conclusiones de mayor importancia se presentan en forma resumida a continuación:

### Resultados y sustentabilidad de los proyectos

- Ambos proyectos parecen estar bien encaminados para alcanzar o superar la mayoría de las metas especificadas en sus Planes de Gestión del Desempeño (PGE) y Planes de Trabajo. En particular, el modelo IMARE, consistente en trabajar con pequeños terratenientes para mejorar su producción, sus prácticas agrícolas y sus destrezas de negocio, parece haber tomado un fuerte impulso.
- Se ha presentado un obstáculo relacionado con un Memorándum de Entendimiento (MdeE) que requiere el proyecto TIERRAS para establecer una base legal para los acuerdos de mediación en los conflictos agrarios. El obstáculo ha surgido en la forma de confusión sobre cuál de los tribunales tiene competencia para firmar el Memorándum.
- Aunque no se realizaron estudios de línea base para la Fase I del proyecto IMARE, las indicaciones preliminares señalan que el impacto creado por el aumento en los ingresos de los pequeños

agricultores bajo la Fase I puede haber generado efectos colaterales positivos sobre la prestación de servicios en comunidades asociadas al proyecto. No obstante, es posible que algunas de las asociaciones apoyadas no hayan podido sobrevivir hasta la finalización de las actividades bajo la Fase I.

### **Desarrollo de la capacidad institucional**

- Para asegurar su sustentabilidad, el proyecto IMARE I enfocaba sus esfuerzos en compradores grandes y formales, como WalMart, pero el cambio de punto focal bajo el proyecto IMARE II a los departamentos abarcados por la Iniciativa Alimentar el Futuro (en lo subsiguiente FtF) ha disminuido el énfasis en ese modelo, al concentrarse también en mercados locales e informales.
- El actual modelo de desarrollo institucional utilizado por el proyecto TIERRAS implica la creación y fortalecimiento Oficinas Municipales Agrarias (OMA) en cada municipio. Sin embargo, después de las elecciones más recientes, aproximadamente la mitad de las personas que formaban parte del personal de las OMA fueron remplazadas, y por lo tanto debe iniciarse una vez más el programa de capacitación.
- El mayor reto con el cual se enfrenta el proyecto TIERRAS es el desarrollo de una estructura institucional que permita la continuación del proceso de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) para los casos de conflictos agrarios y el mantenimiento del catastro.

### **Mujeres y poblaciones subrepresentadas**

- El grado de participación de la mujer en actividades agrícolas, gestión de asociaciones de productores, o ambas, parece estar limitado por normas culturales, el grado de alfabetismo y barreras lingüísticas, especialmente en el altiplano.
- Un hallazgo positivo de mucha importancia es que el personal de Mercy Corps que trabaja en el terreno en ambos proyectos suele hablar el idioma que se habla en la comunidad donde ellos trabajan, y tanto las capacitaciones como las sesiones en materia de MARC se realizan en el idioma hablado en la comunidad.
- El personal en el terreno y los mediadores del proyecto TIERRAS incluyen tanto hombres como mujeres, y cada dos meses Mercy Corps coordina, en colaboración con la Oficina Municipal de la Mujer, una sesión de capacitación para las mujeres del municipio sobre los diversos aspectos de la tenencia de tierras y los conflictos agrarios.

El equipo de evaluación también formuló, con relación a las actividades actuales, recomendaciones concretas, basadas en los hallazgos y las conclusiones, que son prácticas específicas y accionables, y que incluyen responsabilidades definidas respecto a las acciones recomendadas. Se presentan en la forma de recomendaciones aplicables a un proyecto específico, las más críticas de las cuales incluyen las siguientes:

### **Proyecto IMARE**

- Mercy Corps debería llevar a cabo un estudio de los 20 grupos que intervinieron en la Fase I, con el objeto de determinar el impacto
  - Las lecciones extraídas enriquecerían el entendimiento del enfoque a base de cadenas de valor utilizado con los pequeños productores, lecciones que a su vez podrían ser aplicadas a los grupos beneficiarios del proyecto IMARE II
- La USAID debería establecer vínculos entre sus programas de salud y nutrición y las comunidades abarcadas por el proyecto IMARE II
  - Esto tendría el efecto de conectar el acceso mejorado a alimentos a través de actividades del proyecto IMARE con las actividades de aprovechamiento mejorado de los alimentos ejecutadas por los socios de la USAID en el campo de la salud
- Mercy Corps debería desarrollar nuevas redes con los medios de comunicación a fin de establecer vínculos entre los grupos de IMARE I y de IMARE II y sus interesados respectivos

- Los éxitos y errores de los grupos de IMARE I podrían beneficiar a las asociaciones agrupadas bajo IMARE II
- Se podría establecer los vínculos necesarios para que grupos de productores suplieran las deficiencias de productos agrícolas, dónde y cuándo se produzcan
- Entrega de los grupos de productores del proyecto IMARE a ANACAFE y AGEXPORT
  - IMARE terminará pero ANACAFE y AGEXPORT continuarán operando como ONG exitosas en todo lo relacionado con las cadenas de valor agrícolas
  - La fortaleza de los grupos de IMARE se retendría mediante un vínculo a ANACAFE o AGEXPORT
- Mercy Corps debería poner en práctica las recomendaciones formuladas en la Evaluación de Género realizada por la USAID
- Intercambio de mejores prácticas: ANACAFE/AGEXPORT con Mercy Corps
  - Las experiencias de IMARE ameritan su comparación con otros actores participantes en las cadenas de valor rurales

### **Proyecto TIERRAS**

- El proyecto TIERRAS debería considerar la posibilidad de poner en vigencia una estrategia de comunicación a nivel nacional para la diseminación del modelo utilizado por el proyecto y de los logros registrados en virtud del mismo, a fin de aumentar la visibilidad de la mediación como herramienta esencial en la resolución de los conflictos agrarios, particularmente en apoyo al proceso catastral.
- La base institucional de las Oficinas Municipales Agrarias (OMA) no solo es débil sino también políticamente susceptible. La sustentabilidad es un interrogante que necesita resolverse. La USAID debería establecer, a la mayor brevedad posible, un vínculo entre las OMA y las actividades de fortalecimiento municipal realizadas por esa Agencia, a fin de transferir estas experiencias positivas.
- Las redes de abogacía de las organizaciones públicas y privadas no son tan sostenibles como las organizaciones voluntarias en ausencia de una fuente de financiamiento confiable. Mercy Corps debería proporcionar asistencia técnica en temas de la estabilidad financiera, contratando a un consultor especializado en la recaudación de fondos para organizaciones voluntarias.
- Mercy Corps debería enfocar directamente la sustentabilidad de otras dos funciones esenciales que se realizan bajo el proyecto en Alta Verapaz y Quiché y que hasta la fecha no han sido discutidas en forma explícita. Estas funciones se refieren a (1) la base de datos de los casos de conflictos agrarios atendidos por el proyecto, y (2) la capacitación de mediadores agrarios certificados. La disponibilidad y mantenimiento de la base de datos constituye un área de preocupación especial, debido a que actualmente se encuentra instalada en las oficinas de Mercy Corps y es mantenida directamente por esta organización.

### **PROBLEMAS DE DESARROLLO Y RESPUESTA DE LA USAID**

Guatemala presenta el nivel nacional de desnutrición crónica (49,8%) más alto del hemisferio occidental, y uno de los más altos del mundo. Asimismo, más del 50% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza y el ingreso anual per cápita en Guatemala, equivalente a US\$2.740, oculta las extremas desigualdades entre las poblaciones ladinas urbanas y las poblaciones rurales indígenas. La desigualdad social y económica es un factor subyacente de la seguridad alimentaria y nutricional en Guatemala, atribuible al acceso altamente distorsionado a bienes productivos, entre ellos tierras y servicios públicos esenciales.

La inseguridad alimentaria en Guatemala no resulta de una insuficiencia nacional o local de productos alimenticios (disponibilidad), sino al contrario es producto de la incapacidad de las poblaciones pobres de acceder alimentos debido a lo inadecuado de sus ingresos, así como de decisiones tomadas sin

fundamento racional con relación al consumo y prácticas alimentarias que conducen al mal aprovechamiento de los alimentos. La respuesta de la USAID ante este problema de desarrollo ha sido, por tanto, enfocar el apoyo proporcionado bajo sus proyectos de crecimiento económico no solo en la generación de ingresos sino también en la educación sobre aspectos de la nutrición para los hogares rurales.

Un segundo problema de desarrollo en Guatemala es el de los interrogantes relacionados con la tenencia de tierras y el “problema agrario”. Podría decirse que estos son los temas más fundamentales, más insolubles y de más larga data en todo el país, dado que contribuyen al conflicto armado interno e impiden el avance en los esfuerzos de desarrollo económico. La tenencia legal y garantizada de tierras es un recurso críticamente importante para el desarrollo agrícola, al proporcionar la base para la administración de la tierra y las inversiones en este recurso. En una sociedad agraria, la tierra también es la base fundamental de la identidad, el bienestar y la sucesión de bienes, tanto en las familias como en las comunidades.

Mientras que el proyecto IMARE se enfoca en la generación de ingresos, la reducción de la pobreza, y el mejoramiento de la situación nutricional de los pequeños productores, el proyecto TIERRAS busca resoluciones colaborativas a los conflictos agrarios en los departamentos de Alta Verapaz y Quiché. Ambos proyectos tienen como propósito mejorar la capacidad local de sus socios públicos y privados— en el caso de IMARE las asociaciones de productores locales, y en el caso de TIERRAS las redes locales de abogacía y las Oficinas Municipales Agrarias.

Los proyectos evaluados corresponden al Objetivo Estratégico 2 de la Misión—Libertad económica: economías abiertas, diversificadas y en vías de expansión, como parte de la Estrategia de País de la USAID/Guatemala para el período 2004-2011. Específicamente, el proyecto IMARE corresponde al Resultado Intermedio focalizado, “Empresas privadas más competitivas y con mayor orientación al mercado”, mientras que el proyecto TIERRAS corresponde al Resultado Intermedio focalizado, “Leyes, políticas y reglamentos que fomentan el comercio y las inversiones”.

Por otro lado, Guatemala es un país enfocado por la Iniciativa Alimentar el Futuro (*Feed the Future*—FtF), una iniciativa de diversos interesados, impulsada por diversos países, que busca disminuir el hambre a nivel mundial y poner fin a la pobreza en más de 20 países alrededor del mundo, entre ellos Guatemala. Esta iniciativa de carácter mundial se inició en 2010, y se proyecta que continuará en vigencia en Guatemala por lo menos hasta el año 2016.

La Iniciativa FtF se apoya en cinco ejes clave: 1) apoyar procesos impulsados por los países; 2) asegurar un enfoque amplio para la seguridad alimentaria; 3) coordinar de manera estratégica la ayuda entre donantes y otros interesados; 4) apoyar un fuerte papel para las instituciones multilaterales; y 5) sostener un sólido compromiso de recursos financieros. Aunque se inició antes de que se encontrara funcionando la estrategia FtF, el proyecto IMARE encaja dentro de la misma.

La USAID/Guatemala está enfocando sus proyectos FtF en aspectos de la “seguridad alimentaria”, principalmente en beneficio de las comunidades indígenas rurales en 30 municipios-meta de cinco departamentos del altiplano occidental (Huehuetenango, Quetzaltenango, Quiché, San Marcos y Totonicapán). La seguridad alimentaria está caracterizada en términos de acceso, aprovechamiento y disponibilidad. Bajo la Iniciativa FtF, la seguridad alimentaria se refiere a toda la gama de posibles intervenciones, desde respuestas inmediatas a sequías u otras catástrofes naturales hasta estrategias de plazo más largo, como la creación de vínculos con mercados y acciones para estimular la productividad agrícola bajo el enfoque basado en las cadenas de valor.

## **PROPÓSITO DE LAS EVALUACIONES**

### **TIPO Y JUSTIFICACIÓN RAZONADA DE LAS EVALUACIONES**

Las evaluaciones del desempeño a mitad de período se realizaron con relación al proyecto IMARE, el cual tiene una fecha de finalización proyectada para febrero de 2014, y el proyecto TIERRAS, cuya finalización se ha establecido para septiembre de 2013. Las evaluaciones tuvieron como propósito medir el desempeño hasta la fecha de dos proyectos muy diferentes ejecutados por el mismo socio (Mercy Corps) y formular recomendaciones respecto a correcciones de rumbo, en caso de resultar necesarias.

También incluidos en este informe como anexos están los Términos de Referencia de las Evaluaciones, las Herramientas de la Evaluación que fueron utilizadas para determinar el desempeño de los proyectos, y listas de las Fuentes de Información, que incluyen a las personas y organizaciones conocidas y entrevistadas.

### **TAREAS ESPECÍFICAS DE LAS EVALUACIONES**

Las evaluaciones del desempeño a mitad de período se centraron en las siguientes tareas:

- 1) Eficacia de los proyectos.** Examinar el desempeño hasta la fecha del proyecto IMARE y del proyecto TIERRAS/Resolución de Conflictos Agrarios, ambos ejecutados por Mercy Corps.
- 2) Problemas de ejecución.** Analizar los problemas de ejecución encontrados y hacer una revisión de las capacidades institucionales de las organizaciones, tarea que incluirá una evaluación del desempeño y de los logros de cada proyecto contra las metas establecidas—de acuerdo no solo con lo listado en los Planes de Gestión del Desempeño (PGD) de los proyectos, sino también en sus Planes de Trabajo.

Los públicos-meta designados para estas evaluaciones son la USAID/Guatemala—principalmente sus Oficinas de Crecimiento Económico y de Salud y Educación—y el socio ejecutor de la USAID (Mercy Corps).

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METOLOGÍA DE LAS EVALUACIONES**

### **PREGUNTAS DE LAS EVALUACIONES**

Las siguientes preguntas fueron abordadas durante el transcurso de las evaluaciones de los proyectos:

#### **Resultados y sustentabilidad de los proyectos**

- ¿Están alcanzando los proyectos las metas establecidas en sus PGD? ¿Se está cumpliendo con los productos entregables de una manera puntual, de conformidad con los Planes de Trabajo? Caso contrario, ¿cuáles han sido los obstáculos?
- ¿Están abordando los proyectos la reducción de la pobreza y la generación de empleos, así como la mitigación de los conflictos?
- ¿Cuáles son los principales impedimentos que enfrentan los objetivos de cada uno de los proyectos?
- ¿Cuáles recursos serán necesarios para continuar registrando logros bajo los proyectos después de la finalización de los mismos?

#### **Desarrollo de la capacidad institucional**

- ¿Ha mejorado la gestión interna de los grupos de productores locales como consecuencia de los esfuerzos realizados bajo el proyecto?
- ¿Han tenido los proyectos algún efecto sobre la capacidad de los gobiernos locales? ¿Ha conducido el mejoramiento de la organización de los agricultores (IMARE), o de las redes de abogacía (TIERRAS), a una fuerza política que obligue a los gobiernos locales ser más responsables ante sus ciudadanos por las acciones tomadas?

### **Enfoque de género y poblaciones subrepresentadas**

- ¿Han sido integradas las mujeres en las actividades agrícolas, en la gestión de asociaciones de productores, o en ambas?
- ¿Cuáles han sido las funciones de las mujeres en lo relacionado con la resolución de conflictos en Alta Verapaz y Quiché? ¿Han aumentado la posesión y propiedad de tierras por parte de mujeres y el acceso a procesos de resolución de conflictos agrarios?
- ¿Reflejaban los proyectos las recomendaciones aplicables formuladas por la Evaluación de Género realizada por la USAID/Guatemala (marzo de 2009)? Específicamente, ¿proporcionó la USAID recursos para que los socios ejecutores incorporaran las recomendaciones en sus planes de trabajo? ¿Proporcionaron los socios ejecutores capacitación a los miembros de su personal en la perspectiva de género? ¿Tuvo el proyecto el efecto de hacer que la afiliación y participación de las mujeres en el proceso decisorio fuera un elemento del fortalecimiento organizacional de los grupos de productores? ¿Incluyó el proyecto la diversidad como criterio para la selección de grupos de productores? Finalmente, ¿identificó el proyecto a grupos viables de mujeres productoras?

### **METODOLOGÍA DIAGNÓSTICA PARA LAS EVALUACIONES**

La política de la USAID en materia de evaluaciones requiere que las evaluaciones del desempeño se fundamenten en evidencias. Esta evaluación ha sido diseñada con el ánimo de cumplir con ese requisito al emplear un enfoque a base de métodos combinados para buscar y examinar evidencias disponibles de cambios atribuibles a los dos proyectos evaluados y abordar las preguntas clave de la evaluación. Específicamente, el enfoque utilizado por el equipo de evaluación para la recolección de datos e información para evaluar los dos proyectos incluye los métodos listados a continuación.

- 1) Revisión de documentos:** Durante el inicio de la evaluación y como elemento del diseño de la evaluación final, el equipo de evaluación examinó documentación de los dos proyectos de crecimiento económico relacionada con el diseño, los objetivos y los logros de cada proyecto. Los evaluadores diagnosticaron: a) el grado en que los Objetivos y los Resultados Intermedios de cada proyecto están articulados en forma tanto cualitativa como cuantitativa, y b) la calidad de los datos recolectados para medir los indicadores del avance hacia el logro de las metas bajo los Resultados Intermedios.
- 2) Entrevistas con interesados clave e informadores clave:** Para suplementar y apoyar su revisión de documentación, el equipo de evaluación entrevistó a aquellas personas más relacionadas con el proceso de ejecución de cada proyecto, entre ellas los gerentes y el personal de los socios ejecutores (SE); Representantes del Oficial del Convenio por la USAID, socios de contraparte de los interesados que participaban con los SE en la ejecución de los proyectos, así como una muestra de protagonistas clave en los mercados de las cadenas de valor objetos de fortalecimiento bajo los proyectos.
- 3) Visitas a emplazamientos y entrevistas con personas/grupos de beneficiarios:** El equipo de evaluación obtuvo listas completas de los emplazamientos de los proyectos y, dependiendo del número de emplazamientos y las limitaciones logísticas—seguridad, tiempo de viaje, personal en el terreno y disponibilidad de beneficiarios—seleccionó aleatoriamente emplazamientos para la realización de visitas de validación con el objeto de observar actividades de los proyectos realizadas por las poblaciones beneficiarias y sostener entrevistas individuales y grupales con beneficiarios e informadores clave, con miras a obtener sus observaciones sobre los impactos en los ingresos, el empleo, la nutrición y la igualdad de género. Durante las visitas a emplazamientos de los proyectos en el terreno, se utilizaron guías para la realización de entrevistas estructuradas con beneficiarios e interesados (ver el Anexo B) con el propósito de recolectar información a miembros del personal en el terreno, interesados colaboradores—líderes comunitarios, empresas privadas, intermediarios—y pequeñas muestras de beneficiarios de ambos sexos.

- 4) Verificación cruzada y discusión de los hallazgos preliminares:** El equipo de evaluación apoyó la participación de personal de la USAID y de los Socios Ejecutores (SE) en sus visitas al terreno y en entrevistas seleccionadas. Una vez que ya se encontraba en sus etapas finales el trabajo en el terreno, y antes de extraer conclusiones y recomendaciones, el equipo de evaluación también hizo presentaciones de los hallazgos preliminares a los dos equipos técnicos de la USAID, así como al personal de los SE. Este último ejercicio tuvo como objetivo mejorar y ampliar los hallazgos y los análisis de la evaluación mediante el diálogo, la verificación cruzada de hechos y, según la necesidad, la corrección de los hallazgos preliminares con base en el descubrimiento de información nueva y significativa.
- 5) Limitaciones de la metodología:** Como la selección de emplazamientos a visitar y de personas a conocer dependía de la disponibilidad, es posible que las personas conocidas no hayan sido representativas del conjunto total de los beneficiarios del proyecto. Por ejemplo, si algunos de los beneficiarios del proyecto IMARE se hubieran abandonado sus negocios después del inicio del proyecto, o si se hubieran migrado de las comunidades beneficiarias para buscar trabajo en otros lugares, no habrían estado representados en la muestra visitada. Si Mercy Corps hubiera realizado encuestas base de beneficiarios, podría haber sido posible corregir, al menos parcialmente, este tipo de sesgo o, cuando menos, se podría haber tenido conocimiento de la escala del mismo mediante el monitoreo del número de cero respuestas de entre los participantes originales en encuestas longitudinales. Para corregir estos tipos de limitaciones, los resultados de las visitas a emplazamientos se generalizaron con base en su confirmación con personal de la USAID y de los SE.

## **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

La siguiente sección presenta resultados y conclusiones obtenidos de las dos evaluaciones a mitad de período de cada proyecto, las cuales tienen implicaciones transversales para la programación de la USAID. En secciones posteriores, se presentan hallazgos y conclusiones relacionados con cada proyecto específico.

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES TRANSVERSALES**

#### **Resultados y sustentabilidad de los proyectos**

Ambos proyectos parecen estar bien encaminados para alcanzar o superar la mayoría de las metas especificadas bajo sus PGD y Planes de Trabajo. En particular, el modelo IMARE, consistente en trabajar con pequeños terratenientes para mejorar su producción, sus prácticas agrícolas y sus destrezas de negocio, parece haber tomado un fuerte impulso.

Ha surgido un obstáculo con relación a un Memorándum de Entendimiento requerido por el proyecto TIERRAS para formalizar el vínculo con la Oficina de Resolución Alternativa de Conflictos y establecer una base legal para los acuerdos pactados en los conflictos agrarios mediados. La Corte Suprema se ha negado a firmar el acuerdo.

Indicaciones preliminares que emanan del proyecto IMARE señalan que el impacto de aumentar los ingresos de los pequeños agricultores bajo la Fase I posiblemente hayan tenido efectos colaterales positivos sobre la prestación de servicios en comunidades del proyecto, aunque es posible que algunas de las asociaciones apoyadas no hayan podido sobrevivir hasta la finalización de las actividades bajo la Fase I.

#### **Desarrollo de la capacidad institucional**

La primera fase del proyecto IMARE dependía de la participación de compradores grandes y formales, como WalMart, para asegurar su sustentabilidad, pero la incorporación de departamentos cubiertos por la Iniciativa FtF como nuevo punto focal del proyecto IMARE II ha tenido el efecto de restar importancia a ese modelo, al enfocar simultáneamente mercados locales e informales.

El actual modelo empleado por el proyecto TIERRAS para el desarrollo institucional es la creación y fortalecimiento de las Oficinas Municipales Agrarias (OMA) en cada municipio. Pero después de la conclusión de las elecciones recientes, aproximadamente la mitad de las personas que ocupaban puestos en las OMA han sido reemplazados, con el resultado de que debe reiniciarse el proceso de capacitación.

El mayor reto enfrentado por el proyecto TIERRAS es el desarrollo de una estructura institucional que facilite la continuación del proceso de resolución alternativa de conflictos agrarios y el mantenimiento del catastro<sup>1</sup>.

### **Género y poblaciones subrepresentadas**

El grado de participación de las mujeres en actividades agrícolas, en la gestión de asociaciones de productores, o en ambas, parece estar limitado por normas culturales, el nivel de alfabetización y barreras lingüísticas, especialmente en el altiplano guatemalteco.

Una nota positiva de mucha importancia es que el personal de Mercy Corps que trabaja en el terreno en ambos proyectos suele hablar el idioma que se habla en la comunidad donde ellos trabajan, y tanto las capacitaciones como las sesiones de MARC se realizan en el idioma hablado en la comunidad.

Tanto el personal que trabaja en el terreno como los mediadores del proyecto TIERRAS incluyen tanto a hombres como a mujeres, y cada dos meses Mercy Corps convoca a una sesión de capacitación para las mujeres de los municipios, en colaboración con las Oficinas Municipales de la Mujer, sobre diversos aspectos de la tenencia de tierra y los conflictos agrarios.

## **ALIANZA PARA LA INCLUSIÓN AL MERCADO DE EMPRESARIOS RURALES (MERCY CORPS)**

### **Marco de resultados del proyecto**

El primer Convenio Cooperativo del proyecto IMARE (IMARE I) fue firmado el 19 de septiembre de 2007, debiendo vencer el 30 de septiembre de 2010. Con este proyecto original se comprometió financiamiento de la USAID por un monto de US\$1.131.221. Se han realizado seis modificaciones de financiamiento y de extensiones de plazo durante la vida del proyecto. Las modificaciones han tenido el efecto de aumentar el financiamiento con fondos de donación de la USAID a un total de US\$2.600.000. Las modificaciones han extendido la vida del proyecto, bajo una segunda fase (IMARE II), del 1 de octubre de 2010 al 28 de febrero de 2014.

El proyecto IMARE corresponde al Objetivo Estratégico 2 de la Misión, Libertad Económica: economías abiertas, diversificadas y en vías de expansión, y contribuye al logro del Resultado Intermedio 2, Empresas privadas más competitivas y con mayor orientación al mercado.

La desnutrición crónica es un problema de salud pública grande y desafiante en Guatemala: casi el 50% de los niños menores de cinco años padecen de desnutrición, una tasa más alta que la de cualquier otro país de las Américas y más alta que la de muchos países africanos. Por otro lado, la desnutrición crónica entre los niños tiene una decidida dimensión étnica y geográfica: las tasas de desnutrición son más altas entre los niños rurales e indígenas, del 59% y 66%, respectivamente.

En 2007, la USAID/Guatemala emprendió un modelo de desarrollo rural que tenía como propósito lograr la participación de pequeños agricultores como proveedores de productos agrícolas a supermercados. En Guatemala, los pequeños agricultores son proveedores tradicionales de productos agrícolas a los mercados locales. De una importancia crítica para el pequeño agricultor son la superación de las barreras al crédito, así como acceso a las tecnologías más nuevas, la infraestructura mejorada, las buenas prácticas de manejo post-cosecha, información sobre mercados, y conocimientos adecuados de las normas mundiales en materia de seguridad alimentaria. La búsqueda de formas de aprovechar el

---

<sup>1</sup> Un catastro, creado utilizando un levantamiento catastral, es un registro formal de tipo amplio de la propiedad real del país, e incluye detalles referentes al propietario, la tenencia, la ubicación precisa y las dimensiones de cada parcela de tierra.

potencial del pequeño agricultor pobre ofrecía una solución al menos parcial a las estadísticas guatemaltecas relativas a la pobreza y la desnutrición crónica.

La estrategia de la USAID para abordar estas urgentes necesidades y oportunidades consistía en asociarse con Mercy Corps, a través de un Convenio Cooperativo, en una Alianza para el Desarrollo Global con la Fundación WalMart y la Fundación Ágil denominada Alianza para la Inclusión al Mercado de Empresarios Rurales (IMARE). De acuerdo con su conceptualización original, debía ser un programa de 36 meses a ejecutarse en los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chimaltenango, Sololá y San Marcos, con miras a crear oportunidades de negocio y mejorar la calidad de vida de 20 grupos de productores en sectores rurales de Guatemala, vinculando estos productores a cadenas de supermercados nacionales.

Mercy Corps tenía dos objetivos básicos: 1) aumentar el acceso sostenible a mercados más rentables, y 2) aumentar la productividad y la calidad de vida mediante el mejoramiento de la administración de fincas, mejores prácticas de manejo post-cosecha y mejores técnicas de procesamiento. El programa estaba dirigido a 600 familias e indirectamente a unos 3.600 miembros residentes del hogar del beneficiario directo.

En 2009, la USAID adoptó una nueva estrategia global denominada *Feed the Future (FtF) Initiative* (Iniciativa Alimentar el Futuro). Guatemala, debido a sus altos niveles de desnutrición crónica, fue seleccionado como uno de los 20 países focales de esta nueva iniciativa. La inclusión de FtF como nuevo punto focal bajo el proyecto IMARE llevó al personal de Mercy Corps a referirse a esta nueva iniciativa como IMARE II, o simplemente como la Fase II. Mercy Corps inició el proceso de ejecución de IMARE II en octubre de 2010, y simultáneamente dio por terminados todos los trabajos directos realizados con las 20 asociaciones beneficiarias de IMARE I. Con la modificación del Convenio Cooperativo, se extendieron las actividades de IMARE II hasta el 28 de febrero de 2014.

La Fundación WalMart en Estados Unidos es una organización diferente de WalMart (Paíz) en Guatemala, la cual es una cadena de supermercados que se ha constituido en un importante comprador para los grupos de productores de IMARE. Al final, si bien participó con financiamiento bajo IMARE I, la Fundación WalMart decidió no extender su apoyo a un participante en la Alianza para el Desarrollo Global (GDA). No obstante, WalMart (Paíz) Guatemala continúa comprando productos alimenticios a productores de IMARE I, así como también a productores de IMARE II; es más, tal como se señala a continuación, ha aumentado sus compras a los productores de IMARE I después de terminadas las actividades del proyecto.

Las dos tablas que se presentan en esta sección detallan los logros esenciales de las Fases I y II del proyecto IMARE, incluidos los Objetivos de más alto nivel, las metas y el avance hacia esas metas.

### IMARE I: Resultados, metas y logros

Objetivo	Metas de tres años (2007-2010)	Logro de metas (2010)
Objetivo 1: 20 grupos de productores aumentan su acceso sostenido a mercados más rentables	1. Aumento del 25% en el valor de las ventas de productos específicos <u>Total = US\$1.908.543 a mercados formales</u> <u>≅ US\$1.323.217 a mercados informales</u> 2. Aumento medio del 15% en los ingresos netos de los participantes 3. Aumento del 50% en las ventas directas a mercados minoristas, en comparación ventas a través de intermediarios 4. No. de empleos creados	1. = aumento del <u>1.678%</u> en el valor de las ventas respecto al año uno; aumento del <u>81%</u> respecto al año dos 2. = aumento del 59 % en los ingresos netos de participantes 3. = aumento del 51% en las ventas directas a mercados minoristas versus ventas indirectas a través de intermediarios 4. = 2.434 empleos agrícolas y no agrícolas creados (de los cuales el 30% fueron de mujeres)

Objetivo	Metas de tres años (2007-2010)	Logro de metas (2010)
Objetivo 2: 20 grupos de productores aumentan su productividad y su calidad de vida mediante el mejoramiento de la administración de fincas, mejores prácticas de procesamiento y buenas técnicas de manejo post-cosecha	1. Aumento del 20% en el rendimiento de cultivos existentes y nuevos 2. Mejoramiento del 15% en los desperdicios y el rechazo de lotes 3. 15% de los ingresos familiares reinvertido en empresas productivas, calidad de vida y desarrollo de la capacidad futura (p. ej., educación)	1. = aumento del 25% en el rendimiento (de cultivos existentes y nuevos) <sup>2</sup> 2. = promedio de 1.7% de desperdicios y rechazo de lotes (1.6% y 1.8% en los años 2 y 3, respectivamente) <sup>3</sup> 3. 37% de los ingresos reinvertidos en insumos agrícolas y 63% utilizados para gastos familiares como alimentos, educación, salud y ropa
<b>Beneficiarios directos</b>	600 agricultores (360 hombres/240 mujeres)	Agricultores que participan en capacitación y asistencia técnica; 127 mujeres, 440 hombres = 567

Fuente: Documentación de Mercy Corps

Durante una visita realizada durante la semana del 17 al 20 de septiembre de 2012 a una asociación beneficiaria del proyecto IMARE I (ASADIT en San Marcos) fue posible no solo cuantificar los aumentos en los ingresos familiares bajo IMARE, sino también obtener información precisa sobre la utilización de esos ingresos. ASADIT tiene 24 afiliados. Cada afiliado es dueño y cultiva un promedio de 10 *cuerdas* de tierra. En 2007, antes del inicio del proyecto IMARE, estos agricultores típicamente cultivaban una extensión no mayor de tres *cuerdas* de su tierra, dejando siete *cuerdas* en barbecho porque no tenían dónde vender los excedentes de su producción. Su cultivo principal es la papa, aunque también siembran brócoli, arvejas, frijoles y maíz. Bajo el proyecto IMARE, aprendieron buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de negocio, y para 2011 cada afiliado cultivaba la totalidad de sus 10 *cuerdas* de tierra (una *cuerda* = 21 metros x 21 metros, lo que también equivale a unas 0.4 hectáreas). Con tres *cuerdas* de tierra en 2007, el típico agricultor en este grupo ganaba unos Q1.000 por *cuerda*.

Aprovechando el mejoramiento de las prácticas y el acceso a mercados, para 2011 los agricultores de ASADIT ya ganaban bajo el proyecto IMARE un promedio de Q2.250 por *cuerda*. Así, para 2011, con el cultivo 10 *cuerdas*, el típico afiliado de ASADIT ganaba un total de Q22.500. Representantes de Mercy Corps y afiliados de ASADIT confirmaron que estas son cifras netas, después de deducir los gastos. Cuando se les preguntó en una discusión grupal sobre cómo estaban gastando estos ingresos adicionales, sus respuestas por orden de frecuencia fueron como sigue: 1) insumos agrícolas; 2) alimentos para el hogar (cereales, azúcar, frutas, *Incaparina*); 3) educación para los hijos; 4) reparaciones/mejoramiento del hogar; 5) ganado menor; 6) ropa; 7) costos de transporte (autobús); y 8) compra de más tierras. Desafortunadamente, no fue posible obtener los porcentajes gastados en cada categoría.

Bajo IMARE II, Mercy Corps ha venido ampliando el exitoso modelo de IMARE I, habiendo fijado como meta beneficiar directamente a 1.000 productores rurales nuevos en 40 grupos de productores, de los cuales el 30% (300) deben ser mujeres. Ya se ha alcanzado el 116% de la meta de beneficiarios, y aproximadamente un 40% de estos han sido mujeres.

<sup>2</sup> Ganancias por hectárea bajo cultivo antes de IMARE I = Q13.360; ganancias al cierre del proyecto = Q16.750 (+ 25%).

<sup>3</sup> Debido a que antes del inicio del proyecto IMARE los participantes vendían únicamente a mercados informales, no hay forma de medir las mejoras registradas en las tasas de desperdicio y rechazo. Sin embargo, la tasa media de rechazo del 1.7% es considerada muy baja por Mercy Corps.

## IMARE II: Resultados, metas y logros hasta la fecha

Objetivo	Metas de tres años (2011-2014)	Grado de logro de la meta a mitad de período
<p>Objetivo 1: 40 grupos de productores aumentan la productividad de sus fincas a través de mejoras en la administración de fincas, mejores prácticas de procesamiento y técnicas de manejo post-cosecha, y adoptan mejores prácticas agrícolas, manufactureras y de negocio (65 grupos identificados = 163% de la meta)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del 25% en la productividad/rendimiento de los cultivos (a medirse a la conclusión del proyecto)</li> <li>2. Aumento medio del 25% en los ingresos netos de los participantes (a medirse a la conclusión del proyecto)</li> <li>3. % de grupos de productores que reciben capacitación en prácticas de manejo sostenible de los recursos naturales</li> <li>4. 300 hectáreas de tierras cultivadas utilizando buenas prácticas agrícolas (BPA)</li> <li>5. % de cambio en tierras dedicadas a granos básicos versus cultivos comerciales</li> <li>6. No. de personas que reciben capacitación agrícola a corto plazo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aumento en la productividad/rendimiento de cultivos será medido a la conclusión del proyecto, en 2014</li> <li>2. El aumento medio en los ingresos netos será medido a la conclusión del proyecto, en 2014.</li> <li>3. = 20 grupos de productores reciben capacitación (50% de la meta)</li> <li>4. = 60 hectáreas (20% de la meta) a las que se aplican buenas prácticas agrícolas (BPA)</li> <li>5. Aún no se dispone de datos</li> <li>6. = 1.354 personas han recibido capacitación agrícola a corto plazo</li> </ol>
<p>Objetivo 2: 40 grupos de productores aumentan sus utilidades mediante el acceso sostenido a mercados más rentables, generando empleos y promoviendo modelos de desarrollo en sus comunidades (65 grupos identificados = 163% de la meta)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del 25% en las utilidades por hectárea</li> <li>2. US\$2 millones en ventas de productos agrícolas</li> <li>3. No. de empleos creados</li> <li>4. No. de personas nuevas que se benefician de asistencia proporcionada por el Gobierno de Estados Unidos</li> <li>5. No. de mujeres que reciben capacitación en administración de empresas y que asumen puestos de liderazgo<sup>4</sup></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de aumento en las utilidades por hectárea a ser medido a la conclusión del proyecto, en 2012</li> <li>2. = <u>55% de la meta, US\$1.101.899</u></li> <li>3. 1.333 empleos creados</li> <li>4. 1.158 (468=mujeres) personas nuevas en áreas rurales que se benefician de asistencia proporcionada por el Gobierno de Estados Unidos</li> <li>5. = 228 mujeres participantes en capacitaciones y en puestos de liderazgo en juntas directivas de grupos de productores (meta = 30%)</li> </ol>
<p><b>Beneficiarios directos</b></p>	<p>1.000 (30% = mujeres)</p>	<p>Hasta la fecha, IMARE II ha alcanzado a 1.158 beneficiarios directos (116% de la meta), de los cuales 468=mujeres y 690=hombres (el 40% son mujeres)</p>

Fuente: Documentación de Mercy Corps

El área de concentración geográfica de IMARE II es la región del altiplano occidental (Totonicapán, San Marcos, Huehuetenango, El Quiché y Quetzaltenango). IMARE II incluye además componentes adicionales no incluidos en IMARE I que abordan asuntos relacionados con la seguridad alimentaria, interrogantes en torno al cambio de clima, y la incorporación del concepto de la igualdad de género en todos los aspectos de la planificación y ejecución del proyecto.

### Resultados y sustentabilidad de los proyectos

Con relación a los objetivos y las metas, y con base en la información disponible, el logro de resultados parece ser bueno tanto en el caso de IMARE I como en el de IMARE II. No se llevó a cabo un estudio de base antes del inicio de IMARE I en 2007. Sin embargo, se cuenta con cifras base sobre el desempeño del proyecto desde los ciclos de cultivo iniciales en abril-septiembre de 2008 hasta julio-septiembre de 2010. Informes de Mercy Corps muestran ventas trimestrales acumuladas por un total de US\$3.321.760 (US\$1.908.544 a mercados formales como Walmart y US\$1.323.217 a mercados informales). Sin

<sup>4</sup> Existen 26 puestos de liderazgo en las seis asociaciones de IMARE II visitadas, de los cuales el 30% (8 puestos) son ocupados por mujeres. Mujeres ocupan puestos que incluyen los de presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocal.

embargo, debido a la falta de datos de base sobre las ventas realizadas por las 20 asociaciones (que integran 567 miembros—440 hombres y 127 mujeres), los cuales podrían servir para medir el grado de avance, no existe ninguna forma de saber sin lugar a duda si los ingresos familiares efectivamente mejoraron.

Debe observarse que los términos de referencia de la evaluación no estipularon la recolección de datos primarios, p. ej., una encuesta para determinar los ingresos familiares y recoger datos sobre gastos, ni tampoco contemplaron el plazo de cinco semanas para la realización de las visitas al terreno que habrían sido necesarias para llevar a cabo un censo de las 20 asociaciones de IMARE I, una encuesta de una muestra de los hogares integrantes de cada asociación, así como tiempo para realizar visitas a diversos grupos beneficiarios de IMARE II. El equipo de evaluación ha tenido que confiar en datos contenidos en los informes elaborados por Mercy Corps para sacar resultados para IMARE I. No obstante, la evidencia cualitativa, presentada más abajo en esta sección, parece sugerir que sí se logró generar un impacto significativo.

Sin embargo, Mercy Corps sí extrapola una cifra basada en diversos factores a través del período de tres años, encontrando que el aumento general en los ingresos netos de los grupos de agricultores fue del 59%, atribuible a mejoras en la producción, la diversificación de cultivos y el acceso a mercados minoristas formales, todo lo cual ejerció una influencia positiva sobre las ganancias de los grupos. Por otro lado, una evaluación final realizada en 2010 por la Corporación para el Desarrollo, la Innovación y Soluciones Estratégicas, S.A. (AKIANTO), para la cual se entrevistó a 50 afiliados seleccionados de entre 10 asociaciones, encontró un nivel de satisfacción del 78% entre los entrevistados en lo relacionado con los aumentos en sus ingresos atribuibles a IMARE. Esta evaluación realizada por AKIANTO también encontró un nivel de satisfacción del 80% entre los afiliados cuando se les preguntó sobre el empleo generado por IMARE.

Informes de Mercy Corps revelan que 2.434 empleos (718 mujeres y 1.716 hombres) han sido generados directamente por IMARE. Es más, la evaluación realizada por AKIANTO encontró logros positivos similares para otros indicadores relacionados con los dos Objetivos de nivel superior y los resultados previstos para cada uno.

Se han realizado actividades bajo IMARE II desde junio de 2011. Durante ese tiempo, Mercy Corps ha identificado 65 grupos con los cuales trabajará en una zona que abarca cinco departamentos. La meta fue de 40 grupos. A diferencia de IMARE I, donde los grupos fueron formados por Mercy Corps y correspondían a dos clasificaciones—grupos de nivel 2 con la capacidad de responder inmediatamente y de manera constante a las demandas de los mercados formales, y grupos del nivel 1 que tendrían que recibir ayuda para alcanzar las normas vigentes en los mercados formales, ya que la mayoría provienen de áreas que anteriormente estaban afectadas por conflictos agrarios—casi todos los grupos de IMARE II existían antes del inicio del proyecto, pero su identificación más correcta sería como grupos pertenecientes al nivel 1 bajo IMARE I, es decir, grupos pequeños que requieren ayuda para cumplir con las normas aplicables en los mercados formales.

Muchos grupos han obtenido su personería legal y datan de 2007 o, en algunos casos, aún antes. Sin embargo, dado que IMARE II ha estado realizando actividades durante apenas un año y medio, algunos grupos no han completado más que un ciclo de producción desde el inicio de las actividades de proyecto enfocadas en ellos, mientras que otros aún no han recogido su primera cosecha. Mercy Corps reporta que, con base en la experiencia de IMARE I, se requieren datos correspondientes a por lo menos dos ciclos agrícolas para comenzar a ver tendencias en los impactos sobre los ingresos, la reducción de la pobreza y las oportunidades de empleo.

No obstante, los grupos de IMARE II que ya están produciendo han tenido un buen arranque, lo que sugiere que el proyecto está bien encaminado para alcanzar las metas establecidas en el Plan de Trabajo. Informes trimestrales y otra documentación de Mercy Corps presentan cifras sólidas en términos de

alcanzar los Objetivos de más alto nivel del proyecto. El número de grupos integrados al proyecto supera la meta establecida. El impulso y la experiencia de IMARE I son factores que pueden explicar el arranque rápido de la Fase II. En términos de la meta para las ventas, IMARE II ya ha alcanzado el 55% de la meta del proyecto fijada en US\$2 millones, ascendiendo las ventas a junio de 2012 a US\$1.101.898, de las cuales el 71% se realizaron con mercados formales. Veinte grupos fueron responsables de estas ventas, con la producción de tres cultivos: guisantes verdes, frijoles franceses y papas.

Lo que significa esta producción bajo IMARE II en términos de empleo es que 1.333 empleos (separación, clasificación y empaqueo de productos para el mercado—empleos de tipo principalmente estacional, pero reportados como su equivalente en puestos a tiempo completo) han sido creados hasta la fecha (379 empleos para mujeres y 954 para hombres). Determinar cómo estas ventas adicionales y estos nuevos empleos están afectando, o que afectarán, a las familias de los afiliados a los grupos está por medirse en el futuro. Una vez completados dos o más ciclos agrícolas, se contará con datos suficientes para ayudar a determinar el impacto en los hogares en términos de aumentos en los ingresos y su efecto en los niveles de pobreza.

Las cifras para las ventas y los empleos sugieren la existencia de efectos colaterales generados bajo IMARE. En la evaluación final realizada por AKIANTO se preguntaba a los encuestados sobre esta dimensión del proyecto, respondiendo el 76% que utilizaban los aumentos en los ingresos para mejorar su calidad de vida, acciones que incluían el mejoramiento de la vivienda. Durante una visita realizada durante la semana del 17 al 20 de septiembre de 2012 a una asociación beneficiaria del proyecto IMARE I (ASADIT en San Marcos) fue posible no solo cuantificar los aumentos en los ingresos familiares bajo IMARE, sino también obtener información precisa sobre la utilización de esos ingresos. ASADIT tiene 24 afiliados. Cada afiliado es dueño y cultiva un promedio de 10 *cuerdas* de tierra. En 2007, antes del inicio del proyecto IMARE, estos agricultores típicamente cultivaban una extensión no mayor de tres *cuerdas* de su tierra, dejando siete *cuerdas* en barbecho porque no tenían dónde vender los excedentes de su producción. Su cultivo principal es la papa, aunque también siembran brócoli, arvejas, frijoles y maíz. Bajo el proyecto IMARE, aprendieron buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de negocio, y para 2011 cada afiliado cultivaba la totalidad de sus 10 *cuerdas* de tierra (una *cuerda* = 21 metros x 21 metros, lo que también equivale a unas 0.4 hectáreas). Con tres *cuerdas* de tierra en 2007, el típico agricultor en este grupo ganaba unos Q1.000 por *cuerda*.

Aprovechando el mejoramiento de las prácticas y el acceso a mercados, para 2011 los agricultores de ASADIT ya ganaban bajo el proyecto IMARE un promedio de Q2.250 por *cuerda*. Así, para 2011, con el cultivo 10 *cuerdas*, el típico afiliado de ASADIT ganaba un total de Q22.500. Representantes de Mercy Corps y afiliados de ASADIT confirmaron que estas son cifras netas, después de deducir los gastos. Cuando se les preguntó en una discusión grupal sobre cómo estaban gastando estos ingresos adicionales, sus respuestas por orden de frecuencia fueron como sigue: 1) insumos agrícolas; 2) alimentos para el hogar (cereales, azúcar, frutas, *Incaparina*); 3) educación para los hijos; 4) reparaciones/mejoramiento del hogar; 5) ganado menor; 6) ropa; 7) costos de transporte (autobús); y 8) compra de más tierras. Desafortunadamente, no fue posible obtener los porcentajes gastados en cada categoría.

### **Seguridad alimentaria y nutrición en los hogares**

IMARE II tiene un fuerte componente en administración del hogar para miembros de los grupos, tanto hombres como mujeres, que trata sobre una amplia gama de temas que incluyen la seguridad alimentaria, la salud y la nutrición. Las sesiones de capacitación, las cuales se realizan por lo menos una vez al mes con cada grupo, son muy valoradas por los participantes. Sin embargo, las presentaciones de este tipo no son en sí suficientes para abordar el problema de la desnutrición. La capacitación proporcionada por IMARE no ofrece más que una atención indirecta al tema de la prevención de la desnutrición. El tema se menciona, pero se limita a animar a las mujeres embarazadas y lactantes y las madres de niños menores de dos años a acudir a su puesto de salud más cercano para recibir atención.

El Plan Operativo Anual de Mercy Corps para el año fiscal 2012 describe el trabajo de su técnico en seguridad alimentaria, consistente en coordinar eventos de capacitación sobre aspectos de la salud y la nutrición, y en realizar evaluaciones periódicas de la salud y la nutrición de los niños menores de cinco años y de las madres embarazadas y lactantes. La descripción del proyecto IMARE II que aparece en el Convenio Cooperativo hace referencia a “indicadores adicionales para responder a las actividades FtF que están siendo incorporados durante el desarrollo del PGD y que serán seguidos de cerca durante la ejecución del proyecto”.

Otros documentos relacionados con FtF, entre ellos la Solicitud de Aplicaciones (RFA) para las Cadenas de Valor (RFA-520-11-000003), se refieren a que “el objetivo del ... Proyecto de Cadenas de Valor es el de mejorar el acceso familiar a alimentos, ampliando y diversificando los ingresos rurales, y contribuir al mejoramiento de la situación nutricional de las familias beneficiarias del programa ... y esto se logrará ampliando la participación de familias rurales pobres en cadenas de valor productivas ... en coordinación con actividades relacionadas con la nutrición y dirigidas a mejorar el aprovechamiento de los alimentos y que son llevadas a cabo por el Programa de Seguridad Alimentaria PL480 Título II y socios en programas de salud”.

El fuerte conjunto de eventos de capacitación a nivel de asociación que está proporcionando Mercy Corps a través de IMARE II está instruyendo a mujeres embarazadas y lactantes, así como a madres de niños menores de dos años, sobre aspectos de la nutrición, la higiene y la salud. La capacitación también anima a estas mujeres a acudir a su puesto de salud local, el cual a veces se encuentra cerca pero con frecuencia está ubicado a una distancia considerable, y aun entonces muchas veces opera apenas uno o dos días por semana. Si bien IMARE, aun en las comunidades más remotas, está logrando un impacto positivo en términos de aumentos en la productividad familiar y los ingresos familiares, ni las mujeres de las asociaciones ni sus bebés e hijos de corta edad están expuestos, a través de actividades de IMARE o de otros proyectos, a ninguna forma de asesoramiento interpersonal directa, cara a cara, o visitas domiciliarias que podrían mejorar tanto las prácticas seguidas al alimentar a los niños pequeños como la salud materna, y de esta manera abordar el problema de la desnutrición de una manera mensurable.

### **Limitaciones y oportunidades**

Los beneficiarios de IMARE II enfrentan serias limitaciones en tres frentes. Primero, las tenencias de tierras son sumamente pequeñas. La tenencia media de tierras de los beneficiarios de IMARE I y de IMARE II es de 10 *cuerdas*, o sea, menos de media hectárea. Esto crea un límite a las posibilidades disponibles a los hijos del agricultor. En vista de que los beneficiarios actuales tienen hasta siete hijos, toda herencia de tierra probablemente sea demasiado reducida para tener una viabilidad más allá de la familia actual. Segundo, muchas de las pequeñas tenencias están ubicadas en fuertes pendientes y laderas.

### **Grupo Vista Hermosa, Los Encuentros, Sololá: Una ventanilla de exportación para las ventas de chilacayote en Costa Rica**

El Grupo Vista Hermosa se formó bajo IMARE I y cuenta con 30 afiliados. Su cultivo principal son las papas, y producen y venden unas 20.000 libras por semana a WalMart a lo largo del año. Bajo IMARE I, Vista Hermosa ocupaba el primer lugar en el total de ventas realizadas a WalMart, al haber vendido US\$667.000 de productos agrícolas a ese conglomerado. Los agricultores de Vista Hermosa también producen un zapallo grande llamado chilacayote. El chilacayote es una especie de zapallo “artesanal” utilizado en bebidas locales y platos dulces en Guatemala durante la Fiesta de Todos los Santos, el 1° de noviembre, y durante la Semana Santa. Un chilacayote puede pesar hasta 20 libras. Dado su uso como producto “artesanal” o estacional, los agricultores a veces encuentran que les queda un excedente de chilacayote que no tiene salida al mercado. En 2010, WalMart ofreció experimentar con el envío de un contenedor de chilacayote a Costa Rica para que fuera vendido en sus almacenes en aquel país. Resultó todo un éxito, y desde entonces Vista Hermosa ha embarcado por lo menos un contenedor de chilacayote a Costa Rica todos los años en el mes de marzo, con un valor de aproximadamente US\$3.800 por contenedor (un contenedor tiene capacidad para 1.500 chilacayotes). Tradicionalmente, el chilacayote era una planta de crecimiento libre (no cultivada), pero ahora Vista Hermosa lo siembra para poder tener lista producción para la ventanilla de marzo-abril en Costa Rica. La ventanilla en Costa Rica para el chilacayote ha producido para los afiliados de Vista Hermosa ingresos adicionales.

### ASADIT, San Isidro Tejutla, San Marcos

Esta asociación de productores del proyecto IMARE I, con sus 24 afiliados, ha dado indicaciones de una respuesta positiva a la capacitación que ha venido recibiendo de Mercy Corps bajo el proyecto. Las buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas manufactureras y buenas prácticas de negocio han sido críticas para el éxito de ASADIT. Su primer embarque de papas a WalMart fue rechazado debido al ampollamiento. El grupo aprendió rápidamente cómo clasificar su producto de modo de cumplir con las normas prevalecientes en los mercados para productos de alto valor. Asimismo, aprendieron rápidamente la importancia de programar la siembra para tener productos para la venta a lo largo del año y no en una sola época o en cantidades excesivas. Fue necesario que aprendieran prácticas para uso en el campo y prácticas para uso en el negocio. ASADIT ahora tiene su propia lavadora de papas y equipo de embolsar. Su tasa de rechazo de lotes actualmente se encuentra en cero. Han aprendido a clasificar su producto de acuerdo con lo esperado por WalMart y a vender el producto de calidad más baja en mercados informales. Aún quedan retos relacionados con los cambios climáticos, ya que han tenido que aprender principalmente cómo adaptarse a los cambios en los extremos climáticos, entre ellos las heladas y las tormentas de granizo, ya que la frecuencia de ambos fenómenos ha aumentado en años recientes.

Eventos meteorológicos de mucha severidad, entre ellos tormentas tropicales con lluvias torrenciales, plantean un serio riesgo de erosión en estas áreas. La capacitación en buenas prácticas agrícolas incluye prácticas de labrado mínimo y de contorno para proteger contra la erosión más básica, pero fuertes eventos climáticos fácilmente podrían abrumar incluso las mejores prácticas aplicables. Tercero, muchas asociaciones y sus afiliados se encuentran a gran distancia de buenos mercados locales y aun más lejos de mercados formales. No se está captando actualmente datos sobre estos límites que podrían proporcionar crítica información sobre la viabilidad de la actividad de cadenas de valor de pequeña escala.

Para aquellas asociaciones de productores que han logrado un nivel satisfactorio de independencia operativa a través del proyecto IMARE, tales como los cuatro grupos de IMARE I cuya producción y ventas han sido buenas, aun después del retiro por Mercy Corps de su apoyo directo al proyecto (ver la sección que sigue), el establecimiento futuro de vínculos a redes de apoyo puede resultar vitalmente importantes para su supervivencia. El apoyo directo e incluso indirecto de Mercy Corps mientras el proyecto IMARE permanece activo es una fuente de actualizaciones técnicas sobre el manejo de cultivos y las prácticas de negocio, pero al finalizarse el proyecto, estos grupos se encontrarán operando totalmente por cuenta propia.

Participantes en todos los niveles y todas las áreas han respondido de una manera sumamente positiva respecto a la utilidad y el valor de la capacitación. La capacitación en buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de negocio y buenas prácticas manufactureras ha sido bien recibida. La capacitación sobre asuntos de género y temas de la economía del hogar es considerada igualmente positiva. El tema común parece ser que estos clientes han tenido en su vida tan poca socialización formal que el hecho de recibir un poco en este momento equivale a abrir las puertas a un mundo cuya existencia ignoraban.

Además de la capacitación proporcionada por Mercy Corps bajo el proyecto IMARE, también se han realizado cambios en términos de la participación en la misma. El 18 de julio de 2012, Vital Voices organizó y patrocinó una conferencia de un día sobre asuntos de género en Quetzaltenango. Se invitó a participar en el evento a 200 mujeres, provenientes de diferentes comunidades por toda la región del altiplano occidental, entre ellas 20 miembros de grupos afiliados a IMARE II. Se presentaron tres temas, pudiendo cada mujer podía elegir dos, uno para la sesión de la mañana y otro para la de la tarde. Los temas fueron los siguientes: (1) cómo preparar un presupuesto para un negocio, (2) cómo utilizar la computadora/Internet para encontrar negocios en línea, y (3) cómo crear una dirección electrónica (email) y utilizarla en el negocio.

Una mujer de Cholá (Usphantán, Quiché), beneficiaria del proyecto de IMARE, participó y se expresó con mucho entusiasmo sobre su experiencia en el evento. Participó en el desarrollo de un presupuesto y en la utilización de Internet para encontrar temas de negocio. Aparte de la singular experiencia que le ofrecían los temas presentados, quedó igualmente impresionada por la oportunidad de interactuar con

otras mujeres de antecedentes económicos similares y provenientes de comunidades de toda la región en un contexto en el cual todo estaba dirigido al perfeccionamiento y mejoramiento de sus conjuntos de destrezas.

Compartir experiencias e impresiones con “almas gemelas” resulta empoderante y gratificante para los participantes. Sostener estos vínculos después de la finalización de IMARE significaría perfeccionar y promover todo aquello que IMARE ha ayudado a poner en marcha. Unas de las realidades de IMARE es que la capacitación, el desarrollo de la capacidad, la actualización técnica y el intercambio de ideas innovadoras que tienen lugar como parte del proyecto terminarán con la conclusión del proyecto.

### **Desarrollo de la capacidad institucional**

Basado en la experiencia de IMARE I, las perspectivas para la sustentabilidad después de la conclusión del proyecto son buenas. IMARE II aún no ha completado un ciclo agrícola en algunas de sus asociaciones y solamente uno en otras, lo cual presenta un volumen de datos demasiado limitado a analizar para señalar el rumbo que podrían tomar. Sin embargo, algunas cifras relacionadas con IMARE I sugieren que las perspectivas son positivas. Mientras Mercy Corps hacía el cambio a departamentos FtF, dejó de reportar, a partir de octubre de 2010, datos sobre las actividades de los grupos de IMARE I, pero no se dejó de generar datos. Esos datos ahora muestran que en los 20 meses transcurridos entre octubre de 2010 y mayo de 2012, cuatro grupos de IMARE I vendieron un total de US\$1.710.035 en productos agrícolas, en comparación con productos por un valor de US\$990.952 vendidos por los mismos cuatro grupos entre abril de 2008 y septiembre de 2010<sup>5</sup>. Esto parecería constituir fuerte evidencia de que las actividades realizadas bajo IMARE I han resultado efectivas y que están siendo ampliadas en la época posterior a la terminación de las actividades del proyecto. No se cuenta con datos relativos a los otros 16 grupos de IMARE I.

La experiencia de IMARE I sugiere que las asociaciones de IMARE II percibirán aumentos mensurables en los ingresos familiares. A la fecha de esta evaluación, IMARE II aún no ha completado un ciclo agrícola en algunas de sus asociaciones y ha completado solamente uno en otras, y por lo tanto no se cuenta con datos suficientes para analizar el impacto. No obstante, visitas al terreno revelaron que la capacitación impartida por Mercy Corps a las asociaciones sobre buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de mercadeo y buenas prácticas de negocio es sumamente útil. Lo que reportan los afiliados es que están aprendiendo conceptos cuya existencia ignoraban, especialmente en lo relacionado con los mercados y la administración de los negocios. Asimismo, la capacitación en buenas prácticas agrícolas es aceptada con entusiasmo, especialmente en lo relacionado con las tecnologías innovadoras y la diversificación de los cultivos. Los que ya están aplicando los conceptos pueden ver los cambios resultantes y tienen una alta probabilidad de conservar todas las prácticas nuevas adoptadas, basado en la experiencia de algunos grupos de IMARE I que han tenido un desempeño positivo.

La experiencia de Mercy Corps con IMARE I y ahora con IMARE II sugiere que para los grupos recién formados se requieren unos cuatro años para que la asociación alcance un nivel de sustentabilidad que le permita mantener el volumen y las normas de producción que se requieren para asegurar una continuación de las ventas a mercados formales como WalMart y PLANESA-Costco. Para aquellos grupos que ya se encontraban en operación al afiliarse a IMARE, el marco cronológico se reduce a tres años. Sin embargo, aquí entran en juego otros factores, entre ellos el nivel de interés del grupo en desarrollar y luego consolidar una relación con mercados formales, y su aptitud para los negocios, la cual, en la época post-IMARE, les permitirá buscar por sí mismos ayuda en la identificación de mercados nuevos. Los tres a cuatro años que se requieren para lograr que un grupo alcance el punto de transición—cuando tendrán la capacidad y la voluntad de buscar por sí solos mercados nuevos—son clave.

---

<sup>5</sup> De un informe de Mercy Corps sobre cuatro grupos post-IMARE I: Comité de Productores Los Altos Sololá, Comité Vista Hermosa Sololá, Esfuerzo Agrícola, y Las Canoas.

No existe una clasificación uniforme para las asociaciones que participan en IMARE. Algunas son débiles, mientras que otras han estado en operación por varios años y son fuertes. La capacitación proporcionada por Mercy Corps, así como la experiencia adquirida por clientes de las asociaciones en sus relaciones con los mercados, han tenido el efecto de fortalecer las asociaciones visitadas durante el recorrido de emplazamientos en el terreno. Una de las asociaciones formó su propio fondo rotatorio para la compra de semilla, al solicitar que cada uno de sus 10 miembros contribuyera Q1.000. La capacitación en aspectos de la elaboración y gestión presupuestaria parece ser efectiva. Algunas asociaciones están utilizando las destrezas adquiridas para desarrollar ejercicios de planificación a futuro para identificar dónde quieren encontrarse dentro de unos cuantos años. La capacitación proporcionada por IMARE en las comunidades es muy valorada, especialmente por las mujeres. Debido a las pocas oportunidades educativas que tienen, las mujeres no saben lo que no saben, y cuando se les expone a conceptos de desarrollo, los absorben como esponja y demuestran su interés en seguir aprendiendo.

### **IMARE y la capacidad de los gobiernos locales**

IMARE, a través de Mercy Corps, ha desarrollado una fuerte alianza a nivel de departamento con el Gobierno de Guatemala (GdeG), así como con entidades del sector privado. Se han establecido vínculos activos con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y con el Ministerio de Economía (MINECO), ambos a nivel de departamento, así como con municipios, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), y la Asociación de Desarrollo Agrícola y Microempresarial (ADAM), entre otros. Entidades privadas, que incluyen Horti-Fruti, Grupo CEIS, MANCUERNA, Asociación ECO, SHARE y Plamar-MAGA, participan como compradores de productos y proveedores de asistencia capacitación en materia de capacitación, apoyo en la forma de créditos, y otros aportes. La red de la alianza parece funcionar como equipo.

El modelo de alianza desarrollado por Mercy Corps a través de IMARE es impresionante, y tiene el potencial de resultar útil para actividades futuras del Gobierno de Guatemala. El modelo se presentó como parte de las discusiones a realizarse en el Segundo Congreso en la Región de Occidente sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional, celebrado en Quetzaltenango los días 18-19 de octubre de 2012, especialmente en lo relacionado con formas de abordar los retos y lograr las metas en materia de seguridad alimentaria y nutricional en la región del altiplano occidental de Guatemala. La fortaleza de esta alianza va más allá de la función formativa realizada por Mercy Corps. Con un apoyo adecuado, la alianza podría ofrecer un buen modelo de apalancamiento y aprovechamiento para organismos e instituciones a nivel local y departamental para impulsar su avance hacia el logro de objetivos de interés mutuo.

El Pacto Hambre Cero, del Gobierno de Guatemala, así como otras actividades realizadas por la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), ha motivado al MAGA a reiniciar el servicio de extensión agrícola luego de haberlo suspendido hace 15 años. El servicio reanudado tendrá un equipo de tres personas (un agrónomo, un ayudante de agrónomo y un especialista en economía del hogar) en todos los municipios. El equipo de evaluación tiene entendido que se ha garantizado la disponibilidad de fondos presupuestarios por un período de cuatro años para la realización de este esfuerzo, el cual actualmente se encuentra en vías de establecerse en departamentos de la región occidental. El MAGA ha pedido a Mercy Corps que proporcione capacitación a su primer grupo de equipos de extensionistas en la zona cubierta por el proyecto IMARE.

La alianza a nivel de departamento parece ser especialmente efectiva en el trabajo que realiza con 30 grupos adicionales que están ingresando a IMARE II en el valle de Palajujnoy, en Quetzaltenango. Todas las organizaciones e instituciones que forman parte de la alianza estarán proporcionando apoyo complementario a los 30 grupos que se consideran débiles pero que en su mayoría han estado en existencia por varios años. Aunque Mercy Corps está orquestando los trabajos principales a la vez que proporciona orientación sobre la capacitación y los resultados esperados, el MAGA, en colaboración con Mercy Corps, proporcionará capacitación en ciertas prácticas agrícolas. FIDA proporcionará apoyo

en la construcción y gestión de invernaderos, riego, y cosecha de productos. Se contempla que ADAM proporcionará aportes relacionados con la producción y distribución de plántulas, mientras que el Ministerio de Economía, a través de ayuda internacional recibida de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), trabajará con los grupos para fortalecer su capacidad de gestión interna. Con el proceso de cierre del proyecto IMARE, la alianza interinstitucional desarrollada por Mercy Corps tiene el potencial de continuar prestando cooperación en el área de FtF, y más allá, como forma de presionar a instituciones a nivel nacional para que continúen con la labor de mejorar la calidad de vida del pequeño agricultor y reducir la incidencia de la desnutrición crónica.

### **Asuntos de género y poblaciones subrepresentadas**

Información sobre IMARE I indica que 3.755 miembros de grupos recibieron capacitación en buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de negocio y buenas prácticas manufactureras; 704 (19%) del total de los participantes fueron mujeres. En términos de empleos generados durante la vida de IMARE I, Mercy Corps reporta la creación de 2.434 empleos, de los cuales el 30% fueron ocupados por mujeres. Una de las asociaciones de IMARE I que se visitó (ASADIT) empleaba mujeres en la clasificación y embolsado de papas para su venta en el mercado. Estos fueron empleos nuevos creados por el proyecto y se mantienen bastante estables a lo largo del año.

El trabajo de IMARE II en esta área ha tenido un buen inicio. Los datos muestran que, de 65 grupos afiliados al proyecto IMARE II, el total de miembros asciende a 1.158, de los cuales 468 son mujeres y los 690 restantes son hombres. Si bien las cifras básicas revelan poco sobre la participación significativa de mujeres en las actividades, Mercy Corps tiene un fuerte equipo técnico que incluye a un especialista en asuntos de género quien imparte capacitación sobre estos temas.

En el terreno, a nivel de asociación Mercy Corps está impartiendo capacitación en desarrollo de la capacidad, generando un impacto sobre la integración de las asociaciones, no solo en términos de miembros sino también en términos de puestos de liderazgo. En seis asociaciones de IMARE II que fueron visitadas, se verificó la existencia de un total de 26 puestos de liderazgo. De estos, ocho puestos (30% del total) eran ocupados por mujeres. Cuando se incluye en la cuenta los puestos de promotora, se agregan otras cinco mujeres al total que participan en algún tipo de papel de liderazgo en sus asociaciones. Uno de los seis grupos de IMARE II es una organización de mujeres cuyas afiliadas están produciendo por su propia cuenta productos agrícolas para vender en el mercado. Después de apenas un poco más de un año de ejecución de IMARE II, 228 mujeres han recibido bajo el proyecto capacitación que incluye temas de administración de empresas, y algunas trabajan activamente como miembros de las juntas rectoras de sus asociaciones respectivas. En IMARE II, la capacitación agrícola sobre temas técnicos ha alcanzado a 674 mujeres hasta la fecha.

Datos sobre IMARE I, tomados del informe de la evaluación final realizada por AKIANTO, sugiere que los hogares se han beneficiado de aumentos en sus ingresos, pero no se dispone, ni se observó, ninguna evidencia directa durante las visitas a emplazamientos de que haya ocurrido un cambio en las decisiones tomadas por las mujeres sobre las compras, u otras decisiones relativas al hogar y la familia, como resultado de este aumento en los ingresos. De igual modo, la igualdad de género como meta específica no formó parte de IMARE I.

Aún es muy temprano en el proceso de ejecución de IMARE II para determinar si se ha generado algún impacto en este sentido, y se realizaron visitas a un número demasiado reducido de grupos de IMARE I para poder observar efectos en ese aspecto del proyecto. Sin embargo, las entrevistas y discusiones que sí tuvieron lugar ofrecen esperanza respecto al logro de avances en esta área en las asociaciones agrupadas bajo IMARE II. Las familias están conscientes de la participación desigual de hombres y mujeres en funciones productivas, y definitivamente en funciones reproductivas, y su conciencia actual proviene directamente de la capacitación impartida por Mercy Corps a través de su especialista en

asuntos de género. La exposición y la capacitación recibidas en asuntos relacionados con la igualdad de género son importantes y están creando un impacto entre las asociaciones de IMARE II.

### **Efectos sobre la pobreza o la desnutrición en comunidades meta**

Las asociaciones de IMARE II han tenido muy poco tiempo para producir datos visibles o mensurables. No obstante, las actividades de capacitación realizadas por Mercy Corps están logrando un impacto temprano y significativo, especialmente para las mujeres. Las sesiones de capacitación, las cuales se realizan por lo menos una vez al mes para cada asociación (con la participación de todos sus afiliados, tanto hombres como mujeres) son muy valoradas. Las mujeres comentan abiertamente sobre la importancia de estas sesiones sobre todos los temas incluidos, pero especialmente sobre los relacionados con la economía del hogar, la higiene familiar, y aspectos de la seguridad alimentaria. Sin embargo, la capacitación fracasa para las mujeres embarazadas y lactantes y las que tienen hijos menores de dos años: Cuando se trata del mensaje básico de la desnutrición, se instruye a las mujeres a acudir a su puesto de salud local. La información básica impartida en las sesiones de capacitación no se complementa con asesoramiento individualizado que abarque las prácticas de alimentación aplicables a los bebés y los niños menores de dos años, y la dieta materna en los primeros 1.000 días.

### **Recomendaciones respecto a la evaluación de asuntos de género**

La evaluación de asuntos de género realizada por la USAID en 2009 aún no se había finalizado cuando se inició IMARE I, pero sí estaba funcionando al arranque de IMARE II. Sin embargo, Mercy Corps informó al equipo de evaluación que no ha estudiado el informe de la USAID con suficiente detalle para poder responder formalmente a todas sus recomendaciones.

De manera indirecta, Mercy Corps está respondiendo, pero reconoce que debe hacer más. Para IMARE, el componente más significativo de la evaluación de la USAID sobre asuntos de género es la sección que trata sobre el crecimiento económico. Esa sección subraya la necesidad de que proyectos y programas hagan hincapié en los esfuerzos realizados en las áreas de monitoreo de políticas y reforma institucional, desglosados por género; que para lograr que las cadenas de valor sean más eficientes, es necesario tomar en cuenta cuestiones de género en las actividades de planificación y ejecución; y que no solo deben medirse los resultados en términos económicos sino que los mismos deben ampliarse de modo de incluir dinámicas relacionadas con el género.

Con base en estos criterios, Mercy Corps ha venido aplicando las recomendaciones de la evaluación realizada en 2009. Sus Planes Operativos Anuales para IMARE II abordan específicamente un enfoque que incluirá asuntos de género y empoderará a las mujeres. Es más, las actividades de Mercy Corps en materia de género realizadas bajo el proyecto IMARE II forman parte de una estrategia general que tiene como meta vincular componentes que ayuden tanto a los hombres como a las mujeres a mejorar sus destrezas. Estas actividades incluyen las siguientes:

- Eventos de capacitación que abordan específicamente cuestiones de género a través de todos los componentes de IMARE;
- Intercambio de visitas con hombres y mujeres afiliados a otras asociaciones;
- Participación de afiliados de asociaciones (tanto hombres como mujeres) en seminarios y reuniones regionales;
- Reuniones de mujeres y de mujeres-líderes; y
- Oportunidades para fortalecer la autoestima entre las mujeres.

En resumen, Mercy Corps ha venido ejecutando una estrategia para los temas de género, pero la misma no está vinculada formalmente a la Evaluación de Género de 2009.

## TIERRAS/RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS AGRARIOS (MERCY CORPS)

### Marco de resultados del proyecto

Mercy Corps ha venido ejecutando el proyecto TIERRAS/Resolución de Conflictos Agrarios desde 2003, pero el Convenio Cooperativo más reciente se firmó hasta en septiembre de 2007, con lo cual se extendió el proyecto hasta septiembre de 2013 y se aumentaron los fondos a US\$2.200.000. El proyecto encaja bajo el Objetivo Estratégico 2 de la Misión, Libertad económica: economías abiertas, diversificadas y en vías de expansión, contribuyendo TIERRAS al Resultado Intermedio 2: Leyes, políticas y reglamentos que fomentan el comercio y las inversiones.

Mercy Corps ejecuta el proyecto en estrecha colaboración con su ONG afiliada en Alta Verapaz, Juristas Asociados para el Desarrollo Legal (JADE), la cual efectivamente proporciona los servicios de mediación. Bajo la extensión más reciente del proyecto, el equipo de Mercy Corps está operando en ocho municipios focalizados para ser beneficiarios de la ejecución (actual o inminente) del catastro de bienes inmuebles del Gobierno de Guatemala, cuatro en Alta Verapaz y cuatro en Quiché. En Quiché, servicios de mediación son proporcionados por la ONG afiliada, Asociación para el Desarrollo Integral Multisectorial (ADIM). Un tercer socio, la ONG local Asociación para el Desarrollo Rural Integral (ADRI), se ha afiliado al proyecto, bajo la extensión del mismo en 2010, para administrar la campaña de educación pública. Por otro lado, Mercy Corps identifica dos entidades gubernamentales como socios: las oficinas regionales de la Secretaría de Asuntos Agrícolas (SAA) y el Fondo de Tierras.

La fortaleza técnica de la metodología MARC del proyecto TIERRAS ha sido demostrada a través de los últimos nueve años por el número de conflictos agrarios resueltos (281 a septiembre de 2010), el número de familias indígenas beneficiadas (25.346) y la demanda ininterrumpida de servicios, así como por diversas evaluaciones internas y externas. Por este motivo, los términos de referencia de esta evaluación a mitad de período se centran principalmente en los objetivos específicos de la extensión más reciente del Convenio Cooperativo de 2007 (del 30 de septiembre de 2010 al 30 de septiembre de 2013), los tres objetivos, los resultados esperados y los indicadores de esos resultados que se presentan en la tabla que sigue.

### Marco de resultados del proyecto TIERRAS

Objetivos	Resultados esperados	Indicadores/metás	Resultados hasta la fecha (30 de junio de 2012)
1. Aumentar el uso de procesos de RAC por las partes afectadas para resolver sus diferencias en los conflictos agrarios, centrándose principalmente en ocho municipios participantes en los procesos del Registro de Información Catastral (RIC)	- La población de cuatro municipios de Alta Verapaz y cuatro de Quiché consciente de los beneficios del catastro, de la RAC y de las oportunidades económicas disponibles - 100 conflictos agrarios resueltos - 3 ONG y 2 socios del GdeG tienen los conocimientos y destrezas necesarios para continuar prestando servicios de RAC	- # de personas alcanzadas por medio de campañas de información pública en apoyo a la resolución pacífica de los conflictos (meta: 6.000) - # de conflictos agrarios resueltos (meta: 100) - # de organizaciones asociadas que tienen los conocimientos y las destrezas necesarios para resolver con éxito conflictos agrarios (meta: 5)	3.414 personas (2.916 hombres; 458 mujeres)  54 conflictos resueltos  40 personas, miembros de los equipos técnicos de las 5 organizaciones asociadas
2. Fomentar la adopción de políticas y acciones que aborden las causas fundamentales de los conflictos agrarios	- 2 políticas en materia de utilización de la tierra fomentadas por redes departamentales a nivel nacional	- # de políticas en materia de utilización de la tierra a nivel nacional fomentadas por las redes regionales y departamentales (meta: 2)	2 interrogantes de política identificados. Talleres y seminarios realizados por las redes de promoción activa. Un taller enfocado en la integración de

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CM Tierras, Red de Quiché conectadas con otras 3 redes en la región para acelerar el cambio de políticas</li> <li>- 2 políticas fomentadas por redes integran consideraciones de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de políticas en materia de utilización de las tierras a nivel nacional fomentadas por las redes comunitarias (meta: 2)</li> <li>- # de políticas que incluyen consideraciones de género adoptadas como resultado de las acciones de promoción realizadas a nivel local (meta: 2)</li> </ul>	<p>géneros.</p> <p>Validación de los temas con líderes comunitarios.</p> <p>Reunión inicial de CM Tierras y Red de Quiché con la Red de Petén para revisar el enfoque para los interrogantes de política</p>
<p>3. Mejorar la cooperación entre autoridades municipales y miembros de las comunidades locales, intereses del sector privado, y ONG locales sobre cuestiones agrarias en Quiché y Alta Verapaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se llega a acuerdos sobre dos interrogantes agrarios contenciosos como resultado de procesos colaborativos en Quiché y Alta Verapaz</li> <li>- 8 Oficinas Municipales Agrarias están coordinando información catastral y servicios de MARC</li> <li>- 8 MdeE en vigencia en el Sistema de Justicia y los municipios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de personas capacitadas en mitigación y resolución de conflictos (meta: 40 líderes comunitarios, municipales y del sector privado)</li> <li>- # de personas atendidas por las Oficinas Municipales Agrarias (meta: 8.000)</li> <li># de MdeE firmados entre las ONG, los gobiernos locales y el Sistema de Justicia (meta: 8)</li> </ul>	<p>(El indicador reportado, de 1.707 personas “sensibilizadas”, no corresponde al indicador establecido en el PGD)</p> <p>713 personas</p> <p>Acuerdos firmados con 8 municipios pero no con el Sistema de Justicia (también se firmaron MdeE con la SAA, el Fondo de Tierras y el RIC)</p>

### Resultados y sustentabilidad del proyecto

El desempeño hasta la fecha es medido por los indicadores reportados trimestralmente para cada Objetivo y área de resultados. De acuerdo con el informe trimestral más reciente (15 de julio de 2012, para el tercer trimestre del año fiscal 2012, que cubre el período de abril a junio), todos los indicadores están bien encaminados y en conformidad con las metas y los planes de trabajo anuales, con la excepción del número de conflictos agrarios resueltos (Objetivo 1.2), el número de personas que reciben servicios en las Oficinas Municipales Agrarias (Objetivo 3.2) y los Memorándums de Entendimiento firmados entre JADE y ADIM, los municipios, y el Sistema de Justicia para la prestación de servicios de MARC (Objetivo 3.3).

Los valores de base, los indicadores y las metas son herramientas para monitorear el avance del proyecto e identificar posibles problemas y/o ajustes necesarios a los planes de ejecución para lograr los resultados de proyecto esperados. Dada la historia de nueve años del proyecto, en el caso de esta evaluación las discrepancias entre las metas planificadas y los resultados de mayor importancia registrados hasta la fecha son las relacionadas con las nuevas características del programa introducidas en la actual extensión de tres años.

El atraso en el número de conflictos resueltos puede ser explicado por tres factores. La ejecución del proyecto se inició tarde debido a atrasos en la firma de convenios con subdonatarios, y cuando efectivamente se inició, las dos organizaciones que proporcionan servicios de mediación carecían de niveles adecuados de personal. Lo que es más importante, el desalojo forzoso de residentes de las tierras en los dos departamentos, en lugar de contribuir a un ambiente de negociación, fomentó un ambiente caracterizado por las confrontaciones, lo que complicaba la tarea de lograr la aceptación del enfoque mediado y no violento en la región. En marzo de 2011, se llevaron a cabo 14 desalojos violentos en el municipio de Panzos, en Alta Verapaz. Solo 14 conflictos, de la meta de 40, fueron resueltos durante el primer año, aunque los procesos de investigación iniciales comenzaron con relación a 59 casos adicionales. A través de actividades de información y educación llevadas a cabo en comunidades locales, así como un programa intensificado de capacitación y certificación para mediadores, ya para

finales del tercer trimestre del segundo año 54 casos habían sido resueltos, y los ejecutores prevén que será posible alcanzar la meta de 100 casos para el final del proyecto<sup>6</sup>.

Los otros dos indicadores que no están bien encaminados—el número de personas atendidas por las Oficinas Municipales Agrarias (OMA) y los convenios formales entre JADE, ADIM y las autoridades municipales por un lado y el Sistema de Justicia por otro—merecen una atención más a fondo. Ambos son indicadores del avance hacia el desarrollo de una capacidad sostenible a nivel municipal para la prestación de servicios de MARC en los conflictos agrarios y mantener el sistema catastral que está siendo desarrollado por el RIC. La OMA es la “ventanilla única” que está siendo creada por el proyecto TIERRAS en cada uno de los ocho municipios meta para prestar servicios de MARC y proporcionar a comunidades y personas información y ayuda para acceder servicios locales relacionados con cuestiones agrarias. El bajo número de personas que reciben ayuda, cuando se compara contra las metas, refleja no solo atrasos en el establecimiento de esta oficina sino problemas posteriores (los cuales son tratados en la sección que sigue) en el proceso de institucionalización.

De acuerdo con los ejecutores del proyecto, la ausencia de una coordinación formal con el Sistema de Justicia no afecta a las operaciones actuales del proyecto, ya que tanto JADE como ADIM tienen una relación de trabajo activa con la Oficina de Resolución Alternativa de Conflictos, del Sistema de Justicia, pero sí tiene implicaciones para el proceso de institucionalización (el cual también es tratado en la sección que sigue).

Un segunda tema en la evaluación de los avances registrados hasta la fecha implica examinar las cuatro características nuevas del proyecto TIERRAS bajo la extensión hasta 2010.

### **1) Punto focal de los servicios de mediación en áreas de municipios afectados por el catastro**

Son dos las justificaciones de esta selección. Primero, el RIC está siendo ejecutado primero en las áreas más afectadas por debilitantes aflitos agrarios como paso hacia la regularización del sistema de tenencia de tierras. El proceso catastral descubrirá conflictos latentes e impartirá un sentido de urgencia a la resolución de los conflictos existentes. Por lo tanto, estos municipios también son una prioridad para los servicios de resolución alternativa de los conflictos agrarios proporcionados por el proyecto TIERRAS. Segundo, luego de la conclusión del proceso de mapeo catastral, será el municipio el responsable de mantener su propio registro de información catastral. Al concentrar los servicios en estos municipios, el proyecto TIERRAS apoyará el establecimiento de la estructura organizacional a nivel municipal que se requiere para administrar el catastro y manejar los conflictos que pudieran surgir en el futuro.

Las campañas informativas del proyecto TIERRAS acerca del proceso catastral y sus beneficios, los tipos de tenencia de tierras, y los derechos individuales y de las comunidades indígenas tienen como objetivo reducir la resistencia al proceso catastral una vez que se encuentre funcionando y contribuir al mantenimiento del mismo (Objetivo 1.1). El proyecto se encuentra bien encaminado en la realización de esta campaña entre líderes comunitarios, organizaciones locales y la población en general. Toda la información, materiales y actividades están siendo diseñados para reflejar las sensibilidades culturales y de género, y se transmiten en el idioma indígena local<sup>7</sup>. Uno de los mecanismos en este proceso es el

---

<sup>6</sup> El proyecto lleva un atraso de aproximadamente un 25% en sus esfuerzos por alcanzar las metas iniciales en cuanto a casos resueltos. Un caso se considera resuelto cuando ambas partes del mismo firman el acuerdo que estipula las obligaciones y los derechos de las partes. Si bien la resolución no es legalmente ejecutable, Mercy Corps tiene instalado un proceso formal de seguimiento para cada caso resuelto – a los tres, seis, nueve y doce meses después de la firma. Desde 2010, solamente un acuerdo (entre un hermano y una hermana) se ha venido abajo después de la firma. La resolución no equivale al cierre de un caso. Algunos casos se abandonan (se cierran) si cambian las circunstancias de modo que una negociación extrajudicial no sea posible o si una de las dos partes se retira del proceso o decide elevar el caso a los tribunales. Otros se cierran porque las partes llegan a un acuerdo durante el transcurso de la investigación técnica sin haber entablado negociaciones formales.

<sup>7</sup> Actualmente se están diseñando y validando materiales. El evaluador no pudo hacer una verificación independiente de la sensibilidad cultural y de género ni evaluar el contenido de la campaña.

intercambio “de persona a persona” entre grupos de líderes comunitarios que han resuelto conflictos a través del proceso de MARC y los que tienen conflictos pendientes. El evaluador participó como observador en una reunión de aproximadamente 125 mujeres, presentes en representación del COCODE en Tucuru, Alta Verapaz, y que participaron activamente en una sesión de capacitación (con una duración de aproximadamente tres horas) sobre los diferentes tipos de tenencia de tierras y el proceso catastral. La sesión fue copatrocinada por la Oficina Municipal de la Mujer, la oficina regional del RIC y el proyecto TIERRAS. Tanto la presentación como la discusión se realizaron en Q’eqchi’.

ADRI, la ONG asociada responsable de la campaña masiva de promoción e información, se encuentra actualmente en vías de finalizar y validar en el terreno diversos medios y técnicas de comunicación (p. ej., cuñas radiales, unidades móviles, casetas de información en los mercados, camisetas, folletos informativos, etc.). Un próximo paso importante será la puesta en marcha de un instrumento de monitoreo que será utilizado por la Unidad de Monitoreo y Evaluación (M&E) del proyecto durante la campaña para evaluar el impacto y la eficacia de la misma<sup>8</sup>.

## **2) Perfeccionamiento del papel de las autoridades municipales en la coordinación de asuntos agrarios a través del apoyo técnico y material de las Oficinas Municipales Agrarias**

La justificación del establecimiento de las OMA consiste en crear una estructura institucional para coordinar asuntos agrarios tanto durante como después de la puesta en marcha del proceso catastral. Tal como se señaló anteriormente, dos de los indicadores a utilizarse para el monitoreo de este conjunto de actividades sugieren la existencia de posibles problemas con el logro de este resultado (Objetivo 3). Este tema es tratado más a fondo en la siguiente sección, bajo Desarrollo de la capacidad y sustentabilidad institucional.

Dos observaciones adicionales pueden revestir importancia en lo relacionado con la sustentabilidad. Primero, las OMA han sido establecidas en los ocho municipios del proyecto por medio de convenios formales celebrados con los consejos municipales, en virtud de los cuales el municipio proporciona el espacio para oficinas y paga el sueldo del encargado de la oficina. El proyecto TIERRAS ha aportado el equipo de oficina, lineamientos operativos y capacitación para el personal en aspectos del proceso de mediación, asuntos agrarios y catastrales, y el marco institucional. Las ocho oficinas fueron establecidas antes de celebrarse las elecciones más recientes. Después de las elecciones, el personal de cinco de las ocho oficinas originales fue remplazada, de manera que ahora será necesario volver a iniciar el proceso de capacitación.

La segunda observación está basada en visitas realizadas a dos OMA, y se presenta tentativamente y en forma sugestiva. La OMA que fue visitada en un municipio donde el RIC aún no había comenzado a operar no demostraba la misma definición clara de propósito, ni experimentaba el mismo nivel de solicitud de servicios, como la OMA del municipio donde el RIC ya está operando. Las funciones críticas de la Oficina parecen estar vinculadas a la ejecución del RIC, de modo que el calendario para el establecimiento de la Oficina puede ser importante en términos de su sustentabilidad.

## **3) Uso del proceso de planificación colaborativo en dos casos piloto para demostrar la eficacia de la colaboración como herramienta de prevención de conflictos**

El evaluador no tuvo contacto con los dos casos piloto ni con la validación del proceso de planificación colaborativa reportados en los informes anuales y trimestrales del proyecto<sup>9</sup>. De acuerdo con los

---

<sup>8</sup> Como observación anecdótica, fue posible observar, el día de mercado en Tucuru, a hombres que llevaban puestas camisetas. Estas probablemente han sido apreciadas como nuevas prendas de vestir y efectivamente dan visibilidad al RIC, aunque su mensaje de apoyo, en español, puede tener una mayor efectividad con la población más urbana de habla española.

<sup>9</sup> Esto representa una brecha en la evaluación y debe hacerse el seguimiento correspondiente. De acuerdo con el informe trimestral más reciente, la documentación del caso de Quiché se está elaborando actualmente y será publicada una vez finalizada. Un mayor período de tiempo pasado en el terreno permitiría una evaluación independiente del alcance y aceptación del proceso de planificación colaborativa.

informes trimestrales más recientes, uno de los dos casos (en Quiché) ha sido resuelto con éxito. El conflicto en Alta Verapaz, el cual involucra una disputa relacionada con un proyecto hidroeléctrico, aún se encontraba en proceso en junio de 2012. La junta técnica que interviene en el proceso colaborativo de cada caso incluye la Comisión Presidencial de los Derechos Humanos, la Procuraduría de los Derechos Humanos, la Secretaría de Asuntos Agrarios, los Juristas Asociados para el Desarrollo Legal y la Coordinadora Nacional Indígena y Campesina (CONIC). Los casos piloto son importantes no solo para demostrar la validez del proceso colaborativo para prevenir los conflictos, sino también para documentar y explicar este proceso a múltiples interesados y autoridades decisorias, así como para diseminar información sobre el proceso y las lecciones extraídas del estudio de caso. El plan de diseminación incluye a interesados locales comunitarios y municipales, así como funcionarios decisorios a nivel departamental y nacional. Los estudios serán publicados en el sitio web de Mercy Corps, RedTierras.

#### **4) Integración de conceptos de la igualdad de género en cada una de las iniciativas del proyecto, con énfasis en políticas que aborden el acceso de las mujeres a tierras**

La evaluación de la atención prestada bajo el proyecto a temas de género es tratada a continuación bajo el encabezado Género y Poblaciones Subrepresentadas. En resumen, tanto en la planificación como en la ejecución programática, el proyecto ofrece evidencia de la integración amplia de consideraciones en torno al género. Mercy Corps solicitó y recibió de la USAID/Washington una donación paralela de dos años para el Empoderamiento de la Mujer en el Diálogo Agrario (EMA), proyecto que fue ejecutado en otros cuatro municipios de Alta Verapaz.

Un tercer tema identificado en los términos de referencia de la evaluación de los avances registrados hasta la fecha se refiere a la calidad de los datos reportados en el PGD y los indicadores relacionados con el mismo, así como el sistema de monitoreo y evaluación.

El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto incluye un registro detallado de cada paso del proceso de resolución de conflictos y el seguimiento de cada caso, el cual incluye información histórica y contextual y documentación escaneada de las investigaciones técnicas y todos los acuerdos, así como informes sobre todas las sesiones de negociación y datos demográficos, sociales y económicos de las partes del conflicto. El expediente de cada caso incluye además mapas, fotografías y una descripción narrativa del proceso. Documentación sobre las actividades y el avance de cada caso bajo negociación de conformidad con el proceso de acuerdo de diez pasos es enviada mensualmente por ADIM y JADE para su introducción directa en el sistema. Todos los indicadores a nivel de persona son desagregados por sexo. La calidad de los datos es controlada por el director de M&E por medio del sistema y a través de visitas semanales al terreno.

Se estableció una línea base para todos los indicadores a través de una encuesta muestral aleatoria realizada por la unidad de Monitoreo y Evaluación de Mercy Corps en los ocho municipios a principios de 2011 (se desconoce la fecha precisa, pero el informe fue finalizado en junio de 2011), la cual tenía como propósito medir el cambio en los indicadores a la conclusión del proyecto. La encuesta de base medía el nivel de información entre la población general y líderes comunitarios y municipales sobre el catastro y los métodos alternativos no violentos para la resolución de los conflictos. Las personas encuestadas incluían representantes de organizaciones locales en los municipios y representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) de nivel II, estratificados por micro-regiones en los municipios. También se establecieron valores de base para la capacidad organizacional e instituciones asociadas, así como conocimientos de la metodología MARC para la resolución de los conflictos agrarios. Los indicadores de la capacidad organizacional e institucional para las organizaciones asociadas a Mercy Corps, las redes departamentales de abogacía, y las entidades municipales y de los gobiernos locales varían ampliamente. Tanto JADE como la CM Tierras en Alta Verapaz han estado asociadas al proyecto TIERRAS desde su inicio, mientras que ADIM y la Red Quiché comenzaron a trabajar con Mercy Corps bajo el Convenio Cooperativo actual. Por último, el proyecto (por medio de la CM

Tierras en Alta Verapaz y ADIM en Quiché) mantiene, en coordinación con la SAA, una base de datos actualizada sobre el número y tipos de conflictos agrarios en cada municipio. El valor de base del indicador correspondiente a la resolución de conflictos fue tomado de esta base de datos. La metodología para la línea base y las definiciones correspondientes están documentadas claramente y en detalle, lo que proporciona un marco sólido para una repetición válida y confiable del estudio a la conclusión del proyecto. Documentos del proyecto señalan que Mercy Corps propone que la evaluación final sea una evaluación de tipo participativo para la entrega de retroalimentación explícita a líderes comunitarios y municipios meta.

La mayoría de los indicadores incluidos en el Plan de Gestión del Desempeño son indicadores de resultados en términos del número de personas capacitadas y alcanzadas a través de campañas de información, número de OMA establecidas, número de MdeE firmados, y otros. Tal como se señala en el PGD, la eficacia de las campañas de información y las actividades de desarrollo de la capacidad debe ser medida tanto a mitad de período como a la conclusión del proyecto, a través de una encuesta, a fin de permitir una comparación con los valores de base, así como a través de un proceso continuo de monitoreo y validación en el terreno. El indicador para medir el cumplimiento del propósito del proyecto es el cambio en el número de incidentes violentos relacionados con conflictos agrarios. Esta variable no encaja dentro de los intereses manejables del proyecto de Mercy Corps y tiene pocas probabilidades de alcanzarse. El nivel de conflicto en la región ha acelerado en años recientes a causa de demandas emergentes respecto a la utilización de la tierra, entre las cuales figuran intereses mineros, plantaciones de caña de azúcar y de palma africana, y plantas de generación hidroeléctrica, que entran en conflicto con las siembras tradicionales de café y las necesidades de las comunidades indígenas residentes. Por otro lado, la ejecución de los estudios y mapeo catastrales sacan a luz otros conflictos latentes. El indicador debería ser el número de incidentes violentos evitados, algo que no puede ser medido en forma directa.

Finalmente, el seguimiento y monitoreo continuo de los acuerdos de resolución de conflictos y de la eficacia de las campañas informativas son componentes esenciales del proceso de ejecución del proyecto, y de su sistema de M&E, para medir los resultados y la sustentabilidad. Se realizan visitas al lugar de cada conflicto a intervalos de tres meses por un período de un año después de la firma del acuerdo, con el propósito de seguir de cerca el cumplimiento y tomar acciones adicionales según la necesidad. Por otro lado, ni el sistema de M&E ni el PGD proporciona información sobre la sustentabilidad del componente del proyecto relacionado con las instituciones a nivel municipal, el cual tiene como propósito asegurar la continuación de la prestación de servicios de MARC después de la finalización del proyecto<sup>10</sup>.

### **Desarrollo de la capacidad institucional**

El punto focal fundamental de la extensión de tres años del proyecto TIERRAS consiste en medidas que permitan la transferencia y expansión sostenible de la capacidad para la resolución no violenta de los conflictos agrarios y las disputas catastrales a organizaciones e instituciones locales. En este contexto, son importantes tres aspectos de los objetivos del proyecto.

**Fortalecimiento de la capacidad institucional a nivel de municipio:** Primero, un objetivo claro de la extensión de tres años es el fortalecimiento de la capacidad institucional del municipio para administrar el sistema de información catastral y prestar servicios relacionados con asuntos agrarios y de tenencia de tierras, entre ellos servicios de MARC. Las ocho Oficinas Municipales Agrarias (OMA) han sido establecidas por el proyecto como base para la realización de esta función.

---

<sup>10</sup> Con toda justicia, probablemente no sea realista exigir una mensuración de la sustentabilidad institucional, ya que se trata de un proceso a largo plazo que excede los límites de este proyecto de tres años.

El proyecto ha firmado una serie de Memorándums de Entendimiento con instituciones nacionales y municipales diseñados para fortalecer la coordinación interinstitucional a corto plazo. Estos acuerdos se han ejecutado entre Mercy Corps y el RIC, la SAA y el Fondo de Tierras, y cada uno de los ocho municipios. La solicitud por parte de Mercy Corps de un Memorándum de Entendimiento firmado con el Sistema de Justicia para lograr la colaboración en la RAC, a través del Centro de Mediación de Conflictos Agrarios en Cobán, fue rechazada por causas legales en una carta de la Presidencia del Sistema de Justicia a Mercy Corps (agosto de 2012)<sup>11</sup>. Los MdeE son un instrumento relativamente nuevo empleado por el proyecto TIERRAS bajo el Convenio Cooperativo actual para fortalecer la colaboración entre instituciones en las zonas rurales, en lugar de exclusivamente a los niveles departamental y nacional.

Bajo los términos de estos acuerdos, el proyecto está proporcionando servicios de coordinación y allanando las relaciones entre las diversas entidades (especialmente entre los organismos del gobierno nacional y los municipios), proporcionando capacitación al personal local de estas instituciones, desarrollando diagnósticos (p. ej., elaboración del Plan de Participación Indígena para el RIC), y elaborando materiales para campañas informativas. En particular, el proyecto trabaja en estrecha colaboración con las oficinas regionales del RIC<sup>12</sup>. Por ejemplo, en La Tinta, Alta Verapaz, los equipos de TIERRAS y del RIC tienen un plan operativo anual conjunto y realizan reuniones de coordinación mensuales. El RIC y el proyecto TIERRAS también participan en las reuniones mensuales de la Comisión de Tierras del Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), que además incluye representantes del Fondo de Tierras, el RIC, las OMA y la SAA, conforme sea necesario. El proyecto ha realizado talleres para esta y otras Comisiones de Tierras de COMUDES sobre temas como los conflictos agrarios, los tipos de tenencia de tierras, y los derechos de los indígenas<sup>13</sup>. Estos resultados con relación al desarrollo de la capacidad institucional plantean diversas preocupaciones en torno a la sustentabilidad y la viabilidad a largo plazo después de concluido el proyecto TIERRAS.

- La vulnerabilidad política de las OMA: Las OMA son oficinas de los municipios, creadas por Mercy Corps pero financiadas y dotadas de personal por el municipio. Mercy Corps, con las dos redes departamentales de abogacía (CM Tierras y Red Quiché), ha incluido el desarrollo del mandato legal de las OMA como uno de dos temas de política nacional a ser tratados durante el período de la extensión (resultado pendiente) y ha elaborado Lineamientos Operativos para las OMA y un Manual de Operaciones para el personal. Sin embargo, tal como lo sugiere la rotación de personal de las OMA después de las elecciones y la necesidad posterior de volver a abordar el tema con los nuevos gobiernos municipales y capacitar al personal nuevo, la OMA parece ser una entidad relativamente frágil, vulnerable a cambios en las prioridades políticas locales y los presupuestos municipales<sup>14</sup>. De preocupación especial son los recursos para la capacitación de personal, así como el mantenimiento de vínculos con la red de otras organizaciones que intervienen en asuntos agrarios a nivel local, especialmente después de la puesta en marcha del RIC<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Sin un vínculo formal al Sistema de Justicia, los acuerdos mediados bajo el proyecto TIERRAS no son legalmente vinculantes. Según el equipo del proyecto, no se trata de una limitación de importancia, primero porque los acuerdos se forjan en el espíritu de las negociaciones de buena fe y no como “amenazas” legales, y segundo porque la falta de cumplimiento hasta ahora no ha sido un problema.

<sup>12</sup> En una reunión con el equipo del RIC en La Tinta, se informó al equipo de evaluación que el RIC no cuenta con financiamiento para los “aspectos sociales” de la operación del catastro, sino solamente para los aspectos técnicos. TIERRAS apoya al RIC en esta parte de la tarea— textualmente hablando, “humaniza” al RIC (entrevista grupal, La Tinta, 10 de septiembre de 2012).

<sup>13</sup> Obsérvese que sin contar con los informes trimestrales del año fiscal 2011, no puedo citar datos específicos con relación a estos talleres. Esta información proviene de entrevistas con informadores clave de entre el personal del proyecto.

<sup>14</sup> Guatemala no tiene una tradición de servicio civil calificado. El cambio de personal después de las elecciones ocurre en todos los niveles de gobierno.

<sup>15</sup> Una opción es que las ONG asociadas con Mercy Corps y las redes de abogacía tendrán la capacidad técnica para proporcionar esta capacitación y apoyar las funciones de mediación de las OMA. La capacitación y certificación continua de mediadores con JADE y ADIM bajo el proyecto actual tiene como objeto crear la capacidad para que estas entidades continúen de manera independiente el proceso de resolución de conflictos agrarios a base de MARC.

- La falta de financiamiento suficiente y estable para la ejecución de los MARC: La Evaluación de Conflictos Agrarios realizada por la USAID/Guatemala en 2005 elogia la fortaleza del modelo y proyecto de resolución de conflictos de Mercy Corps, tomando nota de la importancia de niveles adecuados de financiamiento y de personal para llevar a cabo las investigaciones técnicas necesarias, así como de las visitas y discusiones en emplazamientos del proyecto y del proceso de negociación para aprovechar efectivamente el proceso de RAC.
- Los organismos de gobierno que tienen como mandato proporcionar servicios de MARC en el caso de conflictos agrarios (la SAA y la RAC) carecen de financiamiento y son vulnerables a las cambiantes prioridades políticas. El Centro de Mediación de Conflictos Agrarios de la RAC, en Cobán, atiende al país entero con un cuadro de personal consistente en solamente dos personas. La SAA, que fue creada bajo los Acuerdos de Paz, es una rama de la Presidencia. No está incluida en el presupuesto nacional y su nivel de recursos varía de acuerdo con las prioridades del Presidente<sup>16</sup>. Por ejemplo, el presupuesto de la SAA fue reducido radicalmente bajo el Presidente Colom, en comparación con administraciones anteriores, pero el presidente actual ha expresado su apoyo en este sentido. La visita a la oficina regional de la SAA en La Tinta confirmó la estrechez presupuestaria, ya que la oficina no contaba con vehículos, el puesto de topógrafo estaba vacante, y solamente uno de dos puestos de mediador estaba ocupado. (El mediador que se encontraba presente en la oficina llevaba solamente tres meses en el puesto y no había recibido ninguna capacitación formal en aspectos de la mediación.) El proyecto de Ley de Desarrollo Rural que actualmente se debate en el Congreso tiene como propósito abordar este tema, pero se trata de un proyecto de ley contencioso, de modo que no existe ninguna seguridad respecto al resultado final. Servicios de MARC sostenibles y efectivos para los conflictos agrarios a nivel municipal requerirán una base de recursos estable y suficiente.
- La incapacidad de desarrollar una relación formal entre el municipio (OMA) y el Sistema de Justicia plantea dudas acerca del marco de apoyo, seguimiento y legitimidad de los acuerdos de resolución mediados por las OMA, en ausencia del proyecto TIERRAS y el RIC. Aquí nuevamente, el proyecto de Ley de Desarrollo Rural puede abordar este tema.

**Fortalecimiento de la capacidad operativa de organizaciones asociadas:** Segundo, el proyecto busca fortalecer la capacidad técnica y operativa de las ONG asociadas (JADE y ADIM) para que puedan proporcionar de manera independiente servicios de MARC para la resolución de los conflictos agrarios. La capacitación y la mentoría en la mediación de conflictos ha sido una actividad básica de Mercy Corps desde 2003. Las ONG locales asociadas al proyecto, JADE y ADIM, gestionan los casos y dirigen los procesos de mediación. La medida del resultado de esta capacitación es el número de conflictos resueltos (tal como se observó anteriormente), así como la comparación de las medidas de conocimientos *ex ante* y *ex post* de la RAC y de los conflictos agrarios, medidas que serán realizadas como parte de la evaluación de fin de proyecto<sup>17</sup>.

Tres actividades de fortalecimiento de la capacidad de mediación fueron reportadas durante el primer año de la extensión. Primero, se convocó una reunión de representantes de los socios de Mercy Corps (JADE, ADIM, ADRI, la SAA y el Fondo de Tierras) y comisiones municipales de tierras con el objeto de intercambiar información sobre el proceso de mediación en los conflictos agrarios, para que todas las

---

<sup>16</sup> De conformidad con el acuerdo RIC, la SAA debería tener una oficina en cada zona del RIC para tratar los conflictos agrarios. La SAA debe recibir el conflicto o tema agrario, revisarlo y clasificarlo, y luego encauzarlo a la organización correspondiente para su resolución. Actualmente, la OMA recibe casos que se prestan a la RAC; los interrogantes en torno a la titulación de tierras se transfieren al Fondo de Tierras; y los conflictos más complejos pueden ser transferidos al sistema de cortes. Según el personal del proyecto, el sistema no funciona de esta manera actualmente. La OMA y el proyecto TIERRAS frecuentemente reciben solicitudes directas de asistencia en MARC por medio de canales menos formales, por boca de otros.

<sup>17</sup> No se proporcionó información sobre el número de casos cerrados sin resolverse durante el transcurso de la extensión del proyecto ni sobre las razones por su discontinuación, aunque este análisis podría realizarse utilizando la base de datos del proyecto y proporcionaría otra medida indirecta de la eficacia de la mediación.

entidades pertinentes operaran con el mismo conjunto de expectativas. Segundo, un curso corto (diplomado) fue diseñado y facilitado por la Fundación Propaz<sup>18</sup> para la capacitación y certificación de mediadores. Este curso de 96 horas, “Mediación de Conflictos Agrarios con Enfoque de Género—una Alternativa para la Paz”, fue completado por 27 personas (12 hombres y 15 mujeres), quienes luego fueron certificadas por Propaz como mediadores agrarios<sup>19</sup>. Tercero, Mercy Corps contrató a un consultor de Vantage Partners, experto en la resolución alternativa de conflictos, para que trabajara con el equipo de Mercy Corps en el perfeccionamiento y sistematización del modelo para la resolución de los conflictos agrarios e incorporara consideraciones de género. Asistieron a las sesiones de capacitación, que tuvieron una duración total de 20 horas, 23 personas (19 hombres y 4 mujeres).

En el segundo año, asistieron a una “clínica de mediación” 40 personas (24 hombres, 16 mujeres), entre ellas los mediadores que recibieron capacitación en el año 1, así como representantes de otras ONG y organismos gubernamentales, con miras a reforzar la capacitación en temas relacionados con la mediación mediante la presentación de nuevas técnicas de en la materia y una discusión de los métodos utilizados en situaciones difíciles. Asimismo, según documentación del proyecto (pero sin una verificación independiente), los mediadores nuevos reciben mentoría de mediadores experimentados que les acompañan. La serie de actividades, incluidas la capacitación y certificación inicial, la mentoría y la educación continua por medio de clínicas de mediación, ha evolucionado a través de los nueve años del programa y constituye un modelo fuerte. Un punto adicional, el cual ha surgido a partir de conversaciones realizadas en las visitas al terreno, es que existe una escasez de mediadores agrarios capacitados y de personas con experiencia para trabajar a nivel local en cuestiones agrarias. La capacitación de mediadores ofrecida por Mercy Corps está colmando una brecha significativa en esta área.

El fortalecimiento organizacional con las ONG socias de Mercy Corps, en particular JADE y ADIM, ha sido un proceso continuo desde el inicio del programa, pero no es tratado en forma directa bajo la extensión actual del proyecto. Se da en la medida en que las organizaciones trabajan estrechamente como equipo con una estructura integrada de personal del proyecto.

Una preocupación que ha surgido tras una revisión de la información sobre el desarrollo de la capacidad técnica, sin que se haya hecho una evaluación directa del contenido ni de la eficacia de la capacitación proporcionada, se refiere a la brecha que será creada en la capacitación de la fuerza laboral al concluirse el proyecto ejecutado por Mercy Corps. No existe actualmente ningún mecanismo, sea a través de una ONG o una institución de capacitación, que permita que se siga proporcionando esta capacitación de una manera continua y sistemática. Es más, tanto la capacitación como el proceso de MARC tienen costos. JADE y ADIM no podrán continuar proporcionando estos servicios a la población indígena meta en ausencia de financiamiento o un mecanismo mediante el cual los interesados paguen una cuota por los servicios recibidos. En efecto, los servicios de MARC se definen específicamente como función gubernamental a ser realizada por la RAC y la SAA. Están siendo proporcionados actualmente por ONG por defecto.

**Desarrollo de mecanismos y de la capacidad para prevenir los conflictos agrarios:** El tercer aspecto del fortalecimiento de la capacidad institucional en el marco de la extensión actual del proyecto se refiere a la capacidad local y regional para la prevención de conflictos mediante la definición de políticas y las acciones de abogacía. Las redes departamentales de acción social—la CM Tierras (Coordinadora Multisectorial de Tierras), establecida en 2004, y la Red Quiché (Red de Atención a la Conflictividad de Quiché), la cual inició operaciones en 2009, son asociaciones voluntarias integradas por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y de campesinos; instituciones educativas; y

---

<sup>18</sup> Fundación Propaz es una ONG nacional, formada por la Organización de Estados Americanos durante el Proyecto de Paz, que, como una de sus funciones centrales, ofrece capacitación y certificación de mediadores.

<sup>19</sup> Esta cifra incluye 2 cada uno de JADE, ADIM y ADRI, 8 de FUNDEMI para el proyecto EMA, 6 de Mercy Corps y 7 de las OMA.

personas interesadas que tienen un compromiso con la minimización de los conflictos agrarios. Mercy Corps ha apoyado el establecimiento de estas redes, ha trabajado con ellas en la formalización de su estructura, y hasta hace poco ha venido proporcionando financiamiento para sus actividades<sup>20</sup>. Las redes investigan y definen interrogantes de política y convocan a seminarios y otros eventos para educarse a sí mismos y al público en general sobre los interrogantes y abogar por cambios en las políticas.

Bajo el proyecto actual, Mercy Corps continúa ayudando a las dos organizaciones a fortalecer sus operaciones a través del desarrollo de planes operativos y presupuestos. Asimismo, de conformidad con los objetivos del proyecto, las dos redes han trabajado juntas para definir dos puntos importantes en la agenda de políticas para ser llevados a nivel nacional: el reconocimiento legal de las OMA y el bosquejo legal para la formalización del reglamento que regirá la tenencia de las tierras *ejidales* de los municipios de Quiché<sup>21</sup>. Al cierre del tercer trimestre del año en curso, el reglamento había sido redactado y se encontraba bajo discusión y revisión a nivel interno de las redes. Un tercer punto de políticas que ha sido estudiado por ambas redes, al menos en términos de educar a las organizaciones afiliadas, es la atención a un enfoque de género en los problemas y conflictos agrarios, así como políticas dirigidas a aumentar el acceso a tierras por parte de las mujeres. Finalmente, el proyecto estipula la expansión de la red a un nivel regional al vincularse estas dos organizaciones a las Mesas del Sur de Petén, con miras a aumentar el impacto nacional potencial de los esfuerzos de abogacía. Se han realizado reuniones iniciales cara a cara entre las tres organizaciones. No se obtuvo información adicional acerca de esta organización regional. Por otro lado, las tres redes han sido vinculadas virtualmente a través de la red en línea, RedTierras.

Se destacan diversas preocupaciones que han surgido tras la revisión de documentación del proyecto y presentaciones y discusiones con representantes de las redes.

- Cada asociación tiene un núcleo central de afiliados con un sentido de compromiso (la CM Tierras reporta la existencia de 16 organizaciones actualmente) que se reúnen regularmente (hasta semanalmente, cuando resulta necesario) y que realizan eventos educativos y de capacitación que son bien recibidos y tienen buena asistencia. Ambas asociaciones han invertido esfuerzos significativos en la definición de su propósito y sus planes operativos. La principal preocupación planteada en la discusión con los miembros es la del financiamiento. Ninguna de las asociaciones tiene una estructura o un plan para recaudar fondos para sus actividades (por ejemplo, cuotas recolectadas durante eventos o fondos recibidos de organizaciones afiliadas), y hasta ahora han operado exclusivamente con fondos de donación.
- La plataforma virtual de RedTierras es atractiva, accesible y poblada principalmente por videos y *blogs* sobre experiencias en Guatemala y Colombia. Debido a que el acceso a la mayoría de las secciones específicas del sitio web es controlado por contraseñas, no es posible realizar en este momento ninguna evaluación adicional sobre el contenido o la utilidad del programa. El sitio web es mantenido por Mercy Corps para sus programas, y no para cumplir con objetivos específicos de la USAID.

### **Género y poblaciones subrepresentadas**

Los términos de referencia de la evaluación estipulan un estudio de la atención que se da a consideraciones de género en dos niveles del proyecto: las acciones del ente ejecutor en respuesta a las recomendaciones formuladas en la Evaluación de Género de la USAID, y el efecto de las actividades del proyecto sobre los papeles desempeñados por las mujeres en la resolución de conflictos y el acceso a

---

<sup>20</sup> Las redes también han recibido apoyo institucional y financiamiento provenientes de otros donantes, en particular el Gobierno de Alemania.

<sup>21</sup> Los *ejidos* municipales son tierras comunales de extensión variable, utilizados en el pasado como reservas forestales o tierras comunitarias para actividades agrícolas o de pastoreo. Hoy en día, son utilizados a veces por familiares particulares pero no pueden pertenecer a personas naturales o jurídicas. (Ver Universidad de San Carlos, Tesis de Maestría, Facultad de Ingeniería, 2010, "Gestión Municipal a la Regularización de Tierras en el Área Urbana del Municipio de Santa María Nebaj, Departamento de Quiché. Humberto Rivera Santiago.

tierras. Sobre estos temas, el proyecto TIERRAS ofrece ejemplos de buenas prácticas que están reflejadas en los resultados del proyecto.

Al responder a los requisitos de la USAID respecto a la atención que se debe dar a consideraciones de género en la ejecución del proyecto, Mercy Corps definió su mandato como la integración del género en todos los aspectos del programa. Se han citado ejemplos de esta integración en diversas secciones del informe. Asimismo, en septiembre de 2010 Mercy Corps presentó una propuesta a la anterior Oficina de Mujeres en el Desarrollo, de la USAID/Washington, y como resultado se le adjudicó una donación para ejecutar un proyecto de dos años (enero de 2011 a diciembre de 2012) titulado Empoderamiento de la Mujer en el Diálogo Agrario (EMA), como actividad paralela al proyecto TIERRAS. EMA está siendo ejecutado en otros cuatro municipios de Alta Verapaz por Mercy Corps y su organización asociada, Fundación para el Desarrollo y Educación de la Mujer Indígena (FUNDEMI-Talita kumi). Los tres objetivos del proyecto <sup>22</sup> son:

- 1) Mujeres indígenas negocian y median la resolución pacífica de conflictos agrarios
- 2) Los procesos de formulación de políticas agrarias incluyen una mayor participación por mujeres indígenas dirigentes
- 3) Se adoptan mejores prácticas para aumentar el liderazgo de la mujer indígena en el diálogo agrario

El proyecto EMA es importante para esta evaluación porque ha sido un vehículo para la investigación y articulación de los interrogantes relativos al género y a las mujeres indígenas asociados con la política agraria y la resolución de conflictos, y como parte de su plan de trabajo ha trabajado con el equipo del proyecto TIERRAS para integrar estos temas en la metodología MARC y la agenda de políticas de TIERRAS. Mercy Corps diseñó el proyecto y aplicó el financiamiento al fortalecimiento de la integración de un enfoque de género en los procesos de resolución de conflictos agrarios y otros temas relacionados con la tenencia de tierras. Como mecanismo para lograr la igualdad de género, los resultados específicos del proyecto EMA están interconectados con la capacidad continua de las actividades de TIERRAS de fomentar la igualdad de género. El proyecto EMA ha capacitado y certificado a ocho mujeres indígenas como mediadoras agrarias (a través del curso corto de TIERRAS en 2011, el cual ha sido tratado en otro aparte de este informe), y para el final del proyecto estas mediadoras habrán resuelto 20 conflictos agrarios.

El proyecto EMA ha desarrollado talleres y seminarios para la CM Tierras y la Red Quiché en torno al género y los conflictos agrarios, y ha participado en la elaboración de materiales para la campaña informativa en apoyo al RIC. En colaboración con la oficina central de Mercy Corps, el proyecto EMA en diversas ocasiones ha prestado capacitación sobre consideraciones de género, aplicable a proyectos específicos, para miembros del personal técnico de TIERRAS. Durante la extensión actual del proyecto, la metodología MARC para la resolución de los conflictos agrarios fue modificado de modo de incluir como punto focal consideraciones de género, y el proyecto EMA ha colaborado con la CM Tierras y la Red Quiché para introducir como punto focal consideraciones de género en los dos temas de política (definición legal y operativa de las OMA y plan de regularización de la tenencia de los ejidos municipales) identificados para las redes de abogacía. EMA y FUNDEMI han participado activamente en las campañas educativas y promocionales para ampliar la participación de las mujeres, y en particular las mujeres indígenas. Por ejemplo, utilizaron el método del acercamiento directo a los COCODES para asegurar que las delegaciones de dirigentes comunitarios que participan en los intercambios cara a cara entre comunidades que han resuelto (o no han resuelto) conflictos agrarios a través de la mediación incluyen a líderes del sexo femenino como también del masculino. Por otro lado, Mercy Corps también ha colaborado activamente con las Oficinas Municipales de la Mujer (OMM), y como resultado del proyecto EMA, la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) también ha participado en talleres y seminarios de

---

<sup>22</sup> Convenio de Donación de la USAID para EMA, APS-OAA-10-000005, 2010.

TIERRAS. Estos exitosos esfuerzos directos para asegurar la incorporación de la mujer, y especialmente de la mujer indígena, en todas las actividades son especialmente notables en este caso, porque el ámbito de los asuntos agrarios y de tenencia de tierras históricamente ha sido un dominio predominantemente masculino. La integración de consideraciones de género y la importancia que se da al papel de la mujer en asuntos de tenencia de tierras y conflictos agrarios han sido puestas de relieve en todas las publicaciones y documentación del proyecto TIERRAS, incluido en la red virtual [www.redtierras.org](http://www.redtierras.org).

El efecto de esta atención que se da, en la ejecución del proyecto, a la igualdad de género y los derechos de la mujer a poseer tierras tituladas en Alta Verapaz y Quiché es más difícil de medir y no ha sido incluido como parte del plan de monitoreo y evaluación del proyecto. Sorprendieron el hecho de que la participación en las reuniones comunitarias a las que asistió el evaluador durante las visitas al terreno estaba distribuida en proporciones casi iguales entre hombres y mujeres, así como el hecho de que las mujeres hablaban y expresaban sus propias opiniones<sup>23</sup>, y esto puede ser un reflejo indirecto y anecdótico de este efecto. En la sesión de capacitación realizada en Tucuru para mujeres representantes del COCODE municipal, que trataba sobre temas de los derechos a la tenencia de tierras y el RIC (anteriormente descrito), el interés mostrado y las preguntas formuladas no fueron las de unos observadores pasivos.

Finalmente, con relación a la pregunta planteada por los términos de referencia de la evaluación acerca de la atención no solo al género sino también a las poblaciones subrepresentadas (es decir, los grupos indígenas), el punto focal explícito del proyecto TIERRAS ha sido desde su inicio no solo entregar un mecanismo para la resolución pacífica de los conflictos y prevenir la violencia en los asuntos agrarios, sino también prestar servicios que sean accesibles para las comunidades indígenas rurales. Estas comunidades no cuentan con los recursos (financieros y de información) ni con el poder y los contactos que requieren para regularizar y proteger su acceso y sus derechos a tierras a través de los canales tradicionales. El proyecto TIERRAS lleva los servicios de MARC a zonas rurales y proporciona a estas comunidades servicios de investigación de campo y documentación legal y técnica, así como una plataforma en la que pueden negociar como iguales.

Este principio también sirve de fundamento al proceso de institucionalización en la actual extensión del proyecto, con su concentración en redes y servicios a nivel de municipio y la creación de las OMA como servicios accesibles de servicio e información. También queda reflejado en el apoyo que el proyecto ha dado a las oficinas regionales del RIC en la elaboración del Plan de Participación Indígena (PPI) y en la campaña de educación pública para informar sobre la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (de la cual Guatemala es signatario). En las reuniones comunitarias a las que asistió el evaluador, los dirigentes comunitarios articularon claramente la importancia del trabajo de TIERRAS en términos de proporcionarles información, apoyo técnico y un foro para negociar entre iguales que antes no tenían.

### **Resumen de resultados y conclusiones**

Durante los últimos nueve años del proyecto, Mercy Corps ha identificado un problema fundamental del desarrollo rural en Guatemala, y ha desarrollado un modelo y un mecanismo para responder a este problema que es eficaz en términos de resolver los conflictos agrarios sin violencia y que hace que el proceso de resolución de conflictos sea accesible a las comunidades indígenas pobres y subrepresentadas. La evaluación plantea preocupaciones acerca de posibles obstáculos y fallas en la institucionalización y sustentabilidad de estos servicios.

---

<sup>23</sup> En las dos reuniones con una comunidad en Alta Verapaz que ha finalizado el proceso de mediación y una en Quiché donde la mediación aún se encuentra en vías de finalizarse, las mujeres vacilaban en hablar, debido en parte a las barreras lingüísticas. Sin embargo cuando los mediadores se dirigían a ellas directamente, respondían en términos que demostraban su conocimiento y su involucramiento en las discusiones comunitarias en torno al conflicto.

Al proporcionar servicios de MARC en los conflictos agrarios rurales, Mercy Corps y sus ONG asociadas están proporcionando, en cierta medida, servicios que normalmente están incluidos en el mandato de ciertas instituciones gubernamentales. Esta situación, en la cual la falta crónica de financiamiento de las instituciones del estado crea brechas en la realización de funciones públicas esenciales, y organizaciones no gubernamentales y del sector privado intervienen para satisfacer estas necesidades, no es una ocurrencia inusual en Guatemala. Sí complica, sin embargo, la tarea del proyecto de definir una estrategia de salida que incluya la devolución de estas funciones al sector público sin dejar un gran vacío.

## **RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES ACTUALES**

### **ALIANZA INCLUYENTE DE MERCADOS PARA EMPRESARIOS RURALES (MERCY CORPS)**

De los resultados y conclusiones de la evaluación del proyecto IMARE surgen varias recomendaciones accionables para la USAID/Guatemala y Mercy Corps que ameritan consideración en las próximas etapas del proyecto:

#### **1) Realizar un estudio de los grupos de la Fase I a fin de determinar el impacto**

Muchas de las asociaciones participantes en IMARE I parecen haber logrado un nivel de éxito sostenido. Esta observación se hace a partir de informes de que por lo menos cuatro de los grupos de IMARE I continúan suministrando productos alimenticios de alta calidad a mercados formales como WalMart sin ninguna intervención directa de Mercy Corps ni de los demás socios de IMARE I a los niveles de producción y de gestión de asociaciones. IMARE I trabajó con 20 grupos, distribuidos entre dos niveles. Dos tercios fueron clasificados en el segundo nivel y estaban preparados para producir y vender casi inmediatamente a mercados formales, aunque algunos requerían ayuda en las áreas de gestión y producción para poder cumplir con las normas vigentes en los mercados formales, mientras que el tercio restante consistía en grupos formados a raíz de conflictos agrarios quienes enfrentaban un mayor número de retos que los grupos del segundo nivel. El hilo común entre estos dos niveles de asociaciones fue el hecho de que todas fueron organizadas bajo el proyecto IMARE, es decir, ninguno de los grupos tenía una historia previa como asociación formal. Una comprensión más a fondo de lo que ha sido de los 20 grupos podría generar información sobre el impacto creado por IMARE I, no solo en términos del desarrollo institucional sino también en términos de sus capacidades productivas y gerenciales. Podría ser posible sacar lecciones que enriquecieran la comprensión del enfoque a base de cadenas de valor utilizado con los pequeños productores, información que luego podría ser aplicada a los grupos de IMARE II.

#### **2) Vincular programas de nutrición y salud comunitaria de la USAID con comunidades de IMARE II**

El Plan Operativo Anual de Mercy Corps para el año fiscal 2012 describe el trabajo de su técnico en seguridad alimentaria, al llevar a cabo eventos de capacitación sobre temas de la salud y nutrición y realizar evaluaciones periódicas de la salud y nutrición de los niños menores de cinco años y de las madres embarazadas y lactantes. La descripción del proyecto incluida en el Convenio Cooperativo del proyecto IMARE II se refiere al hecho de que “indicadores adicionales para responder a las actividades FtF que se incorporen durante el desarrollo del PGD y que estarán sujetos a monitoreo durante la ejecución del proyecto”. Otros documentos relacionados con las actividades FtF, entre ellos la Solicitud de Aplicaciones (RFA) correspondiente al Proyecto de Cadenas de Valor (RFA-520-1 I-000003), se refiere al hecho de que “el objetivo del propuesto Proyecto de Cadenas de Valor es el de **mejorar el acceso familiar a alimentos** al ampliar y diversificar los ingresos rurales, y de contribuir al mejoramiento de la situación nutricional de las familias beneficiarias del programa ... y esto se logrará al ampliar la participación de hogares rurales pobres en cadenas de valor productivas ... en coordinación con actividades relacionadas con la nutrición y dirigidas al **mejoramiento del aprovechamiento de los alimentos** y que son realizadas por el Programa de Seguridad Alimentaria PL480 Título II y por

socios que ejecutan programas de salud”. El fuerte conjunto de eventos de capacitación a nivel de asociación que está proporcionando Mercy Corps a través de IMARE II está presentando a mujeres embarazadas y lactantes y a madres de niños menores de dos años conceptos importantes acerca de la nutrición, la higiene y la salud. La capacitación también anima a estas mujeres a acudir a su puesto de salud local, el cual a veces opera cerca de sus comunidades pero frecuentemente se encuentra a gran distancia, y aun así el puesto puede estar abierto, con la presencia de personal de salud, apenas uno o dos días por semana. Dado que IMARE, aun en las comunidades más remotas, está generando un impacto positivo en términos del aumento de la productividad familiar y, por extensión, de los ingresos familiares—aun cuando su nueva producción esté siendo vendida en mercados informales—las mujeres afiliadas a las asociaciones, así como sus hijos de corta edad, se beneficiarían enormemente de un componente de comunicación para el logro de cambios sociales y del comportamiento, acompañado de asesoramiento interpersonal cara a cara y visitas domiciliarias tendientes a mejorar la salud materna y las prácticas utilizadas para alimentar a los bebés y los niños de corta edad. Podría lograrse un impacto real y mensurable en la desnutrición si se ejecutara un proyecto de salud y nutrición de la USAID en comunidades en las que IMARE estuviera trabajando. Si los municipios contractuales del Proyecto Nutri Salud de la USAID incluyen comunidades beneficiarias de IMARE II, debería hacerse un esfuerzo coordinado por asegurar que las comunidades de IMARE reciben beneficios directos de Nutri Salud y que la presencia del proyecto sea coordinada con Mercy Corps. Los efectos complementarios de las dos intervenciones podrían tener un impacto real y sostenido en términos del logro de la meta final de FtF, que es el de disminuir la desnutrición crónica.

### **3) Incorporar en IMARE II un componente de transición a futuro**

El programa de cadenas de valor de IMARE se centra en pequeños agricultores que poseen y siembran un promedio de diez *cuerdas* (aproximadamente 0.44 hectáreas de tierra). Sin embargo, a pesar de la poca extensión de las parcelas, la aplicación de cultivos innovadores, complementados por la capacitación proporcionada por Mercy Corps en buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de negocio, está produciendo resultados positivos en virtualmente todas las asociaciones con las que trabaja. A partir de las observaciones realizadas, esencialmente todos los hogares participantes están experimentando aumentos en los ingresos familiares y, como resultado, mejoras en su calidad de vida. Las mejoras pueden ser tan pequeñas como, por ejemplo, la capacidad de comprar carne más de una vez al mes como resultado del aumento en los ingresos, o tan grandes como aumentos de hasta varios cientos de por ciento en los ingresos, con lo que la familia puede invertir en más insumos agrícolas, comprar alimentos adicionales para el hogar, cubrir los costos escolares, realizar mejoras a la vivienda, y pagar otros gastos. Pero la realidad es que estas mejoras probablemente se limiten al hogar que actualmente se beneficia del proyecto. La mayoría de los miembros de las asociaciones son familias jóvenes, con entre tres y siete hijos de corta edad. Dada la poca extensión de la tenencia de tierras, y la tendencia y tradición de heredar tierras a los hijos, el típico beneficiario directo actual de IMARE a la larga verá su tierra dividida como resultado de la herencia que dejará a sus hijos, de modo que dentro de unos pocos años la familia no tendrá medios efectivos de sustento en el campo de la agricultura. En el mejor de los casos, un hijo heredero tendrá unos pocos metros cuadrados de tierra para su milpa como una expresión de tradición, pero una operación agrícola viable más allá de la familia actual será imposible. Este escenario crea la necesidad de que cada hogar tenga y desarrolle una visión a futuro para su familia, para que la transición de los hijos a campos distintos a la agricultura sea aceptada de una manera tanto positiva como productiva. Adoptado como componente adicional de la actual capacitación en administración del hogar impartida por Mercy Corps, esto incluiría temas y talleres dirigidos a ayudar y orientar a las familias en el desarrollo de una visión de transición a futuro que irían ajustando con el tiempo.

#### **4) Desarrollar una o más redes, a través de Internet, que vinculen todos los grupos de la Fase I y Fase II**

El apoyo directo e incluso indirecto recibido de Mercy Corps mientras el proyecto IMARE permanece activo es una fuente de actualizaciones técnicas sobre prácticas de gestión de cultivos y de negocio, pero cuando finalice el proyecto, estos grupos se encontrarán trabajando totalmente por cuenta propia, sin ningún apoyo externo. Esto puede no ser un problema serio para aquellos grupos que logren alcanzar un alto nivel de confianza y de autodependencia, pero contar con una red o una institución mayor adonde puedan acudir con el cambio de las circunstancias o de los mercados puede resultar útil en el futuro para aquellos grupos que se gradúen del proyecto IMARE. Asimismo, el éxito, e incluso las tribulaciones, de los grupos de IMARE I podrían ser de beneficio para las asociaciones de IMARE II, de existir una red que de alguna manera las vinculara. Las experiencias de los grupos exitosos de IMARE I podrían servir de incentivos y ejemplos para los grupos de IMARE II. Una red también podría proporcionar un mecanismo de apoyo, en las transacciones de mercado, al abastecimiento de productos agrícolas, al presentarse de vez en cuando en un grupo determinado un período de escasez de un producto, avisando a otros grupos miembros de la red que pudieran tener un exceso de ese producto que para que suplieran la diferencia necesaria para completar un embarque al mercado. A nivel general, los éxitos de algunas asociaciones de IMARE I, y el arranque positivo de los grupos de IMARE II, han creado un número sustancial de productores y miembros de asociaciones con una experiencia notable. La fertilización cruzada de ideas y experiencias podría mejorar y enriquecer el camino hacia el futuro para otros grupos, y al mismo tiempo reforzar a todos los grupos con base en sus intereses mutuos. Mercy Corps ha discutido el concepto de formar una o más redes entre las asociaciones de IMARE, pero aún no ha puesto en práctica esta idea. Debe identificarse un mecanismo y un principio de organización para una o más redes de este tipo. Las redes basadas en el uso de computadoras ofrecen un gran potencial y deberían estudiarse más a fondo<sup>24</sup>.

#### **5) La USAID debería considerar la posibilidad de una iniciativa de aprendizaje a distancia como actividad de seguimiento de IMARE**

Se ha observado lo dinámico que han sido las sesiones de capacitación impartidas por Mercy Corps en aspectos de la administración del hogar, especialmente entre las mujeres. Las mujeres están descubriendo la excelencia y el potencial de empoderamiento que ofrecen los mensajes sobre la economía del hogar, la salud y la higiene, así como la capacitación en la producción de cultivos, el mercadeo y la gestión de asociaciones y de negocios. Los que han tenido oportunidades de participar en conferencias de capacitación con mujeres procedentes de toda la región han encontrado que estos eventos son particularmente empoderantes e informativos. Los hombres también han comentado, al discutir las tecnologías innovadoras que han aprendido—como son los macro-túneles para la producción del tomate o el aprendizaje sobre la forma de clasificar la producción de vegetales para los mercados formales—que la capacitación no solo es importante, sino que tiene el potencial para alterar el modo de vida de la persona. Una dimensión compartida por las buenas prácticas de negocio y por las buenas prácticas agrícolas es la evolución de ideas, tecnologías y enfoques para la realización del trabajo. Con la evolución y maduración de FtF, y a medida que finalicen proyectos como IMARE, las asociaciones perderán el acceso fácil y conocido a formas de actualizar sus conocimientos sobre innovaciones que actualmente están disponibles bajo el proyecto. Mantener el flujo de información actualizada a las asociaciones sería una forma obvia de sostener el impacto y de proteger la inversión de la USAID en IMARE. Un modelo de aprendizaje a distancia que se iniciara durante el último año de IMARE y que en lo subsiguiente continuara en forma indefinida, con mensajes diseñados alrededor del concepto de apoyar la información técnica e innovadora transmitida a las zonas de FtF por radio y computadora/*podcast*, sería una forma de reemplazar aquella actividad en la que es necesario que las personas viajen en vehículos a las comunidades para presentar sesiones de capacitación o que sean

---

<sup>24</sup> Se calcula que existen unos 19 millones de teléfonos celulares en Guatemala. La omnipresencia de las computadoras sigue muy de cerca, especialmente en vista de los avances tecnológicos y las reducciones de precio que se observan en el caso de las computadoras “tableta”.

enviadas a conferencias participativas. Una vez que las personas aprendan a aprender, el acceso a información nueva siempre se recibe con entusiasmo.

## **6) Entrega de los productores de IMARE a ANACAFE y AGEXPORT**

Mercy Corps, a través de IMARE y en cooperación con otros organismos y ministerios del GdeG, así como con entidades del sector privado, ha realizado una labor eficaz al crear unas asociaciones de productores bastante fuertes bajo IMARE I. Resultados similares pueden esperarse con los grupos de IMARE II. Algunos, y quizás todos, los grupos de productores de IMARE II alcanzarán un nivel de pericia en buenas prácticas agrícolas y de negocio que podrán transferir en su transición a cierto nivel de independencia, y quizás incluso llegarán al punto de que pueden identificar mercados nuevos por iniciativa propia. No obstante, aun cuando algunos, o más de algunos, logren un alto nivel de autoconfianza e independencia, el hecho de permanecer vinculados a la industria y a los cambios en el flujo de información sobre mercados asegurará su sustentabilidad. Tal como se ha observado, IMARE ha servido no solo para fortalecer a grupos de productores, sino también como conducto y fuente de información nueva sobre mercados y tecnologías a medida que han cambiado las condiciones. Una vez que IMARE haya desaparecido, los grupos exitosos corren el riesgo de perder parcialmente su ventaja competitiva si no pueden mantenerse al tanto de eventos y cambios en los mercados. ANACAFE y AGEXPORT continuarán operando como organizaciones no gubernamentales de mucho éxito en el campo de las cadenas de valor agrícolas. Por lo tanto, a la conclusión del proyecto aquellos grupos de IMARE que tengan la capacidad de continuar cumpliendo con las normas vigentes en los mercados formales en ausencia de ayuda externa deberían incorporarse en las redes de mercado de ANACAFE o AGEXPORT.

## **7) Mercy Corps necesita reflejar las recomendaciones formuladas en la Evaluación de Género de la USAID**

Si bien Mercy Corps ha actuado con firmeza al incluir temas de género en la planificación y ejecución de IMARE II, incluido el desarrollo de una estrategia para este componente, aún no ha respondido formalmente a la Evaluación de Género realizada por la USAID en marzo de 2009. La USAID debería velar por que una copia de la evaluación sea compartida con Mercy Corps, y que el siguiente Plan de Trabajo anual refleje las recomendaciones formuladas en la evaluación.

## **8) Intercambio de mejores prácticas**

Las experiencias de IMARE I e IMARE II ameritan una comparación con otros actores en las cadenas de valor rurales, entre ellos ANACAFE y AGEXPORT. Podría ser conveniente considerar la creación de una oportunidad para que Mercy Corps intercambiara experiencias con ANACAFE y AGEXPORT con miras a comparar y contrastar los éxitos, la forma de superar los obstáculos, y formas de explorar posibles relaciones futuras para aquellas asociaciones exitosas que se gradúen de IMARE.

## **TIERRAS/RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS AGRARIOS (MERCY CORPS)**

A partir de los resultados y conclusiones de la evaluación del proyecto TIERRAS, conviene considerar diversas recomendaciones accionables para la USAID/Guatemala y Mercy Corps a través del período restante del proyecto:

### **1) Mercy Corps debería mejorar sus actividades de acercamiento y diseminación de información**

Una característica del proyecto de Mercy Corps que salió a luz durante el transcurso de la evaluación es que los residentes de Ciudad de Guatemala realmente no saben mucho acerca del proyecto o de lo que hace. Ni el trabajo ni los resultados son especialmente visibles a nivel nacional ni dentro de la comunidad de desarrollo, y este aislamiento limita la eficacia del proyecto en términos de su meta general de contribuir a la paz en Quiché y Alta Verapaz. Si bien el programa es pequeño en relación con el alcance de los interrogantes en materia de conflictos agrarios y tenencia de tierras en Guatemala, constituye un fuerte modelo para la resolución no violenta de los conflictos y uno que tiene una eficacia comprobada.

Mercy Corps podría considerar la posibilidad de desarrollar una estrategia para una campaña promocional o informativa que ampliara los conocimientos acerca del modelo y aumentara el apoyo que se da al mismo a nivel nacional.

## **2) Mercy Corps debería mejorar las comunicaciones focalizadas**

Sobre este mismo tema, uno de los resultados del proyecto actual es la utilización de un proceso de planificación y negociación colaborativa para resolver los conflictos en dos casos que tienen implicaciones para asuntos de gran envergadura respecto a la utilización de las tierras rurales de la región, o sea, el desarrollo de la industria minera y la generación de hidroelectricidad. Uno de estos dos casos ha terminado y el proceso de documentación está por finalizarse. La utilidad de estos casos, más allá de la resolución del conflicto inmediato, depende de la diseminación de información—de observar la forma en que los pasos tomados en el proceso se desarrollan para llegar a un acuerdo final, en una situación que fácilmente podría haberse tornado violenta. Aquí nuevamente, la recomendación pide una estrategia de comunicación que lo transporte fuera de su ámbito inmediato.

## **3) La USAID debería dar prioridad a acciones dirigidas a hacer que las OMA alcancen la sustentabilidad institucional**

La evaluación pone de relieve una serie de preocupaciones en torno a la sustentabilidad de las OMA como mecanismo para transferir y continuar realizando las funciones del proyecto TIERRAS en los municipios, especialmente después de la finalización del RIC—aun sobre una base transicional en espera de una nueva Ley de Desarrollo Rural. La USAID/Guatemala cuenta con una vasta experiencia en el área de descentralización y fortalecimiento municipal que pudiera proporcionar información de utilidad o lecciones para abordar estas áreas de preocupación. La recomendación es que la USAID considere el establecimiento de un foro para el intercambio y el diálogo entre estos dos sectores.

## **4) Mercy Corps debería proporcionar asesoría sobre las opciones de recaudación de fondos para instituciones clave**

La red, o redes, de organizaciones públicas y privadas dedicadas a la promoción activa no son sostenibles como organizaciones voluntarias en ausencia de una fuente confiable de financiamiento. Mercy Corps debería considerar la posibilidad de proporcionar asistencia técnica, quizás por medio de consultores externos especializados, sobre opciones para la recaudación de fondos para la CM Tierras y la Red Quiché.

## **5) La USAID debería insistir en que se ponga en vigencia un plan para la disposición y mantenimiento efectivo de la base de datos que mantiene Mercy Corps sobre los casos de conflictos**

La base de datos utilizada por Mercy Corps para seguir los casos de conflictos constituye un registro esencial del proceso de negociación llevado a cabo en cada caso, del acuerdo pactado, y de las obligaciones de las partes del conflicto. También es el único registro de estos casos, ya que las operaciones de TIERRAS no tienen ningún vínculo formal al sistema de cortes ni a la SAA. Debería existir un plan para la disposición y mantenimiento de este sistema después de finalizado el proyecto.

## **6) Mercy Corps debería desarrollar un plan de legado para la capacitación y certificación en la Resolución Alternativa de Conflictos**

Debería considerarse un plan para formalizar el importante papel asumido actualmente por el proyecto en la capacitación y certificación de mediadores agrarios. No puede ampliarse ni mantenerse servicios de MARC para los conflictos agrarios en ausencia de personal capacitado.

## **ANEXOS**

**Anexo A: Terminos de Referencia de la Evaluación**

**Anexo B: Herramientas para la Evaluación**

**Anexo C: Fuentes de Informacion**

**Anexo D: Declaracion de Diferencias de Opinion No Resuletos**

## **Anexo A: Terminos de Referencia de la Evaluación**

## SECTION C – STATEMENT OF WORK

### C.1 BACKGROUND

Consistent with the new Evaluation Policy,<sup>1</sup> the end-of-project and mid-term performance evaluations will enable USAID/Guatemala Economic Growth Office to evaluate whether projects are achieving the desired results, and will help inform future project design, implementation, and effectiveness. These projects fall under two broad categories, the Feed the Future Initiative and the Global Climate Change Initiative. USAID/Guatemala is both a Feed the Future Initiative focus country as well as participant in the Global Climate Change initiative. These initiatives share a strong monitoring and evaluation component to track ongoing activities, measure the results, and make corrections as necessary.

The **Feed the Future Initiative (FtF)** is a country-led, multi-stakeholder initiative to reduce global hunger and end poverty in over 20 countries around the world, including Guatemala.<sup>2</sup> The world-wide initiative began in 2010, and will continue in Guatemala at least through 2016. Although they began before the FTF strategy was in place, all projects to be evaluated under this task order fall under the FtF strategy, except TIERRAS Land Conflict Resolution. USAID/Guatemala is focusing FtF projects on issues of "food security" for vulnerable populations, which most often include rural, indigenous communities. Food security is characterized as *access, utilization, and availability*. Food insecurity in Guatemala does not result from inadequate national or local food supplies (*availability*), but instead is caused by the inability of the poor to *access* food due to inadequate incomes, as well as by uninformed consumption decisions and feeding practices that lead to poor food *utilization*. FtF projects, therefore, focus on income generation and nutritional education for rural small households.

Current USAID/Guatemala projects for the **Global Climate Change Initiative (GCC)** include using sustainable landscapes funding to continue the Mission's long-term commitment to market-driven conservation and sustainable forestry management in the Maya Biosphere Reserve and other important forested landscapes in the country. The Maya Biosphere Reserve and similar protected areas serve as important areas for carbon sequestration. The Forestry Enterprises in Guatemala project and the Community Tourism Alliance project, implemented by Rainforest Alliance and Counterpart International, fall under GCC guidance.

### C.2 SCOPE OF WORK

This Task Order requires the contractor to evaluate the effectiveness of USAID/Guatemala Economic Growth Office projects at the strategic and individual project levels to validate or improve USAID's approach and to learn from results. Performance evaluations of these projects will look at the high-level results as they relate to each project's objectives<sup>3</sup> (See in Attachment J.1). This portfolio consists of agricultural and environmental value chain projects supporting Strategic Objective 2 "Open, Diversified, and Expanding Economies" under the USAID/Guatemala strategy. The end-of-project and mid-term evaluations will also inform new project implementation under the new five-year Country Development and Cooperation Strategy (CDCS)<sup>4</sup>. The success of these project components will heavily influence upcoming FtF and

<sup>1</sup> <http://transition.usaid.gov/evaluation/USAIDEvaluationPolicy.pdf>

<sup>2</sup> For more information, see <http://www.feedthefuture.gov>

<sup>3</sup> Annex III of USAID/Guatemala FtF Multi-year strategy

<sup>4</sup> The CDCS for Guatemala is pending approval as of February 2012.

GCC strategy implementation. As such, USAID/Guatemala needs to thoroughly understand their achievements.

<b><u>Project Information – End-of-Project Evaluations</u></b>				
<b>Projects To Be Evaluated</b>	Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises	Competitive Enterprises in Coffee	Forestry Enterprises in Guatemala	Community Tourism Alliance
<b>Agreement #</b>	520-A-00-05-00009-00	520-A-00-06-00103-00	520-A-00-06-00099-00	520-A-00-06-00092-00
<b>Award Dates</b>	October 2004 – September 2012	June 2006 – September 2012	September 2006 – September 2012	April 2006 – September 2012
<b>Total Estimated Cost</b>	\$10,000,000	\$5,000,000	\$7,700,000	\$6,700,000
<b>Implementing Organization</b>	AGEXPORT	ANACAFE	Rainforest Alliance	Counterpart International
<b>Agreement Officer's Representative</b>	Glenda de Paiz	Glenda de Paiz	Maria Teresa Robles	Maria Teresa Robles

<b><u>Project Information – Mid-term Evaluations</u></b>		
<b>Projects To Be Evaluated</b>	Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs	TIERRAS / Land Conflict Resolution
<b>Agreement #</b>	520-A-00-07-00216-00	520-A-00-07-00225-00
<b>Award Dates</b>	September 2007 – February 2014	September 2007 – September 2013
<b>Total Estimated Cost</b>	\$2,600,000	\$2,200,000
<b>Implementing Organization</b>	Mercy Corp / WalMart	Mercy Corp
<b>Agreement Officer's Technical Representative</b>	Glenda de Paiz	Maria Teresa Robles

The Contractor shall conduct a performance evaluation of six USAID/Guatemala Economic Growth Office's projects in achieving their stated objectives. The Contractor shall prepare end-of-project performance evaluations for four rural value chain projects which will end September 30, 2012: the Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises project implemented by the Guatemalan Association of Exporters (AGEXPORT), the Competitive Enterprises in Coffee project with the National Coffee Association (ANACAFE), the Forestry Enterprises in Guatemala project with Rainforest Alliance, and the Guatemala Community Tourism Alliance with Counterpart International. The Contractor will also prepare mid-term performance evaluations of two ongoing projects: the Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs (IMARE) project, a public-private partnership between USAID, and Mercy Corps/Wal-Mart for horticultural value chains; and TIERRAS Land Conflict Resolution project implemented by Mercy Corps in the departments of Alta Verapaz and Quiche.

The six performance evaluations shall be split into two final reports, although the much of the expertise needed for evaluation will cut across the projects. The first report is an end-of-project performance evaluation of the four rural value chain projects ending in September of 2012, and the second is a mid-term performance evaluation of two very different projects implemented by the same partner, Mercy Corps. The needs of these two activities are different because of the projects' implementation phases, so they are discussed separately below.

#### THE END-OF-PROJECT PERFORMANCE EVALUATIONS SHALL:

- (a) Examine the effectiveness and high-level results of projects implemented by AGEXPORT, ANACAFE, Rainforest Alliance, and Counterpart International as defined in their respective cooperative agreements, which will be provided upon award of this evaluation Task Order. The Contractor shall assess achievements for each project. If objectives have not been met—due to either over- or under-achievement—findings, conclusions and recommendations in these areas should be addressed in the final report. An acceptable report should meet the following requirements as per the USAID Evaluation policy:
  - Evaluation findings should be presented as analyzed facts, evidence and data and not based on anecdotes, hearsay or the compilation of people's opinions.
  - Findings should be specific, concise and supported by strong quantitative or qualitative evidence.
  - Recommendations need to be supported by a specific set of findings.
  - Recommendations should be action-oriented, practical and specific, with defined responsibility for the action.

The key approaches to be evaluated are: introducing small agricultural producers, community forestry concessions and handicraft producer groups to value added activities and linking them to larger markets; increasing incomes and improving household food consumption decisions to combat food insecurity; and increasing agricultural sector growth to increase economic activities of the non-farm sectors of the same communities—causing a spillover effect of USAID projects. The projects also seek to increase effectiveness of the local groups with which they work. In the cases of the Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises and the Competitive Enterprises in Coffee projects, the awards attempt to improve the project

management capacity of AGEXPORT and ANACAFE and improve the nutritional outcomes for beneficiaries. The Contractor will address the organizational capacity of these groups to carry out this work, including adequate staffing, equipment, and internal processes and procedures. The Contractor shall refer to the projects' Work Plans and results frameworks for specifics.

- (b) Test the development hypothesis put forth in the "Mellor Model" of agricultural growth as a strong driver of poverty reduction and job creation both through agricultural production and supporting small-scale rural non-farm activities in the Altiplano region of Guatemala<sup>5</sup>;
- (c) Examine effectiveness by comparing each project's actual achievements with its respective work plan and results framework targets and goals. Where findings suggest that projects have been ineffective at reaching their objectives, the contractor will seek to: a) determine explanations as to why and whether the cause is in design or in implementation, and b) make design and implementation recommendations for consideration in future Mission programming.

And

- (d) As Guatemala is an FtF Focus country, the evaluation must also address the objectives of the Mission's FtF Multi-year Strategy. The end-of-project performance evaluations, therefore, will also address the activities incorporating more vulnerable populations. These activities include lower-end value chain producers, women, AGEXPORT's sub-awards with the Institute of Nutrition for Central America and Panama--INCAP (nutrition) and Vital Voices (gender inclusion) and ANACAFE's relationship to Funcafe (rural development).

The following evaluation questions are illustrative. If the Contractor sees fit, the Contractor is encouraged to revise and refine the questions to best suit the goals of these evaluations.

**Project Results and Sustainability:**

- Have projects met high-level objectives in the areas of income generation, poverty reduction, and improved employment opportunities?
- What are the perceived effects on household malnutrition of IMARE and the sub-awards with Funcafe and INCAP? If there is an effect, how is that effect explained?
- Are the projects promoting sustainable activities; what support will be needed for the associations to continue providing benefits to their members?

**Institutional capacity building:**

- By using local organizations as the prime implementing partners in the cases of AGEXPORT and ANACAFE, have the capacities of those partners to identify and cultivate small producer groups improved? Has their organizational planning and implementation of funds improved? Are improvements likely to be lost if USAID support were no longer available?
- Has the internal management of small agricultural and handicraft producer groups, tourism-related service providers and community forestry concessions improved due to project efforts?

---

<sup>5</sup> Sectoral Distribution Model of Employment Growth in the Guatemalan Highlands, USAID 2006.

**Gender and Underrepresented Populations:**

- Have women been integrated into farming activities, producer association management, or both? If so, have these interventions affected poverty or the prevalence of hunger and malnutrition in those communities?
- Assuming women's participation in producer associations, what effects are seen at the household-level—i.e. greater involvement with purchasing decisions or changes in household decisions concerning family planning?
- Did projects reflect the applicable recommendations made by the USAID/Guatemala Gender Assessment (March 2009)? Specifically, did USAID provide resources for implementing partners to incorporate recommendations into work plans; did the implementing partners train their personnel in gender-related issues; did the project make women's membership and participation in decision-making part of the organizational strengthening for producer groups; did the project include diversity as a criterion for producer group selection; and did the project identify viable women's producer groups?

The intended audiences for the end-of-project performance evaluations will be USAID/Guatemala—primarily the Economic Growth and Health and Education offices; those USAID implementing partners to be evaluated under this Task Order; and Government of Guatemala (GoG) entities—such as the Ministry of Agriculture, Livestock and Food (MAGA in Spanish); Secretariat for Food Security and Nutrition (SESAN in Spanish); the GoG Ministry of Economy's National Competitiveness Program (PRONACOM in Spanish); and the National Council of Protected Areas (CONAP in Spanish). The evaluations will also be provided for informational purposes to USAID/Washington—including the Bureau of Food Security, the Policy Planning and Learning office, and Economic Growth, Agriculture and Trade Bureau's Natural Resources Management office; and international donor partners—specifically those with interest in value chain work such as DANIDA, the European Commission, the World Bank, and the Inter-American Development Bank.

While the end-of-project and mid-term evaluations will be shared and discussed with the illustrative groups mentioned in this section, USAID/Guatemala also requires the contractor to prepare and give a formal presentation of the findings from the four end-of-project evaluations. This presentation would be to open to the general public and the press in Guatemala City following completion of the final report and completion/close out of the projects themselves. The presentation will be an opportunity to discuss USAID's work in Guatemala, demonstrate USAID's commitment to transparency, and foster public debate on development projects working in food security, value chains, and land dispute resolution. The Contractor is also encouraged to suggest audio/visual materials to compliment the final report and presentation.

**THE MID-TERM PERFORMANCE EVALUATIONS SHALL:**

- (a) Examine the performance to-date of the IMARE project implemented by Mercy Corps/Wal-Mart and the TIERRAS Land Conflict Resolution project also implemented by Mercy Corps. While the IMARE project focuses on income generation, poverty reduction and improved nutritional status of beneficiaries, TIERRAS seeks collaborative resolution of land conflicts in the departments of Alta Verapaz and Quiché. Both projects also seek to improve local capacity of public and private partners—in the case of IMARE with local producer associations, and in the case of TIERRAS with local advocacy networks and Land Affairs Offices.

The Contractor shall assess the performance and achievements for each project against targets—both as listed in the projects' Performance Monitoring Plans (PMPs) and Work Plans. While this exercise is not an audit of data quality, the PMPs and Work Plans should be used as a reference to identify areas that need to be investigated by the evaluation team. Findings, conclusions and recommendations are expected for both project performance of activities in Work Plans as well as other activities on which the projects could be working. For example, if the project in question is devoting a significant portion of its time to activity X under the Work Plan, is the project meeting the objectives agreed to under activity X. And separately, would the projects be more effective if it addressed other issues through activity Y—which is not part of the current work plan. An acceptable report should meet the following requirements as per the USAID Evaluation policy:

- Evaluation findings should be presented as analyzed facts, evidence and data and not based on anecdotes, hearsay or the compilation of people's opinions.
- Findings should be specific, concise and supported by strong quantitative or qualitative evidence.
- Recommendations need to be supported by a specific set of findings.
- Recommendations should be action-oriented, practical and specific, with defined responsibility for the action.

- (b) Analyze any implementation problems, and review institutional capacities of the organizations.

The following evaluation questions are illustrative. If the Contractor sees fit, the Contractor is encouraged to revise and refine the questions to best suit the goals of these evaluations.

**Project Results and Sustainability:**

- Are projects meeting targets under PMPs? Are deliverables on time according to Work Plans? If not what have been the impediments?
- Are projects addressing poverty reduction and employment generation, and conflict mitigation?
- What are the major constraints facing the project objectives?
- What resources will be necessary to continue project achievements after the projects end?

**Institutional capacity building:**

- Has the internal management of local producer groups improved due to project efforts?
- Have projects had any effect on local government capacity; has increased organization of farmers (IMARE) or advocacy networks (TIERRAS) led to political strength that makes local governments more accountable to its citizens?

**Gender and Underrepresented Populations:**

- Have women been integrated into farming activities, producer association management, or both?

- What have female roles been in conflict resolution in Alta Verapaz and Quiché? Has women's ownership of land and access to land dispute resolution processes increased?
- Did projects reflect the applicable recommendations made by the USAID/Guatemala Gender Assessment (March 2009)? Specifically, did USAID provide resources for implementing partners to incorporate recommendations into work plans; did the implementing partners train their personnel in gender-related issues; did the project make women's membership and participation in decision-making part of the organizational strengthening for producer groups; did the project include diversity as a criterion for producer group selection; and did the project identify viable women's producer groups?

The intended audiences for the mid-term performance evaluations will be USAID/Guatemala—primarily the Economic Growth and Health and Education offices—and those USAID implementing partners to be evaluated under this task order.

### C.3 EVALUATION METHODS

The Contractor must conduct evaluations using methods that generate valid and reliable evidence corresponding to the evaluation questions being asked. Both quantitative and qualitative methods should be employed when applicable. Evaluation methods should use sex-disaggregated data and incorporate attention to gender relations in areas such as the participation of women in leadership roles in producer associations and in community development councils or as conflict mediators. Methodological strengths and limitations will be communicated explicitly in the evaluation reports.

The Contractor will use similar analytical methods to conduct the mid-term and final evaluations, which will be outlined in the final work plan. The mid-term evaluations will place greater emphasis on findings, conclusions, and recommendations at the level of the project itself, while the final evaluations will focus more on findings, conclusions, and recommendations for high-level project results and future projects design.

Data sources should include, but are not limited to, field visits, in-person interviews, direct observations, as well as relevant USAID, GoG, and private sector reports and documents (for example, any articles published by Guatemalan Universities such as Instituto Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente, Guatemalan think tanks such as La Asociacion de Investigacion y Estudios Sociales and Centro de Investigaciones Economicas Nacionales, or institutions such as International Food Policy Research Institute.

Evaluation methods should include but are not limited to the following:

1. Documents and secondary data sources: The Contractor will review the relevant literature related to economic growth in Guatemala, and will arrive in Guatemala versed in the FtF and GCC Initiatives and their supporting literature, including the Mellor Model of poverty reduction in the Altiplano, the Guatemala Country Strategic Plan, and the Feed the Future Multi-year Strategy. The literature review will also include: the guidelines for monitoring and evaluating FtF programs, USAID's new Gender Policy, and an understanding of the centrally managed global database in the USAID Bureau for Food Security—which is used to support USAID field mission M&E programs in tracking and reporting progress toward FtF targets. The entire team will review the Mission Gender Assessment and the Team benefits from having the Assessment's author, Virginia Lambert, as a Team member. Most importantly, the Team will systematically

review project documents provided by USAID/Guatemala for each project, including quarterly and annual reports, work plans, and performance indicator data.

**2. Individual and focus group interviews with beneficiaries and other stakeholders:** The Contractor will interview the USAID Agreement and Contracting Officer's Representatives (AOR & COR), Project COP and staff members, other donors (particularly those with agricultural or value chain projects), private sector buyers, key USG officials, and local community development councils. In addition, the Team will conduct structured individual and focus group interviews with a sample of individual Program beneficiaries and other stakeholders. **Table 1** below provides an illustrative list of beneficiaries and stakeholders to be interviewed for each project. It is essential that the team interview both women and men in beneficiary and stakeholder groups to ensure that perspectives from both sexes are integrated.

**Table 1: Illustrative List of Beneficiaries and Stakeholders**

Program	Beneficiaries	Other Stakeholders
Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small male- and female-headed producer households and workers, particularly in high value crops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Private firms and market intermediaries with interest in quality high value produce for domestic and export sale</li> </ul>
Competitive Enterprises in Coffee	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small rural producers of specialty coffee or other commodities (typically families)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local and regional producer and marketing organizations and local community based organizations (CBOs) supporting improved household consumption/nutrition.</li> </ul>
Forestry Enterprises in Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small and medium-scale forestry concessionaries</li> <li>Mayan Biosphere Reserve (MBR) communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBOs particularly in the areas with potential for introducing sustainable income-generating forestry practices—product harvesting, nature tourism</li> </ul>
Community Tourism Alliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local community and rural-based tourism service providers (e.g., guides, concessionaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local tourism boards in Peten, Alta Verapaz, Solola, and Quetzaltenango</li> </ul>
Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small rural farmers and farmer marketing organizations with high value specialty produce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urban supermarket chains and other agribusinesses that process and market high value, locally produced food</li> </ul>
Tierras/ Land Conflict Resolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Displaced persons/households with pending land use/ownership claims or disputes to be resolved</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GoG Office of Agrarian Affairs (SAA)</li> <li>NGOs and CBOs in El Quiche and Alta Verapaz</li> <li>COCODES and Municipal planning offices</li> <li>Mediation centers supported by SAA and municipalities</li> </ul>

Because time is limited for analysis of respondent information collected in the field, the Contractor will design basic, easy-to-administer interview guides that elicit information that can be scored/indexed. These will largely be based on qualitative scores (e.g., "Do you agree with the statement that..." 1) not at all 2) somewhat 3) fully). Interview guides will also include open-ended questions designed to capture respondents' unprompted perceptions of the programs.

3. Field Visits to project sites: The Contractor will focus its field visits mainly in the Western Highlands with trips to El Quiche and Alta Verapaz. The Contractor will conduct its site visits largely to interview beneficiaries and stakeholders in their program setting (as outlined above in number 2), but also to observe sites where projects are underway, and to collect additional documentation and information as feasible. This is an opportunity to systematically corroborate, or dispute, initial findings.

During site visits, the Contractor will collect data using a structured field visit guide to assure uniformity of coverage across sites. The guide will outline the specific changes that need to be verified, people to meet with, and tasks or activities to be observed. In developing a site visit plan to collect the data listed above in numbers 2 and 3, the Contractor will consult with USAID and the program implementers on our methodology for selecting sites to visit. Since time for field site visits is limited, The Contractor will follow the steps below to determine the sample frame from the population project sites:

- Exclude from its sampling those sites where programs or program components have not yet had sufficient time to produce demonstrable results/outcomes.
- From the remaining possible sites to visit, select a stratified sample of suitable size to visit for each of the programs that assures a balance of female-to-male participants (as a proportion of the total beneficiaries), keeping in mind timeline and travel logistics.
- Review the list in consultation with USAID to ensure representation from all relevant project/components that should be observed. If some components are not represented, The Contractor will make substitutions as needed.

4. Review quantitative data as available and applicable: Where available and applicable, The Contractor will review national or regional data through sources such as the National Agricultural Survey (ENA in Spanish) and the National Survey on Infant and Maternal Health (ENSMI in Spanish), and USAID's recent Women's Empowerment in Agriculture Index<sup>6</sup> may be applicable to evaluations. These data would be used not to attribute project effects, but to provide context for the data collected. For example, data on child stunting from the ENSMI could aid in understanding nutrition levels in communities where the programs/projects are functioning.

## END OF SECTION C

---

<sup>6</sup> <http://feedthefuture.gov/article/release-womens-empowerment-agriculture-index>

## **Anexo B: Herramientas para la Evaluación**

## TIERRAS II



**TIERRAS**  
Resolución de  
Conflictos



### AGENDA DE VISITA DE MONITOREO DE USAID 10 AL 13 DE SEPTIEMBRE DE 2012 ALTA VERAPAZ, QUICHE

Participantes: Equipo evaluador TIERRAS y Equipo técnico Mercy Corps.

Lunes, 10 de septiembre de 2012			
Horario	Lugar	Actividad	Observaciones y responsables
12:30	San Julian	Punto de reunión	
12:30-13:30	Tactic	Almuerzo	
13:30 – 15:30	Tactic la Tinta	Desplazamiento al municipio de la Tinta, Alta Verapaz	
15:30 – 16:30	Oficina RIC	Presentación del proceso de coordinación con el RIC y MC	Miguel Balán, Gerente de Proyecto
16:30 – 17:30	Municipalidad	Reunión con autoridades municipales del municipio de la Tinta, A.V.	Miguel Balán y Edgar Putul, Proyecto RCTG
17:30 – 18:00	Hotel	Desplazamiento y descanso en el municipio de la Tinta, AV.	

Martes, 11 de septiembre de 2012			
Horario	Lugar	Actividad	Observaciones y responsables
8:30 - 9:30	Oficina de la SAA	Presentación del proceso de coordinación con la SAA y MC y socios	Miguel Balán y Edgar Putul, Proyecto RCTG
9:30 – 13:00	Cooperativa MOCCA	Presentación del conflicto resuelto en coordinación con el resto de cooperativas	Miguel Balán y Gerson Coy, Proyecto RCTG
13:00 – 14:00	La Tinta	Almuerzo	Miguel Balán, Gerente de Proyecto
14:00 – 16:00	La Tinta-Cobán	Desplazamiento al municipio de Cobán, Alta Verapaz	Todos

16:00 – 17:30	Oficina de Mercy Corps	Reunión con miembros de la CMTIERRAS	Miguel Balán y Edgar Putul, Proyecto RCTG
17:30 – 18:00	Hotel	Desplazamiento y descanso en el Hotel	

<b>Miércoles, 12 de septiembre de 2012</b>			
<b>Horario</b>	<b>Lugar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Observaciones y responsables</b>
8:30 - 10:30	Cobán- Uspantan	Desplazamiento al municipio de Chicamán, EL QUICHE	Miguel Balán y Edgar Putul, Proyecto RCTG
10:30 - 12:30	Chicaman La Campana	Caso en Proceso de resolución	Carlos Aquino. Gerente de Programa
12:30 – 12:50	Oficina Mercy Corps	Presentación de las situación de conflictividad agraria de Alta Verapaz y El Quiche	Carlos Aquino/Gerente de Programa
12:50-13:10	Oficina Mercy Corps	Presentación de las acciones desarrolladas en los proyectos de Tierras, apoyados por USAID	Jose Aquino/Especialista de monitoreo y evaluación.
13:10 – 13:30	Oficina de Mercy Corps	Presentación de las acciones desarrolladas en el proyecto Resolución de Conflictos de Tierras.	Helmer Pa, coordinador técnico agrario.
13:30 – 14:20	Oficina Mercy Corps	Presentación de la metodología de resolución de conflictos, en la presentación de un caso concreto	Otto Cuellar/Administrador ADIM Alberto Brito/Técnico en catastro.
14:20-14:50	Traslado Uspantan Chicaman	Traslado	Jose Aquino/Helmer Pa
14:50-15:30	Oficina Municipal Agraria de Chicaman	Visita a OMA Chicaman/presentación de funciona y servicios que presta , proceso de fortalecimiento.	Zoila Perez/Técnico de OMA
15:30 -17:30	Traslado de Chicaman a Coban	Traslado	Jose Aquino/Carlos Aquino.

Nota: Virginia Lambert, estará participando en todas las actividades programadas, el Dr Scott Tomas se incorporara el día miércoles a partir de medio día.

# GUIA DE ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVE

(ENCUESTADOS FAMILIARIZADOS CON EL PROYECTO)

Puntos de debate:

\_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

## PARTE 1: INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO

Nombre:	Título/Puesto/Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

## PARTE 2: DESEMPEÑO DEL PROYECTO

- ¿Cuáles han sido principales logros del proyecto que ha visto o vivido?

**Resultados:** ¿Qué pruebas ha observado respecto a las mejoras que pueden atribuirse al proyecto en ingresos, empleo, participación según género, seguridad alimentaria, nutrición infantil, producción o ventas?

- **Resultados:** ¿Qué pruebas puede suministrar de que el proyecto ha mejorado la capacidad de las organizaciones participantes para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el sector privado? ¿Comunidades locales? ¿Éxito para obtener nuevos ingresos de miembros beneficiarios, donantes o sector privado?

**Para resultados y objetivos del proyecto:** ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) no cumplió sus expectativas sobre lo que esperaba que se lograra? ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) superó sus expectativas de lo que esperara que se lograra?

1. Sostenibilidad

- ¿Qué pruebas observa de que el proyecto haya aumentado la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones locales de turismo, comercialización, producción o servicios participantes?
- ¿Qué pruebas existen de que la capacidad de las organizaciones participantes haya mejorado lo suficiente como para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el sector privado? ¿Con organizaciones comunitarias? Obtención de ingresos operativos de miembros beneficiarios o donantes, además de USAID o USG.
- ¿Qué ocurrirá con las actividades/organizaciones ahora que el proyecto está finalizando?
- ¿Qué sería un seguimiento ideal después del proyecto y en qué aspectos debería ser diferente?

## 2. Formación de capacidad institucional

- De corresponder, ¿qué pruebas están disponibles de que exista una capacidad organizativa mejorada entre los grupos y las instituciones locales participantes que pueda atribuirse a las actividades del proyecto?
- ¿Qué grupos beneficiarios han pasado de un estado (legal) más informal a uno más formal y a más operaciones sistemáticas durante su participación en el proyecto?

## PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

**IMARE**

## **GUÍA DE ENTREVISTA PARA PARTICIPANTES DEL PROYECTO**

**Nota:** Estas preguntas pueden realizarse de forma individual o en grupos de enfoque de los participantes beneficiarios del proyecto (productores, proveedores de servicios, jefes de hogar, hombres y mujeres).

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### **PARTE 1: INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO**

<b>Nombre:</b>	<b>Sexo:</b> M ____ F ____
<b>Asociación:</b>	<b>Período de participación en el proyecto:</b>

### **PARTE 2: EXPERIENCIA DEL ENCUESTADO CON EL PROYECTO**

**1. ¿Cómo ha cambiado su vida la participación en el proyecto?**

**2. ¿Qué prueba puede presentar?**

- a. Ingresos
- b. Empleo
- c. Participación de familiares
- d. Seguridad alimentaria
- e. Más producción
- f. Más ventas y productos
- g. Otra: \_\_\_\_\_

3. ¿El ingreso de su hogar ha aumentado?

a. ¿Cuánto? \_\_\_\_\_

b. ¿Se debe al proyecto? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

4. ¿Tiene acceso a mercados para sus productos? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

a. ¿Se debe al proyecto? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

5. ¿El proyecto ha mejorado su capacidad de administración?

6. ¿Su organización es fuerte? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

a. ¿Puede funcionar sin el apoyo y la asistencia técnica del proyecto? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

7. Género: ¿Su esposa participa en el proyecto? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

## **Anexo C: Fuentes de Informacion**

### **BIBLIOGRAPHY**

#### **PROJECT TIERRAS II**

- **Mercy corps** , Quarterly Progress Report Dec 2009, Quiche
- **Mercy corps**, 1<sup>st</sup> Quarterly Report Oct-Dec 2010
- **Mercy corps**, 1<sup>st</sup> Quarterly Report, APS
- **Mercy corps**, 2<sup>nd</sup> Quarterly Report April 2011
- **Mercy corps**, 2<sup>nd</sup> Quarterly Report Executive Summary April 2011
- **Mercy corps**, 2<sup>nd</sup> Quarterly Report Jan- Mar 2011
- **Mercy corps**, 3<sup>rd</sup> Quarter Apr-Jun 2010, Quiche
- **Mercy corps**, 3<sup>rd</sup> Quarterly Report
- **Mercy corps**, 3<sup>rd</sup> Quarterly Report July 2011
- **Mercy corps**, 3<sup>rd</sup> Quarterly Report Resume executive Espanola July 2011
- **Mercy corps**, Addenda al Convenio Suscrito con Mercy Corps
- **Mercy corps**, Anexo Sistema de Respuesta de Justicia
- **Mercy corps**, Annual Report Macland
- **Mercy corps**, Annual Report Macland 2009, Alta Verapaz
- **Mercy corps**, Annual Report Macland 2009, Quiche
- **Mercy corps**, Annual Report Macland January Translation 2010
- **Mercy corps**, Annual Report Macland October 2010 September 2011
- **Mercy corps**, Annual Report Macland, 07-08
- **Mercy corps**, Annual Report Macland, 08-09
- **Mercy corps**, Annual Report Macland, Quiche
- **Mercy corps**, Aprobacion Tierras FY12
- **Mercy corps**, Approved Budget FY12, Verapaces
- **Mercy corps**, Assessment land conflict 2005
- **Mercy corps**, Campana Final
- **Mercy corps**, Case Cooperatives Semarac
- **Mercy corps**, Draft Budget Feb 2012
- **Mercy corps**, Final Report Evaluation
- **Mercy corps**, Final Report Revised, Quiche
- **Mercy Corps**, II Quarterly Report
- **Mercy corps**, III Quarterly Report
- **Mercy corps**, Informe Clinical Mediation 2012
- **Mercy corps**, Informe de Línea de base Final, Guatemala
- **Mercy corps**, Informe II Intercambio Experiencias, Alata Verapaz
- **Mercy corps**, Informe Lideres
- **Mercy corps**, Informe Pachalum
- **Mercy corps**, Informe Umovil Jun 2012
- **Mercy corps**, IV Annual Report Macland
- **Mercy corps**, La Campana 1
- **Mercy corps**, La Campana 2
- **Mercy corps**, La Campana 3

- **Mercy corps**, Listado de personal y Socios
- **Mercy corps**, Macland Gr. Final Report Apr-Jun 2012, Guatemala
- **Mercy corps**, Macland Gr. Quarterly report Jan-Mar 2008
- **Mercy Corps**, Macland Gr. Quarterly report Oct-Dec 2007
- **Mercy corps**, Plan Implementación Tierras, Guatemala
- **Mercy corps**, Presentación Red Actual, Quiche
- **Mercy corps**, Presentation CMT 2012
- **Mercy corps**, Presentation RCTG Sep 2012
- **Mercy corps**, Progress report Apr-Jun 2009, Guatemala
- **Mercy corps**, Progress report Oct-Dec 2012, Guatemala
- **Mercy corps**, Quarterly Progress Report
- **Mercy corps**, Quarterly Progress Report Oct-Dec 2011, Quiche
- **Mercy corps**, Quarterly Report
- **Mercy corps**, Quarterly Report Apr-Jun 2009, Quiche
- **Mercy Corps**, Quarterly Report Jan-Mar, 2012, Guatemala
- **Mercy corps**, Quarterly Report Oct-Dec 2008, Quiche
- **Mercy Corps**, Quarterly Report Oct-Dec 2010, Guatemala.
- **Mercy Corps**, Quarterly Report, January, 2012, Guatemala
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Quiche
- **Mercy corps**, Tierras Mod #1 to Mod #5
- **Mercy corps**, Tierras Mod Agreement
- **Mercy corps**, Uspantan
- **Mercy corps**, V Quarterly Report
- **Mercy corps**, VI Quarterly Report
- **Mercy corps**, VII Quarterly Report
- **Mercy corps**, Women CReso Narr
- **Mercy corps**, Women CReso, Quarterly Report, Apr-Jun 2012, Guatemala
- **Mercy corps**, Work Plan Approved FY12, Guatemala
- **Mercy corps**, Work Plan Approved, 2010, Quiche
- **Mercy corps**, Work Plan Approved, Budget, FY 2010, Quiche
- **Mercy corps**, Work Plan Approved, Oct-Nov 2010, Verapaces
- **Mercy corps**, Work plan Final FY08
- **Mercy corps**, Work Plan Macland 2008
- **Mercy corps**, Work Plan Macland 2009
- **Mercy corps**, Work Plan Macland 2010, Alta Verapaz
- **Mercy corps**, Work Plan Macland 2010, Quiche
- **Mercy corps**, Work Plan Macland 2011
- **Mercy corps**, Work Plan Macland 2012

#### **PROJECT IMARE- Reference Document**

- **Mercy corps**, Annual Report, 2008
- **Mercy corps**, Annual Report, 2009
- **Mercy corps**, Annual Report, 2011
- **Mercy corps**, Annual Report, ENG 2010
- **Mercy corps**, Final Report
- **Mercy corps**, II Annual Report, Sep 2011

- **Mercy corps**, II Work Plan, 30 Sep 2011
- **Mercy corps**, Linea Base Final 12 Mar 2012
- **Mercy corps**, Linea Base M&E
- **Mercy corps**, Mid-term Evaluation Desk Study
- **Mercy corps**, MOD #1 to MOD #6
- **Mercy corps**, Quarterly Report, 04 Jun 2008
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Apr-Jun 2009
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Apr-Jun 2010
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Apr-Jun 2011
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Apr-Jun 2012
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Feb-Apr 2011
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Feb-Apr 2011
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Jan-Mar 2008
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Jan-Mar 2009
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Jan-Mar 2010
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Jan-Mar 2012
- **Mercy corps**, Quarterly Report, May-Jun 2011
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Oct-Dec 2007
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Oct-Dec 2008
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Oct-Dec 2009
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Oct-Dec 2011
- **Mercy corps**, Quarterly Report, Oct-Dec 2011
- **Mercy corps**, the Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs
- **Mercy corps**, Work Plan, 2008
- **Mercy corps**, Work Plan, 2009
- **Mercy corps**, Work Plan, 2010

#### **PROJECT GUATEMALA USAID- Reference Documents**

- **FA**, Evaluations Glossary 25 Mar 2009
- **FTF**, Guide Indicator definitions
- **FTF**, Guide Jun 2010
- **Gender**, Mainstreaming Activities and Results
- **Gender**, Mainstreaming examples
- **Gender**, Manual de Genero Final
- **Kap**, Questionnaire DFID
- **Kap**, Questionnaire Life Style Study
- **Kap**, Study Methodology
- **Kap**, Study Questionnaire
- **Kap**, Survey Guide
- **Kap**, What is a Kap Study
- **Tips**, using Direct Observation Techniques 1996
- **Tips**, Conducting Key Informant Interviews 1996
- **Tips**, Conducting Mixed Method Evaluation 2010
- **Tips**, Constructing an Evaluation Report 2010
- **Tips**, Preparing an Evaluation SOW 2010
- **Tips**, Using Direct Observe Techniques 1996

- **Tips**, Using Rapida Appraisal Methods 2010
- **USAID Dg**, Indicator Handbook FY 2008
- **USAID Eg**, Indicator Handbook FY 2008
- **USAID He**, Indicator Handbook FY 2008
- **USAID M&E**, Tips Profile Apr 2012
- **USAID New**, Indicator List 02 Oct 2011
- **USAID Tips**, Constructing an Evaluation Report
- **USAID Tips**, Preparing an Evaluation Report
- **USAID**, Check List for Performance Evaluation SOWs PNADU 534 Mar 2011
- **USAID**, Evaluation Policy FACs PNADU 535
- **USAID**, Evaluation Policy Jan 2011
- **USAID**, Evaluation Report Check List PNADU 533
- **USAID**, Guidance Final 15 Sep 2011
- **USAID**, Policy Framework 2011-15
- **USAID**, (January 2005) Guatemala Land Conflict Assessment.
- **Vanderbilt**, Dem Evaluation

## LISTO DE CONTACTOS

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE USAID / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION**

**CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER**

Preparado por: Virginia Lambert

Fecha de visita: 3 to 12, September, 2012

No.	Name	Gender / Act				Fecha (date)	TYPE OF ORG.				Organization (name)	Position within the organization	Location		Notes & comments
		M	F	IMARE	Tierras		Imp. Partner	Local Org.	Community	Benef. Ind.			Depto.	Municipio	
1	Alberto Brito	x			x	12-sep		x			ADIM	Mediador	Quiche	Uspantan	
2	Miguel?	x			x	12-sep	x				ADIM	Director	Quiche	Uspantan	
3	Otto Cuellar	x			x	12-sep	x				ADIM	Administrador	Quiche	Uspantan	
4	Ruby Avalos	x			x	11-sep	x				ADRI		Alta Verapaz	Coban	
5	Alan Baldez	x			x	11-sep		x			CM Tierras	representative INAB	Alta Verapaz	Coban	
6	Monica Cuy		x		x	11-sep		x			CM Tierras	representative Pastoral Social	Alta Verapaz	Coban	
7	Benito ?	x			x	12-sep				x	community La Campana	community leader	Quiche	Chicaman	
8	Herson Coy	x			x	10-sep	x				JADE	Administrador	Alta Verapaz	Coban	
9	Carlos Aquino	x			x	10-sep	x				Mercy Corps	Gerente, Programa Desarrollo Rural	Alta Verapaz	Coban	
10	Cesar Xoy	x			x	11-sep	x				Mercy Corps	Field technician	Alta Verapaz	Tucuru	
11	Edgar Putul	x			x	10-sep	x				Mercy Corps	Coordinador tecnico agrario	Alta Verapaz	Coban	
12	Helmer Pa	x			x	12-sep	x				Mercy Corps	Coordinador tecnico agrario	Quiche	Uspantan	
13	Jose Aquino	x			x	10-sep	x				Mercy Corps	Especialista, Monitoreo y Evaluacion, Proyecto TIERRAS	Alta Verapaz	Coban	
14	Miguel Arnoldo Balan Teni	x			x	10-sep	x				Mercy Corps	Gerente de Proyecto TIERRAS	Alta Verapaz	Coban	
15	Peter Loach	x			x	03-sep	x				Mercy Corps	Country Director	Guatemala	Guatemala	
16	Yojana Cantana		x		x	10-sep	x				Mercy Corps	Promotora Social	Alta Verapaz	Coban	
17	Sara Murray		x		x	09-sep	x				Mercy Corps headquarters	gender specialist/EMA	USA	Portland, OR	
18	Zoila Perez		x		x	12-sep		x			OMA - Chicaman	tecnico de OMA	Quiche	Chicaman	
19	Pedro Hermenegildo	x			x	10-sep		x			OMA - La Tinta	tecnico de OMA	Alta Verapaz	La Tinta	
20	Miriam Danuda		x		x	10-sep		x			RIC - Polochic	Area Social	Alta Verapaz	La Tinta	
21	Wilfrido Barrios C	x			x	10-sep		x			RIC - Polochic	Sub director regional	Alta Verapaz	La Tinta	
22	Oscar Och	x			x	11-sep		x			SAA - La Tinta	Mediador/Conciliador	Alta Verapaz	La Tinta	

**EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION**

**CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER**

Prepared by: John Chudy  
Date visited: 17 to 20 Sept, 2012

No.	Name	Gender		Sector / Activity		Fecha (date)	TYPE OF ORG.				Organization (Name)	Position within the organization	Location		Notes & Comments
		M	F	IMARE	Tierras		Imp. Partner	Other Local	Community	Benef. Ind.			Depto.	Municipio	
1	Felipa Vicente Baten		x	x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Tesorera	Totonicapan	Momostenango	
2	Franciso V.	x		x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Vice Presidente	Totonicapan	Momostenango	
3	Isabel Baten Ajtun		x	x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Promotora SAN	Totonicapan	Momostenango	
4	Juan Baten Vicente	x		x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Secretario	Totonicapan	Momostenango	
5	Juan Walberto Vicente Torres	x		x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Sub-Tesorero	Totonicapan	Momostenango	
6	Lucas Baten Ajtun	x		x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Coordinador	Totonicapan	Momostenango	
7	Lucio Juan Baten Vicente	x		x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Presidente y Representante Legal	Totonicapan	Momostenango	
8	Maria Baten Vicente		x	x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Promotora	Totonicapan	Momostenango	
9	Marta Victoria Baten Vicente		x	x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Promotora SAN	Totonicapan	Momostenango	
10	Odilia Lucrecia Baten Ramírez		x	x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Promotora	Totonicapan	Momostenango	
11	Olivia Baten Ramos		x	x		18-sep			x		"ADICS" San Jose Siguilá	Promotora	Totonicapan	Momostenango	
12	Guillermo Cifuentes	x		x		17-sep	x				ADAM	Director	Quetgo	Quetgo	
13	Delma Gomez		x	x		20-sep	x				ASADIT	Socia	San Marcos	Tejutla	
14	José Gomez	x		x		20-sep	x				ASADIT	Socio	San Marcos	Tejutla	
15	Leydi Gomez		x	x		20-sep	x				ASADIT	Socia	San Marcos	Tejutla	
16	Luis Gomez	x		x		20-sep	x				ASADIT	Tesorero	San Marcos	Tejutla	
17	Rosalina Muñoz		x	x		20-sep	x				ASADIT	Socia	San Marcos	Tejutla	
18	Rubelcy Gomez	x		x		20-sep	x				ASADIT	Socio	San Marcos	Tejutla	
19	Rudy Ramirez	x		x		20-sep	x				ASADIT	Socio	San Marcos	Tejutla	Exlba asociacion de papa IMARE I
20	Veronica Marroquin		x	x		20-sep	x				ASADIT	Socia	San Marcos	Tejutla	
21	Willy Gomez	x		x		20-sep	x				ASADIT	Socio	San Marcos	Tejutla	
22	Pedro Sales	x		x		17-sep	x				ASOFRACHI	Secretario	Quetgo	Quetgo	

**EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION**

**CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER**

Prepared by: John Chudy

Date visited: 17 to 20 Sept. 2012

No.	Name	Gender Sect / Act				Fecha (date)	TYPE OF ORG.				Organization (Name)	Position within the organization	Location		Notes & Comments
		M	F	IMARE	Tierras		Imp. Partner	Other Local	Community	Benef. Ind.			Depto.	Municipio	
23	Antonio Chipel	x		x		19-sep		x			Cholá	Presidente	Quiché	Uspantan	
24	Balthazar Chipel Lux	x		x		19-sep		x			Cholá	Socio	Quiché	Uspantan	
25	Balthazar Chipel Yat	x		x		19-sep		x			Cholá	Socio	Quiché	Uspantan	
26	Dora Azucena Moreno		x	x		19-sep		x			Cholá	Tesorera	Quiché	Uspantan	Asisto en Voces Vitales 18 de julio
27	Juan Us Mejia	x		x		19-sep		x			Cholá	Socio	Quiché	Uspantan	
28	Julia Chipel		x	x		19-sep		x			Cholá	Socia	Quiché	Uspantan	
29	Magdalena Luz Pu		x	x		19-sep		x			Cholá	Socia	Quiché	Uspantan	
30	Magdalena Pinula Chipel		x	x		19-sep		x			Cholá	Socia	Quiché	Uspantan	
31	Victoria Chipel Lux		x	x		19-sep		x			Cholá	Socia	Quiché	Uspantan	
32	Pamela de Leon		x	x		17-sep		x			FAO/PC	Organización	San Marcos	San Marcos	
33	Mynor Gómez	x		x		17-sep		x			FIDA	Coordinador Comercialización	Quetgo	Quetgo	
34	Joaquin Toma	x		x		17-sep		x			Fonda Sistemas Pro Agrícola		Quetgo	Concepción Chiguichego	
35	Berta Zacarias		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Promotora	San Marcos	San Isidro	
36	Delma Elizabeth Gomez Ramirez		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Vice Presidenta	San Marcos	San Isidro	
37	Elizabeth Dolores Garcia		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Socia	San Marcos	San Isidro	
38	Eluvia Ramirez Escobar		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Presidenta	San Marcos	San Isidro	Asociacio de mujeres
39	Leydi Gomez Muñoz		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Socia	San Marcos	San Isidro	
40	Onelia González méndez		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Socia	San Marcos	San Isidro	
41	Rosalina Muñoz		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Secretaria	San Marcos	San Isidro	
42	Veronica Marroquin		x	x		20-sep	x				Futuros del Mañana	Vocal	San Marcos	San Isidro	
43	Tomonori Uchikawa	x		x		17-sep		x			JICA	Experto JICA	Quetgo	Quetgo	
44	Aracely Martinez		x	x		19-sep		x			La Cruz Chicaman	Socia	Quiche	Uspantan	
45	Francisco Martinez Lopez	x		x		19-sep		x			La Cruz Chicaman	Socio	Quiche	Uspantan	

**EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION**

**CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER**

Prepared by: John Chudy

Date visited: 17 to 20 Sept, 2012

No.	Name	Gender Act / Act				Fecha (date)	TYPE OF ORG.				Organization (Name)	Position within the organization	Location		Notes & Comments	
		M	F	IMARE	Tierras		Imp. Partner	Other Local	Community	Benef. Ind.			Depto.	Municipio		
46	Herlindo Gonzalez Soto	x		x		19-sep		x				La Cruz Chicaman	Socio	Quiche	Uspantan	
47	Maynor Hernández	x		x		19-sep		x				La Cruz Chicaman	Socio	Quiche	Uspantan	
48	Miguel Angel Garcia	x		x		19-sep		x				La Cruz Chicaman	Encargado	Quiche	Uspantan	En busqueda de apoyo para sistema de riego
49	Roberto Gamarro M	x		x		19-sep		x				La Cruz Chicaman	Socio	Quiche	Uspantan	
50	Rosalina Alvarado de Gamarro		x	x		19-sep		x				La Cruz Chicaman	Socia	Quiche	Uspantan	
51	Agustin Barrios L.	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
52	Aurrom Perez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
53	Benildo Laporra	x		x		20-sep	x					La Pradera	Tesorero	San Marcos	Ixchiguán	
54	Donaldo Castañon	x		x		20-sep	x					La Pradera	Presidente	San Marcos	Ixchiguán	
55	Elru Amos Galvez J	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
56	Jeronimo Rodriguez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
57	Julio Rodriguez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	Recibio apoyo de la FAO, CARE en papa
58	Maximo Pérez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
59	Pedro Gomez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
60	Ruperto Velasquez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
61	Sergio Perez	x		x		20-sep	x					La Pradera	Vice Presidente	San Marcos	Ixchiguán	
62	Wilfredo Laporra	x		x		20-sep	x					La Pradera	Socio	San Marcos	Ixchiguán	
63	Rafael Villatoro O.	x		x		17-sep		x				MAGA	Supervisor Departamental	Quetgo	Quetgo	
64	Carlos Aquino	x		x		17-sep	x					Mercy Corps	Gerente Desarrollo Rural	Quetgo	Quetgo	
65	Delfina Garcia Reyes		x	x		17-sep	x					Mercy Corps	Espcialista Genero	Quetgo	Quetgo	
66	Edgar Bethancourth	x		x		17-sep	x					Mercy Corps	Coordinator Monitoring and	Quetgo	Quetgo	
67	Elmer Santos Gonzáles	x		x		17-sep	x					Mercy Corps	Técnico de Campo	Quetgo	Sacapulas	
68	Inés Tujab Lopez		x	x		17-sep	x					Mercy Corps	Especialista SAN	Quetgo	Quetgo	

**EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION**

**CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER**

Prepared by: John Chudy  
Date visited: 17 to 20 Sept 2012

No.	Name	Gender		Sector / Activity	Fecha (date)	TYPE OF ORG.				Organization (Name)	Position within the organization	Location		Notes & Comments
		M	F			IMARE	Tierras	Imp. Partner	Other Local			Community	Benef. Ind.	
69	Israel Cifuentes	x		x	17-sep	x				Mercy Corps	Director	Quetgo	Quetgo	Reunion de entrada
70	Jesus Montyo	x		x	17-sep	x				Mercy Corps	Técnico de Campo	Quetgo	Quetgo	
71	Osmar Ardiano	x		x	17-sep	x				Mercy Corps	Técnico de Campo	Quetgo	San Marcos	
72	Pedro Gomez	x		x	17-sep	x				Mercy Corps	Técnico Agrícola	Quetgo	Quetgo	
73	Ronald Balz	x		x	17-sep	x				Mercy Corps	Climate change specialist	Quetgo	Quetgo	
74	Selvin Maldonado	x		x	17-sep	x				Mercy Corps	Técnico Agrícola	Quetgo	San Marcos	
75	Peter Loach	x		x	05-oct	x				Mercy Corps	Director de Pais	Guatemala City	Guatemala	
76	Marco Segura G.	x		x	17-sep		x			MINECO	Delegado Regional	Quetgo	Quetgo	
77	Zacarias Aguilar	x		x	17-sep		x			Municipalidad de Concepción Ch.	Extensionista	Quetgo	Quetgo	
78	Alejandro DeLeon Lopez	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Socio	Quiche	Aguacatan	
79	Antonio Mendoza Marquin	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Tesorero	Quiche	Aguacatan	
80	Catarina Mendoza Mejia		x	x	18-sep		x			Pichiquil	Vocal I	Quiche	Aguacatan	
81	Francisco Raymundo Mendoza	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Presidente	Quiche	Aguacatan	
82	Gaspar Mendoza Solís	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Socio	Quiche	Aguacatan	
83	Marcelino Castro Ailon	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Socio	Quiche	Aguacatan	
84	Marta García Mendoza		x	x	18-sep		x			Pichiquil	Socio	Quiche	Aguacatan	
85	Miguel Vicente Paan	x			18-sep		x			Pichiquil	Socio	Quiche	Aguacatan	
86	Samuel Castro Ailon	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Secretario	Quiche	Aguacatan	
87	Victor Raymundo Cruz	x		x	18-sep		x			Pichiquil	Socio	Quiche	Aguacatan	
88	Ana Saluela Exguile		x	x	17-sep		x			Sesan, S.M.	Delegada Departmental	San Marcos	San Marcos	

## **Anexo D: Declaración de diferencias de opinión no resuelto**

No había diferencias de opinión no resueltos sobre la evaluación.

**U.S. Agency for International Development**

1300 Pennsylvania Ave., NW

Washington, D.C. 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

[www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)