

# “Contribuyendo a la garantía de los derechos de las y los adolescentes en situación de exclusión social del Municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala, acorde a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”

**Nº de Exp.:** SOLPCD/2021/0111

**Entidad:** Fundación InteRed

Proyecto ejecutado por:



Proyecto financiado por:



Agosto 2024



Informe Final

# Evaluación Externa



Evaluación Externa: “Contribuyendo a la garantía de los derechos de las y los adolescentes en situación de exclusión social del Municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala, acorde a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”

**Fundación InteRed y Asociación de Estudios y Proyectos de Esfuerzo Popular (EPRODEP)**

**Expediente: SOLPCD/2021/0111**

Agosto de 2024

---

## Consultoras

Paula Kantor  
Alejandra González

*Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Generalitat Valenciana. El contenido de la publicación es responsabilidad exclusiva de la Fundación InteRed y no refleja necesariamente la opinión de la Generalitat Valenciana*



Paula Kantor  
05-08-2024



Alejandra González  
05-08-2024

## Índice

<b>Glosario</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos y alcance</b>	<b>7</b>
<b>Antecedentes y contexto</b>	<b>9</b>
<b>Criterios y Preguntas de la Evaluación</b>	<b>12</b>
<b>Metodología</b>	<b>13</b>
<b>Condicionantes y límites de la evaluación</b>	<b>15</b>
<b>Análisis de los datos</b>	<b>16</b>
<b>Principios técnicos de la Evaluación</b>	<b>17</b>
<b>Hallazgos</b>	<b>18</b>
Pertinencia	18
Congruencia del proyecto con las políticas de desarrollo nacionales, locales, sectoriales y de la Agenda 2030	18
Adecuación al contexto social, político, económico y geográfico de intervención	19
Abordaje oportuno de la problemática planteada	21
Diseño acorde a las necesidades de la población	22
Coherencia	24
Vinculación con otros planes y proyectos de EPRODEP	24
Coordinación y complemento con otros actores de la zona de intervención	26
Eficacia	28
Cumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores establecidos	28
Percepción de la población beneficiaria	32
Factores externos que dificultaron las actividades	33
Factores internos que dificultaron o facilitaron las actividades	35
Resultados no previstos	36
Eficiencia	37
Asignación de los recursos humanos, materiales y financieros	37
Cumplimiento del presupuesto, cronograma y actividades de acuerdo a lo previsto	41
Impacto	42
Contribución del proyecto al objetivo general	42
Impactos desde los enfoques de Género en desarrollo, Derechos Humanos, Gobernanza Democrática, Sostenibilidad Ambiental, Derechos de la Infancia	46
Participación	49
Participación de diferentes actores en línea con lo esperado	49
Empoderamiento de las personas destinatarias	50
Sostenibilidad	52
Apropiación de los beneficios y logros por parte de la población beneficiaria	52
Sostenimiento de los beneficios y logros en el tiempo	53
Apoyo de autoridades públicas y organizaciones de la sociedad civil	55
Sostenibilidad financiera y económica e integración de cambios en EPRODEP	56
<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>

<b>Recomendaciones</b>	<b>62</b>
Recursos y flexibilidad	62
Formación y capacitación	64
Comunicación y articulación	64
Participación y Sostenibilidad	65
<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>65</b>
<b>Historias de vida</b>	<b>68</b>
Fernando	68
Katherine	71
<b>Anexos</b>	<b>74</b>
1. Matriz de Evaluación	74
2. Listado de fuentes revisadas	74
3. Listado anonimizado de personas entrevistadas	76
4. Diseño metodológico del grupo focal	77
5. Encuesta para adolescentes	80
6. Matriz de Logros de acuerdo a la Evaluación	84
7. Ficha de Resumen de la Evaluación según formato CAD	84

## **Índice de tablas, gráficos y fotografías**

<i>Figura 1. De qué manera crees que el proyecto ayudó a resolver tus necesidades?</i>	23
<i>Figura 2. Verificación del cumplimiento de los Objetivos específicos</i>	29
<i>Figura 3. Verificación del cumplimiento de los Resultados</i>	30
<i>Figura 4. Verificación del cumplimiento de los indicadores esperados por género</i>	32
<i>Figura 5. ¿En qué grado crees que el proyecto cumplió con sus objetivos esperados?</i>	33
<i>Figura 6. ¿Cuál es tu opinión acerca de la calidad de los de los talleres del proyecto? (talleres de Interculturalidad, Equidad de Género, Derechos Humanos, talleres de acompañamiento psicosocial)</i>	39
<i>Figura 7. ¿Cuál es tu opinión acerca de la calidad de los materiales del proyecto? (cuadernos de formación, materiales audiovisuales, documentos de apoyo de las actividades)</i>	39
<i>Figura 8. ¿Qué piensas sobre la atención del personal de EPRODEP (tutores, técnicos, psicólogas)?</i>	39
<i>Figura 9. ¿Cuál es tu opinión acerca de la calidad de las actividades del proyecto? (actividades de promoción de derechos, actividades comunitarias, actividades de presentación de propuestas a autoridades locales)</i>	39
<i>Figura 10. ¿Crees que las herramientas e instalaciones en donde se desarrollaban las actividades fueron...?</i>	40
<i>Figura 11. ¿Crees que el proyecto te brindó herramientas para mejorar tu calidad de vida?</i>	43
<i>Figura 12. ¿Qué impacto tuvo el proyecto en tu vida?</i>	44
<i>Figura 13. Mis creencias sobre el papel de las mujeres y hombres en la sociedad</i>	48
<i>Figura 14. ¿Sientes que tu opinión y aportes han sido escuchados en el proyecto?</i>	51

<i>Figura 15. Piensas que tu participación dentro del proyecto fue...</i>	51
<i>Figura 16. ¿Qué obstáculos enfrentaste para poder participar y cumplir con el objetivo del proyecto?</i>	51
<i>Figura 17. ¿Qué apoyos recibiste del equipo del proyecto para enfrentar estas dificultades?</i>	52
<i>Figura 18. ¿Participarías en actividades de EPRODEP en el futuro?</i>	54
<i>Figura 19. ¿Recomendarías el proyecto a más adolescentes?</i>	56

## Glosario

AGIMS: Asociación Grupo Integral de Mujeres Sanjuaneras

COCODEs: Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural

CONJUVE: Consejo Nacional de Juventud

DMM: Dirección Municipal de la Mujer

EPRODEP: Asociación de Estudios y Proyectos de Esfuerzo Popular

MINEDUC: Ministerio de Educación de Guatemala

NUFED: Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo

OMPNA: Oficina Municipal de Protección de Niñez y Adolescencia

OMJUVE: Oficina Municipal de la Juventud

PEA: Población considerada económicamente activa

PNC: Policía Nacional Civil

PRONEA: Programa Nacional de Educación Alternativa

SVET: Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas

## Introducción

El presente documento informa la Evaluación Final del proyecto *“Contribuyendo a la garantía de los derechos de las y los adolescentes en situación de exclusión social del Municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala, acorde a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”* impulsado por la Fundación InteRed y la Asociación de Estudios y Proyectos de Esfuerzo Popular (EPRODEP) de mayo de 2022 a mayo de 2024, con apoyo financiero de la Generalitat Valenciana en la convocatoria de subvenciones para la realización de proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2021.

La Evaluación final fue llevada adelante por las consultoras Paula Kantor y Alejandra González de la firma internacional Catalystas Consulting con sede en los Países Bajos y con integrantes en todo el mundo. La trayectoria de Catalystas, así como la experiencia de las consultoras en investigación cualitativa, evaluación de proyectos y sistematización de procesos en materia de género, niñez, adolescencia, comunidades indígenas y derechos humanos a nivel local, regional y global, posibilitó el desempeño de esta Evaluación de manera participativa, competente y oportuna.

Como se detalla en el siguiente apartado, la Evaluación final del proyecto “Derechos de Adolescentes” - nombre coloquial asignado por sus responsables - tuvo como objetivo principal valorar los alcances del proyecto y generar aprendizajes para la continuidad y mejora de las propuestas a favor de la población adolescente en Ciudad Quetzal. Asimismo, apuntó a promover la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención en el país donante y, principalmente, en el país socio. Para cumplir con estos objetivos, el equipo evaluador trabajó en alianza con la Coordinadora de Delegación de InteRed en Guatemala y la Coordinadora del Proyecto por EPRODEP quienes brindaron acceso a documentos claves, facilitaron los contactos de la población beneficiaria para la difusión de una encuesta y la ejecución de entrevistas y acompañaron la coordinación del grupo focal. Además, brindaron su asistencia para que la visita a la institución, al territorio aledaño a la intervención y a los espacios de organizaciones aliadas, se realice de manera segura y eficiente.

El equipo consultor y el equipo focal de InteRed y EPRODEP trabajaron desde enfoques centrados en el aprendizaje, la participación y la reflexión crítica-constructiva, posibilitando la elaboración, revisión y adaptación de los contenidos del presente documento de Evaluación Final. Estos contenidos valoran cualitativa y cuantitativamente el alcance e impacto de los objetivos y actividades del proyecto, verifican el cumplimiento de los criterios fundamentales del marco lógico, reúnen aprendizajes, brindan recomendaciones para orientar futuras intervenciones y rinden cuenta a los agentes involucrados, de acuerdo a los lineamientos que establece la Guía de Seguimiento y Evaluación de proyectos de la Generalitat Valenciana.

El documento está organizado en secciones previamente establecidas por la Generalitat Valenciana, que registran los antecedentes y el contexto en el cual se desarrolló el proyecto, las estrategias utilizadas para la implementación y las actividades realizadas. Además, se plantea la metodología de evaluación así como el conjunto de técnicas innovadoras utilizadas para llevar a cabo la recolección de la información, la cual logró un alto grado de participación y colaboración de actores involucrados en el proyecto, otorgándole la validez necesaria al proceso evaluativo.

Así también, se presentan los principales hallazgos del estudio en términos de la pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, el impacto, la participación y la sostenibilidad, tanto del proyecto

como de los resultados obtenidos por el mismo. Los hallazgos encontrados dan paso a la sistematización de conclusiones donde se presentan las fortalezas, debilidades y efectos principales del proyecto, sentando las bases para la recuperación de lecciones aprendidas y los aspectos a considerar para lograr mejores resultados en futuras intervenciones de similar calibre. Seguidamente, se recogen y ordenan estas recomendaciones en función de los sectores y actores prioritarios, tanto para la Generalitat Valenciana, InteRed y EPRODEP. Finalmente, como resultado del proceso de evaluación se recuperan dos historias de vida de adolescentes participantes del proyecto, que ejemplifican los impactos que el mismo tuvo en sus vidas y en la población destinataria.

Como parte final de la Evaluación, el equipo consultor desarrollará una hoja de ruta estratégica y un plan de difusión que permitirá a las instituciones compartir los resultados y las lecciones aprendidas en la evaluación con un grupo más amplio de audiencias objetivo. Además, facilitará un taller de difusión y socialización de los resultados, con actores identificados como claves en el proceso utilizando herramientas participativas y dinámicas que presenten los hallazgos de la evaluación y faciliten el diálogo y el intercambio de ideas y consultas.

## Objetivos y alcance

El proyecto *“Contribuyendo a la garantía de los derechos de las y los adolescentes en situación de exclusión social del Municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala, acorde a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”* surgió a partir de una colaboración conjunta entre InteRed y EPRODEP, con apoyo financiero de la Generalitat Valenciana. InteRed, es una ONG del Desarrollo creada en 1992 por la Institución Teresiana que trabaja por una educación inclusiva, gratuita y de calidad, como un derecho de todas las personas<sup>1</sup>. La Asociación de Estudios y Proyectos de Esfuerzo Popular (EPRODEP), por su parte, es una organización comunitaria de carácter civil sin fines de lucro creada en 1994 que impulsa el desarrollo integral comunitario con énfasis en la niñez y adolescencia en Ciudad Quetzal, área sur del municipio de San Juan Sacatepéquez (Guatemala)<sup>2</sup>.

El proyecto mencionado ha sido ejecutado desde mayo de 2022 a mayo de 2024 con el propósito principal de contribuir a la garantía de los derechos de las y los adolescentes de Ciudad Quetzal, Guatemala, en su supervivencia, desarrollo, participación y protección, según los principios de la Convención sobre los Derechos de la Niñez. Además, buscó promover los derechos al desarrollo personal, la educación y la participación de las y los adolescentes en situación de exclusión social del municipio de San Juan Sacatepéquez, Ciudad Quetzal.

Los Resultados proyectados fueron:

- R1.- Adolescentes de entre 15 y 17 años, con especial atención a las mujeres como titulares de derechos, con capacidades mejoradas para superar los condicionantes sociales y económicos que limitan su desarrollo personal y psicosocial y su éxito educativo.
- R2.- Adolescentes de entre 15 y 17 años, con especial atención las mujeres como titulares de derechos, con competencias fortalecidas, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- R3.- Mejoradas las condiciones para la participación ciudadana de las y los adolescentes en la resolución de problemáticas comunitarias desde la acción colectiva junto con titulares de

---

<sup>1</sup> Página web oficial de InteRed: <https://intered.org/es/conocenos>

<sup>2</sup> Página web de EPRODEP: <https://estudios-y-proyectos.blogspot.com/p/sobre-nostros.html>

responsabilidad y planteando propuestas a favor de sus derechos ante titulares de obligaciones.

- R4.- Mejorada la articulación comunitaria para la protección y promoción de niñez y adolescencia en el ejercicio de sus derechos

El proyecto apuntó a trabajar con 165 adolescentes en edades de 15-17 años en situaciones de riesgo y/o vulnerabilidad principalmente del Municipio de San Juan Sacatepéquez y zonas aledañas como población titular de derechos y beneficiaria directa de la intervención. Como población beneficiaria indirecta y titular de derechos, el proyecto aspiró a alcanzar a 300 adolescentes de la zona de intervención. Entre la población titular de responsabilidad, el proyecto apuntó a alcanzar a 252 personas responsables de 165 adolescentes involucrados en el proyecto, incluyendo a familiares, profesorado y direcciones educativas, representantes de organizaciones comunitarias, promotoras comunitarias, personas empresarias, personal técnico del proyecto (80%M-20%H). En cuanto a los titulares de obligaciones, se proyectó trabajar con al menos 10 representantes de instituciones, incluyendo al Ministerio de Educación (MINEDUC), Ministerio de Trabajo, Oficina Municipal de Protección de Niñez y Adolescencia (OPMA), Servicios integrales de atención y protección de la niñez y adolescencia (incluidos Policía Nacional, servicios de salud, Supervisión Educativa, Procuraduría de Derechos Humanos y Ministerio Público). Entre otros actores claves, el proyecto contempló a otras redes, ONG y espacios de articulación que trabajan por garantizar el derecho de desarrollo, educación y participación de los y las adolescentes.

La zona de intervención del proyecto “Derechos de Adolescentes” abarcó a la Ciudad Quetzal, incluyendo el caserío Lo de Carranza, La Económica, caserío San José lo de Ortega, Villa Verde, Sanjuaneritos, Villas del Quetzal, colonia Los Cencerros, colonia Ciudad Gótica, colonias los Robles I,II, III y IV, colonia Las Margaritas, colonia San Francisco El Bosque I y II, colonia Las Vistas, colonia Lomas de San Pedro, Las Colinas I,II y III y Ciudad Quetzal (centro).

Tras dos años de ejecución del proyecto, InteRed y EPRODEP requirieron de la evaluación final del proyecto con el objetivo de *valorar los alcances del proyecto y generar aprendizajes para la continuidad y mejora de las propuestas a favor de la población adolescente en Ciudad Quetzal; además de promover la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante, y principalmente en el país socio.*

Los objetivos específicos de esta evaluación fueron:

1. Valorar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto en el área de intervención, su alcance e impacto, verificando el cumplimiento de los criterios de pertinencia y el logro de los objetivos, coherencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto, la participación y la sostenibilidad para el desarrollo durante el proceso de implementación.
2. Identificar aprendizajes obtenidos durante la intervención y el impacto sobre la población beneficiaria.
3. Elaborar las recomendaciones que permitan orientar futuras intervenciones de los agentes implicados en el proyecto.
4. Rendir cuentas a los agentes involucrados en la intervención en el país socio y país donante.
5. Difundir los resultados de la evaluación para fortalecer las capacidades de los agentes involucrados.

Como se detalla en la sección de Metodología, la evaluación alcanzó a los diferentes actores involucrados en el proyecto incluyendo a titulares de derechos, de responsabilidad y de obligaciones a través de encuestas, entrevistas y grupo focal. También, se realizó observación participante visitando instituciones y áreas centrales de la zona geográfica de intervención.

## Antecedentes y contexto

San Juan Sacatepéquez es un municipio del departamento de Guatemala que colinda con los departamentos de Chimaltenango, San Pedro Sacatepéquez y Baja Verapaz. Se encuentra a una distancia de 27 kilómetros de la Ciudad de Guatemala y la principal ruta de acceso es a través de la ruta nacional 5 (RN-5). De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal y de Ordenamiento Territorial PDM-OT 2020-2032, el municipio está dividido en 4 microrregiones, conformadas por 13 aldeas, 56 caseríos y una serie de colonias (barrios). En lo que respecta al nivel de pobreza, la última medición a nivel municipal en el año 2002, reportó que San Juan Sacatepéquez fue el tercer municipio del departamento de Guatemala más pobre ese año con un índice de pobreza general de 40.87% y pobreza extrema del 9.48%<sup>3</sup>. El promedio de personas por hogar es de 4.5<sup>4</sup>.



Mapa de ubicación Municipio San Juan Sacatepéquez

Con un total de población de 218,156 habitantes según el Censo 2018, es el cuarto municipio con mayor población en el departamento. De esta, un 71.49% habita en el área urbana (cuentan con servicio de alumbrado público, energía eléctrica, y poca cobertura de agua entubada) y el restante 28.51% habita en el área rural, con acceso limitado a los servicios básicos. Un 63% de la población es indígena, principalmente del pueblo maya kaqchikel, garífuna (0.12%), xinca (0.084%), afrodescendiente / creole (el 0.11%); mientras que el 36% restante de la población es mestiza y 0.17% del extranjero. Estas características de la población producen dinámicas de exclusión y discriminación que repercuten en los índices de desarrollo humano del municipio. La población del municipio en su mayoría es joven de entre 0 a 29 años (63.5%); de la cual un 50.2% son hombres y 49.8% de mujeres. La población considerada económicamente activa (PEA) es de 54%, de la cual el 61.31% son hombres y 27.31% son mujeres.

El INE también registra que las tasas de alfabetismo alcanzan el 82.5% de la población; 79.1% de mujeres y 88.5% en los hombres<sup>5</sup>, mostrando una brecha según sexo; La mayoría de la población sólo alcanza el nivel primario de educación. De la población en edad escolar, 6 de cada 10 niñas y niños se encontraba estudiando en el 2020, de la población adolescente que tendría que estar en el nivel secundario, solamente el 30% asistía a un centro educativo ese año, de ese porcentaje solamente el 81% aprobó el grado, lo que se traduce en un fracaso escolar de un 19% en el municipio, que implica un alto grado de deserción escolar. Los niños y adolescentes tienen una probabilidad más alta de ir a

<sup>3</sup> Cristosal (2021) [Desplazamiento forzado interno en Guatemala: San Juan Sacatepéquez](#)

<sup>4</sup> [Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial de San Juan Sacatepéquez, Guatemala 2019-2032](#)

<sup>5</sup> [Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial de San Juan Sacatepéquez, Guatemala 2019-2032](#).

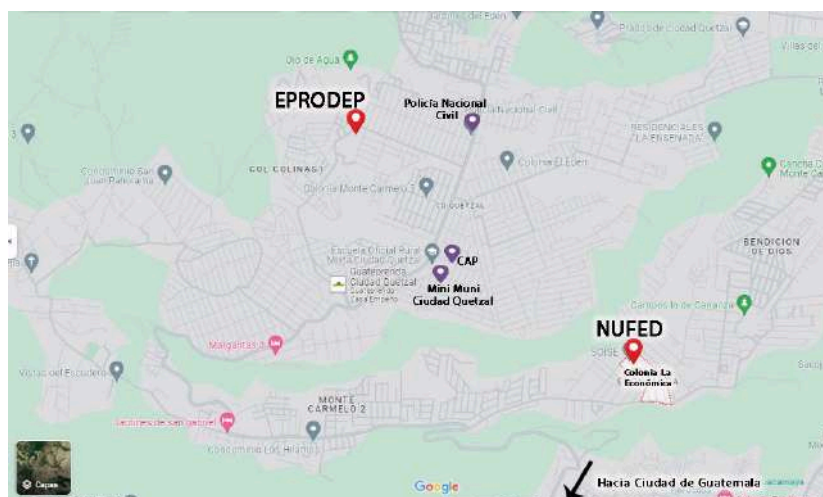
la escuela que las niñas y adolescentes por la posibilidad de resultar embarazadas a temprana edad, entre otras razones. En ese año, las principales razones por las que la población del grupo etario de 4 a 20 años reportó que no asistía a un centro escolar fueron, entre las mujeres: estar casadas o unidas, el quehacer del hogar o la falta de dinero, y entre los hombres: tener que trabajar, no gustarles estudiar o no querer asistir a un centro de estudios, evidenciando los marcados roles de género que vinculan a las mujeres con las tareas de cuidado y a los hombres en el rol de proveedores. Estas razones, sumadas a la falta de oportunidades laborales en el municipio, provocan que la PEA inicie a laborar a temprana edad o decida emigrar a otros municipios del departamento de Guatemala, o bien a Estados Unidos.

El área de intervención del proyecto se ubica en la región sur del municipio, conocida como *Ciudad Quetzal*, en donde se encuentra la sede de la Asociación de Estudios y Proyectos de Esfuerzo Popular (EPRODEP). Ciudad Quetzal, está ubicada en la micro región o área sur del municipio de San Juan Sacatepéquez. Es un conglomerado de complejos habitacionales en creciente desarrollo que abarcan entre los kilómetros 20 y 26 de la ruta que comunica al municipio de San Raymundo con la ciudad capital, en el PDM-OT se identifica a Ciudad Quetzal como una de las 3 centralidades del municipio, debido a que dispone de algunos servicios como un Centro de Atención Permanente, varios establecimientos educativos, Subestación de Policía Nacional Civil, áreas comerciales; además cuenta con una regencia municipal (minimuni) que actualmente cuenta con determinadas oficinas administrativas y de servicios a la población.



En este mapa se presenta la ubicación de EPRODEP al igual que la locación de la entidad Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo (NUFED) quien se convirtió en aliada clave para poder llevar adelante la cuarta cohorte del proyecto, trabajando con los y las adolescentes que asisten a su establecimiento. NUFED se encuentra ubicado en la colonia La Económica y forma parte de un programa educativo bajo la Dirección General de Educación Extracurricular del MINEDUC, cuyo objetivo principal es proveer a las y los jóvenes del área rural egresados de la escuela primaria una formación general basada en sus necesidades, problemas e inquietudes. Los establecimientos como NUFED son autosostenidos con la colaboración de un comité de padres y madres de familia de la colonia ya que cuentan con el apoyo básico del MINEDUC, pero necesitan la gestión de fondos adicionales para poder cubrir necesidades de personal y funcionamiento<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Entrevista con informante clave N°18



En Ciudad Quetzal el crecimiento urbanístico ha sido desordenado por lo que tiene serios problemas ambientales y ecológicos. Los servicios públicos son pocos en proporción a la cantidad de habitantes, además de precarios, lo que implica problemas de salud, educación y de recreación para sus habitantes, en especial para las niñas, niños y adolescentes. Se trata de un territorio con población en condiciones de pobreza, abandono y marginación. Los niveles de violencia en esta zona son altos, por lo que se considera una zona roja, zona con alta incidencia criminal. Los y las adolescentes sufren la estigmatización y discriminación por vivir en lugares considerados zonas rojas, por su lugar de residencia se les considera “peligrosos o peligrosas” y se les cierran las puertas en los trabajos y centros de estudio.

Aunque en el territorio existe una subestación de la Policía Nacional Civil (PNC), sólo hay 0.57 agentes de policía por cada 1,000 habitantes. A partir del 2016 los índices de violencia en el área aumentaron. Para el año 2018 el índice de homicidios fue de 21.86 por cada 100,000 habitantes y la tasa de extorsiones llegó a 48.1 por cada 100,000 habitantes en el mismo año. En el documento “Desplazamiento forzado interno en Guatemala: San Juan Sacatepéquez de Cristosal en 2021”, se identifican las causas de estos elevados índices, causado principalmente por grupos delincuenciales, conocidos como maras, que afectan en mayor medida a los sectores de Ciudad Quetzal, Carranza y La Económica. Además, se identifica la presencia de un grupo de personas relacionadas al crimen organizado quienes brindan préstamos a personas del municipio, cobrando altas tasas de interés y utilizando la violencia, amenazas o asesinatos a quienes se declaran insolventes. También, hay registros de casos de trata de personas, el cual capta a personas jóvenes para integrar maras o pandillas, o a mujeres adolescentes entre 15 y 17 años<sup>7</sup>.

Todos estos factores generan un círculo vicioso del cual las principales víctimas son la niñez y adolescencia de Ciudad Quetzal y áreas aledañas. En el reportaje “¿Quiénes son esos jóvenes que están en prisión?” se menciona que la mezcla letal para empujar a los jóvenes a delinquir está en la combinación entre familias desestructuradas, abandono del Estado en cuanto a los derechos básicos y el hecho de que la o el muchacho crezcan en zonas violentas<sup>8</sup>. Rosa María Ortiz, experta internacional en derechos humanos y de la niñez y adolescencia, resalta que la ausencia de servicios hace que los jóvenes no tengan las posibilidades de planificar sus vidas y sean víctimas fáciles de la

<sup>7</sup> Cristosal (2021) [Desplazamiento forzado interno en Guatemala: San Juan Sacatepéquez](#)

<sup>8</sup> Sánchez, Muñoz y Martínez (s/d). [¿Quiénes son esos jóvenes que están en prisión?](#)

captación por parte del crimen organizado. Así como “justamente donde no está el Estado con política social, está el crimen organizado, éste se hace cargo de los adolescentes porque los Estados no lo hacen”.

A lo largo de este documento, se brindará mayor información sobre la manera en que el proyecto buscó cumplir su objetivo de contribuir a garantizar derechos a la población adolescente en situación de vulnerabilidad de Ciudad Quetzal, de manera pertinente y coherente con el contexto local. A su vez, se demostrará la manera en que los factores asociados al contexto facilitaron u obstaculizaron el desarrollo de las actividades y componentes del proyecto y las acciones generadas al respecto.

## Criterios y Preguntas de la Evaluación

La presente evaluación indagó cualitativa y cuantitativamente los siguientes indicadores claves:

- **Pertinencia.** Refiere a la coincidencia entre los problemas identificados durante el diseño del proyecto, las preocupaciones e intereses de las personas beneficiarias y el contexto con los objetivos del proyecto.
- **Coherencia:** toma en cuenta la coherencia interna del proyecto con otros proyectos de la entidad así como la coherencia externa con otros actores en el mismo contexto el grado en que se ha trabajado de manera coordinada y complementaria.
- **Eficacia.** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores establecidos. Además, evalúa la percepción de las personas beneficiarias sobre si el proyecto ha logrado los resultados esperados. Considera elementos que facilitan, dificultan u obstaculizan las actividades, la relación con actores internos y externos y las acciones para enfrentar las dificultades encontradas.
- **Eficiencia.** Analiza la relación entre los costos del proyecto empleados (recursos humanos, materiales y financieros) y los resultados alcanzados en términos cuantitativos, cualitativos y de tiempo; así como, la distribución equitativa de los recursos entre mujeres y hombres y la coherencia entre el presupuesto planificado y el presupuesto ejecutado.
- **Impacto.** Mide el alcance del proyecto al logro del objetivo global propuesto y políticas sectoriales, así como de los efectos en su entorno más amplio. Analiza los cambios duraderos generados por la intervención, así como los impactos desde enfoques de género en desarrollo, Derechos Humanos, Gobernanza Democrática, Sostenibilidad Ambiental, Derechos de la Infancia, tanto previstos como no.
- **Participación:** considera la coherencia entre el nivel de participación esperado y real de los diferentes agentes del proyecto y en diferentes etapas de este, incluyendo las medidas que se tomaron para promover el empoderamiento de las personas destinatarias.
- **Sostenibilidad.** Analiza el grado de fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, organizaciones y personas implicadas en el proyecto, para que puedan continuar con los beneficios del proyecto una vez terminado el financiamiento externo. Considera el grado de apropiación de los objetivos y logros del proyecto, el apoyo de las autoridades públicas y la sostenibilidad económica.

Cada uno de estos indicadores fue trasladado a una Matriz de Evaluación con preguntas específicas para analizar cada criterio en profundidad<sup>9</sup>. En la Matriz, las preguntas de evaluación asociadas a

---

<sup>9</sup> En el Anexo 1, se encuentra acceso al modelo de Matriz de Evaluación utilizado.

cada criterio fueron también adaptadas en función de las personas informantes claves consultadas y del tipo de técnica implementada.

## Metodología

La metodología utilizada para la Evaluación Final del proyecto “Derechos de Adolescentes” se basó en elementos de la Educación Popular para la integración del enfoque en la participación y el enfoque en el aprendizaje de las personas participantes en las diferentes etapas de la evaluación<sup>10</sup>. El **enfoque en la participación** permitió involucrar de forma significativa y activa a distintos socios del proyecto, personas beneficiarias y actores implicados, incorporando sus intereses, valores y experiencias desde una perspectiva intercultural. Asimismo, el **enfoque en el aprendizaje** consolidó a la evaluación como un proceso formativo, de intercambio y de reflexión crítica con las personas participantes, compartiendo y elaborando aprendizajes y conclusiones para el mejoramiento de sus propias prácticas y la toma de decisiones. Ambos enfoques promovieron el fortalecimiento de capacidades institucionales, el desarrollo de una cultura organizacional evaluativa orientada al aprendizaje, a la atención de los cambios provocados por el proyecto y a la mejora de acciones similares en la región.

Catalystas garantizó espacios para la creatividad y la co-creación con InteRed y EPRODEP desde el principio, basándose en la información y las experiencias ya implementadas en la organización. Todas las interacciones con InteRed, EPRODEP y sus equipos fueron participativas, con vías accesibles para la retroalimentación y el intercambio de información a lo largo del proceso de consultoría. La metodología de recopilación y análisis de datos tuvo las siguientes etapas:

### Fase inicial y de gabinete

**Planificación:** A inicios de junio de 2024, Catalystas mantuvo dos reuniones iniciales con referentes de InteRed y EPRODEP lo que permitió discutir el alcance y las expectativas de la consultoría así como solicitar acceso a documentación clave. Durante esta reunión, se acordaron conjuntamente la metodología final, las instancias de recolección primaria de datos y el Plan de trabajo de este encargo, se debatió el marco participativo y se programó un tiempo para reuniones periódicas semanales, a fines de asegurar la satisfacción del trabajo con las necesidades de la evaluación.

**Revisión de escritorio:** La primera parte de la investigación involucró una **revisión preliminar de escritorio**, análisis y sistematización de la información. La revisión de escritorio se llevó a cabo examinando la documentación relevante existente proporcionada por InteRed y EPRODEP<sup>11</sup> así como literatura adicional pertinente al contexto donde se desarrolla el proyecto como normativas nacionales y locales en materia de niñez y adolescencia, educación e iniciativas impulsadas con/por otros actores.

**Elaboración de herramientas e instrumentos de recolección de información:** La investigación preliminar de escritorio y la reunión inicial, sentaron las bases para la finalización de las herramientas para la recopilación de datos primarios, la selección de informantes claves, los cuestionarios para las

---

<sup>10</sup> La educación popular es un enfoque filosófico y pedagógico latinoamericano que entiende el proceso de aprendizaje como una construcción de conocimiento, transformadora y participativa, teniendo en cuenta el contexto social. Se basa en la construcción de relaciones horizontales entre educadores y estudiantes e implica una intencionalidad emancipadora, que genera pensamiento crítico y forma sujetos políticos.

<sup>11</sup> En el Anexo 2, se encuentra el listado completo de la documentación revisada.

diferentes personas involucradas, guías para los grupos focales y planificación de las visitas a territorio. Las preguntas de evaluación asociadas a cada criterio fueron adaptadas en función de las personas informantes claves consultadas y del tipo de técnica utilizada. Todo esto se incluyó en el **Plan detallado de trabajo**, cronograma y Matriz de evaluación el cual fue validado por los equipos de InteRed y EPRODEP.

#### **Fase de trabajo de campo:**

El proceso de investigación, siguió los máximos estándares de calidad, seguridad, pertinencia cultural, medidas de protección y cuidado de todas las personas participantes, especialmente de aquellas menores de 18 años. Durante la etapa de recolección primaria de datos, se recurrió a técnicas tradicionales e innovadoras de levantamiento de información que a continuación se detallan:

**Entrevistas virtuales, telefónicas y/o presenciales:** Se ejecutaron un total de **18 entrevistas con informantes claves** que fueron individuales, cualitativas, confidenciales, voluntarias y semi-estructuradas<sup>12</sup>. Estas se ejecutaron un 55.6% de manera virtual, un 33.3% de manera presencial y un 11.1% bajo modalidad telefónica. Del total de participantes, el 66.7% fueron mujeres y el 33.3% hombres. A su vez, del grupo total de informantes, un 66.7% fueron Titulares de Responsabilidades, un 16.7% Titulares de Obligaciones y un 16.7% Titulares de Derechos.

**Grupo focal presencial:** Se facilitó **1 grupo focal con 11 jóvenes** de diferentes cohortes de los talleres brindados por EPRODEP. Se desarrolló, primero, el método “Cosecha de Resultados” para estudiar los cambios, resultados e impactos en su vida, familia, colectivo y comunidad en los últimos dos años y evaluar el modo en que el proyecto “Derechos de Adolescentes” contribuyó a esos cambios, invirtiendo el orden tradicional de una Evaluación. Segundo, se recurrió a la técnica “Narración visual participativa” en la cual las y los participantes mostraron fotos antiguas, tomaron fotos nuevas y/o realizaron un collage, representando y relatando el impacto que tuvo el proyecto en sus vidas<sup>13</sup>. En el grupo focal, contamos con un 72.7% de mujeres y un 27.3% de hombres. Del total de participantes, 27.3% pertenecía a la primera cohorte, 27.3% a la segunda y 45.5% a la tercera. Se compartió un refrigerio con todas y todos los participantes del grupo focal.

**Encuesta virtual:** Adicionalmente, se diseñó y difundió una **encuesta virtual** por medio de formulario de Google, **completada por 52 adolescentes** participantes del proyecto, casi el 31% del total de las 4 cohortes<sup>14</sup>. En la muestra, contamos con un 42.3% de mujeres y 57.7% de hombres. Respecto a sus edades, el 71.2% tenía entre 15 y 17 años y el 28.8% tenía 18 años o más al momento de completar la encuesta. En relación a las cohortes, el 13.5% pertenecía a la primera, el 32.7% a la segunda, el 46.2% a la tercera y el 7.7% a la cuarta cohorte. Todas estas instancias permitieron al equipo consultor obtener un panorama más amplio del proyecto y sus participantes y reconocer a determinados adolescentes para recuperar sus historias de vida y transformaciones generadas por el proyecto. Se incentivó a las y los adolescentes que participaron en el proceso de evaluación con la entrega de un detalle simbólico, a modo de agradecimiento y reconocimiento por el tiempo y el compromiso con las distintas actividades de la evaluación.

---

<sup>12</sup> En el Anexo 3, se encuentra el listado completo anonimizado de las personas entrevistadas.

<sup>13</sup> En el Anexo 4, se ubican el Diseño metodológico del grupo focal y los modelos de consentimiento utilizados.

<sup>14</sup> En el Anexo 5, se encuentra la transcripción de la encuesta virtual junto al folleto de difusión.

**Observación participante:** A través de la **observación participante**, se realizaron visitas al área de implementación del proyecto lo que posibilitó el conocer con mayor profundidad el contexto, espacios físicos, personal y dinámicas entre las personas involucradas en el proyecto. En un total de 3 días completos de visita, se recorrieron las instalaciones de EPRODEP y el entorno aledaño, empresas aliadas, los hogares de adolescentes, edificio de la Policía Nacional Civil de Ciudad Quetzal, Mini Muni de San Juan Sacatepéquez en Ciudad Quetzal, MINEDUC Supervisión Educativa en Ciudad Quetzal y el Centro de Atención Permanente (CAP) de Ciudad Quetzal.

## Condicionantes y límites de la evaluación

A grandes rasgos, el proceso de evaluación se desarrolló de manera adecuada y competente, acorde a lo pautado en el Plan de Trabajo y con gran participación y compromiso por parte de las personas involucradas. En relación a la **revisión de escritorio**, al equipo consultor se le facilitó el acceso a la documentación clave desde el inicio del proceso y se le brindó mayor información y materiales a medida que lo fueron solicitando. Hubo sólo una demora no prevista con la entrega del Informe Final del proyecto, que se encontraba en su fase de elaboración final al momento de la Evaluación. Hubiera sido conveniente poder contar con su información con mayor antelación pero de todas formas esto no entorpeció el proceso de investigación y análisis de los datos.

Respecto a las **entrevistas**, el equipo consultor realizó 5 entrevistas adicionales a lo pautado originalmente con el objetivo de alcanzar a más actores claves del proyecto y conocer con mayor profundidad su implementación e impacto. Con la mayoría de las personas entrevistadas, se respetaron las fechas establecidas y fue muy eficiente la coordinación. Se destaca la disposición de los y las adolescentes para brindar su testimonio, quienes llegaron a viajar desde una comunidad más lejana o abrieron las puertas de sus hogares para que el equipo pueda conocer más de su vida personal. En los casos requeridos, se apoyó económicamente la movilización de los y las adolescentes para su participación. Para la ejecución de ciertas entrevistas puntuales, sobre todo de instituciones y organizaciones aliadas, la coordinación fue más dificultosa, debiéndose reprogramar las visitas o llamados para días posteriores. De igual modo, estas pudieron realizarse dentro de los tiempos previstos, obteniendo información valiosa registrada en este informe.

Para la realización del **grupo focal**, se trabajó en alianza con la Coordinadora del Proyecto de EPRODEP quien acompañó la convocatoria a las y los adolescentes y facilitó el espacio físico para su ejecución. Con una previsión de participación de 15 adolescentes, ocurrieron 3 cancelaciones de último momento por lo que se trabajó con 11 participantes. Entre las personas que cancelaron, una pertenecía a la cuarta cohorte por lo que no pudimos contar con representantes de esa cohorte en el grupo focal. A su vez, algunas personas demoraron en llegar y el tiempo de desarrollo de cada actividad fue mayor al planificado. Ante ello, se adaptaron las actividades para ajustarlas a los tiempos, al tamaño del grupo y al nivel de participación, trabajando en un sólo grupo unificado en una primera fase y luego de manera individual en el segundo momento. Las y los adolescentes tuvieron una participación activa y provechosa, que excedió las expectativas y aportó significativamente a la evaluación y a la generación de historias de vida.

El rellenado de la **encuesta** por parte de las y los adolescentes meta fue el factor más desafiante de este proceso de investigación. Para poder cumplimentar el objetivo de 50 informantes, el equipo de EPRODEP facilitó, en primer lugar, un listado de participantes quienes fueron integrados en un grupo de Whatsapp. Allí, se solicitó de forma activa y constante que completaran la encuesta y que la

difundan entre sus pares. 27 chicos y chicas completaron el formulario de esta manera. Luego, se realizaron comunicaciones individuales y personalizadas con los y las adolescentes restantes, ya sea a través de mensajes instantáneos o llamados telefónicos. De esta manera, se logró alcanzar a 52 participantes de la encuesta, de los cuales 2 no continuaron rellenando las respuestas debido a que manifestaron que no contaban con el permiso de sus padres, madres o tutores para completarla, requisito que era fundamental para proceder con el formulario.

Para las **visitas de campo** a las áreas de implementación del proyecto e instituciones relacionadas, se consideraron horarios apropiados cuidando la seguridad de las y los participantes. Además, se solicitaron sugerencias al personal de EPRODEP y se utilizaron servicios de taxi de personas referidas por la institución, considerando toda la experiencia y conocimiento que tienen sobre el sector y zona de intervención. Se privilegió el espacio proporcionado por EPRODEP para entrevistas presenciales, y las viviendas de las y los adolescentes que fueron identificados para historias de vida. Todas las visitas al área de intervención fueron coordinadas muy de cerca garantizando que EPRODEP tuviera toda la información sobre las actividades, así como con quienes se desarrollaban. Se sostuvieron reuniones semanales con el equipo focal de InteRed y EPRODEP en donde se coordinaron todas las actividades y se realizaron ajustes a la planificación de acuerdo a las necesidades tanto del equipo evaluador como de InteRed y EPRODEP.

A modo de recomendación para futuras evaluaciones, se sugiere solicitar un carnet provisional para que las personas integrantes del equipo evaluador puedan identificarse en el momento de realizar visitas a algunas instituciones de seguridad, como la PNC, o portar una carta de presentación del equipo que acredite que está realizando una consultoría para la organización local. Ambas opciones permitirán lograr una mayor confianza por parte de las instituciones y personas locales, poder visitar los establecimientos y tomar fotografías.

## **Análisis de los datos**

La información recabada en el trabajo de campo y de gabinete, se ingresó en matrices que facilitaron su tabulación, sistematización y obtención de las primeras valoraciones. Las actividades de la fase anterior se condensaron en una **Memoria de Campo** a fines de cotejar el cumplimiento de estas con lo propuesto en el Plan de Trabajo, analizar incidencias, ajustes y mecanismos de corrección. Esta información fue presentada por el equipo de Catalystas al equipo focal de InteRed y EPRODEP mediante una sesión de devolución en la cual conversamos sobre el proceso de recolección de datos, los principales desafíos enfrentados y las experiencias positivas. El equipo focal solicitó la realización de una entrevista adicional a las realizadas hasta esa fecha y la incorporación de datos adicionales en una de las tablas de reporte, que fueron cumplimentados en los días siguientes.

Seguidamente, se procedió a consolidar y sintetizar el cuerpo de investigación en un informe integral destinado a responder a las preguntas de investigación de manera reflexiva y prospectiva. Los datos de todo el proceso de investigación se triangularon y validaron, con un mínimo de dos puntos de datos por hallazgo confirmado. El equipo evaluador sostuvo reuniones periódicas en las que se intercambiaron elementos relevantes observados en cada entrevista, adicionalmente a la información escrita, lo que permitió integrar elementos relevantes al análisis, compartir hallazgos y unificar criterios. También, se trabajó en conjunto en el desarrollo de dos historias de vida para dar cuenta del impacto que tuvo el proyecto en los y las adolescentes.

Como parte de la metodología participativa, el producto final se fue construyendo por etapas, garantizando espacios de retroalimentación, colaboración conjunta, mejora y reflexión continua. En una primera etapa, se entregó el **documento borrador** de la evaluación final que fue revisado por InteRed y EPRODEP quienes brindaron comentarios y sugerencias, enriqueciendo los resultados y hallazgos. En una siguiente etapa, el equipo consultor incorporó los elementos sugeridos y procedió a la elaboración del producto final, siguiendo la estructura del presente documento en línea con Guía de Seguimiento y Evaluación de proyectos de la Generalitat Valenciana<sup>15</sup>. El **informe final** de evaluación se sometió a un proceso de revisión y validación por parte de InteRed, EPRODEP y actores clave implicados en el proceso evaluativo previo a la difusión de los resultados.

## Principios técnicos de la Evaluación

Los siguientes principios se incorporaron en todos los niveles del proceso de consultoría:

- **Orientación hacia los resultados:** foco en lo realizado y en lo pendiente, analizando lo que se ha conseguido y la manera en que los resultados y efectos alcanzados contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de las personas y colectivos destinatarios de la intervención, promoviendo su empoderamiento, el aumento de recursos, su autonomía o capacidad de incidencia política y movilización.
- **Coherencia:** relación adecuada y coherente entre la evaluación final y el resto de etapas del ciclo de gestión del proyecto: el diagnóstico y la formulación, la evaluación inicial o estudio de Línea de base y la evaluación del seguimiento.
- **Alineación:** Reflejar en qué medida el proyecto ha contribuido al logro de las estrategias de desarrollo elaboradas por la entidad gestora y las entidades asociadas, los objetivos de desarrollo del país en que se interviene, La política de desarrollo de la Generalitat Valenciana, expresada en La Ley 18/2017, de 14 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, de Cooperación y Desarrollo Sostenible, y el IV Plan Director a través de sus estrategias prioritarias y sus objetivos operativos, dando cuenta de la contribución del proyecto a la consecución de los mismos, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas establecidas en la Agenda 2030.
- **Participación:** promover una comunicación e implicación de todos los actores desde el inicio, entendiendo la evaluación como una oportunidad para facilitar la apropiación de los resultados y la cultura del aprendizaje entre todas las partes interesadas.
- **Utilidad:** orientar la evaluación hacia sus usuarios finales. Los resultados, recomendaciones, lecciones aprendidas, así como las capacidades de evaluación potenciadas durante los procesos evaluativos, han de dirigirse a la generación de orientaciones y pautas de acción que resulten de aplicación práctica y efectiva para las personas, colectivos, instituciones y demás actores implicados directa o indirectamente en la intervención.
- **Transversalidad:** contemplar, en su diseño, implementación y socialización los enfoques de Género en Desarrollo, Derechos Humanos, Gobernanza Democrática, Sostenibilidad Ambiental, Derechos de la infancia.

---

<sup>15</sup> Generalitat Valenciana (2018). [Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos financiados por la Generalitat Valenciana en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo](#)

## Hallazgos

A partir de la sistematización y triangulación de los datos, la información fue analizada exhaustivamente encontrando hallazgos relevantes, confirmados, al menos, por dos fuentes de validación. A continuación, se presentan los hallazgos identificados siguiendo los criterios claves de evaluación y sus preguntas fundamentales. A fines de facilitar su comprensión, en cada criterio se reúne la información cualitativa obtenida de los documentos, entrevistas y grupo focal así como información cuantitativa relevante obtenida de los reportes de indicadores y de la encuesta a adolescentes. También, se presentan tablas, gráficos y fotografías, en los casos donde esto es posible y enriquece la lectura. Por último en el Anexo 6, se incluye la Matriz de Planificación y de Logros de acuerdo con la evaluación por resultado e indicador y en el Anexo 7 se presenta la Ficha de Resumen de la Evaluación según el formato CAD a modo de síntesis de todo lo detallado en este informe.

### Pertinencia

Valora la congruencia del proyecto a las políticas de desarrollo nacionales, locales, sectoriales y de la Agenda 2030 y la adecuación al contexto social, político, económico y geográfico de intervención. También, considera el abordaje oportuno de la problemática de vulneración de los derechos de la niñez y adolescencia planteados y el diseño acorde a las necesidades de la población identificada.

### Congruencia del proyecto con las políticas de desarrollo nacionales, locales, sectoriales y de la Agenda 2030

Tal como lo establece el formulario detallado del proyecto al momento de su presentación a la Generalitat Valenciana<sup>16</sup>, la intervención “Contribuyendo a la garantía de los derechos de las y los adolescentes en situación de exclusión social del Municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala, acorde a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible” fue diseñada a partir de la revisión de diagnósticos previos en la zona del proyecto y de mecanismos participativos entre las organizaciones aliadas. La congruencia del proyecto con las políticas de desarrollo nacionales, locales, sectoriales y de la Agenda 2030 fue un factor fundamental en la consolidación de este proyecto el cual se vincula, principalmente pero no exclusivamente, a:

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) N°4 educación de calidad, N°16 promoción de sociedades pacíficas e inclusivas, N°5 igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y las niñas
- Convención sobre los Derechos del Niño (firmada y ratificada por Guatemala en 1990): artículos 12, 13, 14, 17 y 28
- Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ratificado por Guatemala en 1992)
- Declaración de Incheón de 2015
- Convención relativa a la lucha contra las discriminaciones en la esfera de la enseñanza
- Recomendaciones de la UNESCO
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de violencia contra la mujer (CEDAW) (ratificada por Guatemala en 1982)
- Constitución Política de la República de Guatemala: artículos 72 y 74

<sup>16</sup> InteRed y EPRODEP (2021). Formulario Detallado del Proyecto. Convocatoria 2021 - Subvenciones a ONGD para acciones de desarrollo. Generalitat Valenciana.

- Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 y el eje "Bienestar para la Gente"
- Ley Integral de Protección de la Niñez y Adolescencia: artículos 9,11,12,17,29,36,51,66,67
- Ley de Educación Nacional
- Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial de San Juan Sacatepéquez 2020-2032

Además de las normativas y políticas mencionadas, el proyecto ha sido pertinente con los principios establecidos en la Ley 18/2017, de 14 de diciembre, de la Generalitat, de cooperación y desarrollo sostenible, particularmente en lo atinente al enfoque integral de derechos de la infancia, el enfoque de género en desarrollo y el enfoque basado en los derechos humanos<sup>17</sup>. A su vez, como se informa en el criterio de [Participación](#), el proyecto trabajó en articulación con las instituciones locales de promoción de los derechos de la niñez y adolescencia, las cuales se nuclean en un sistema de protección que está desarrollando su propia Política de Niñez y Adolescencia local. Una persona entrevistada perteneciente al sistema informó *"...esa es una herramienta de gran importancia, la política de niñez, los chicos dieron su punto de vista de las necesidades que enfrentan los niños y adolescentes"*<sup>18</sup>, reconociendo el rol que los y las adolescente cumplieron en el aporte al diseño de dicha política.

### **Adecuación al contexto social, político, económico y geográfico de intervención**

Siguiendo lo descrito en la sección de [Antecedentes y contexto](#), el contexto de Ciudad Quetzal en donde operó el proyecto está signado por elevadas tasas de pobreza y exclusión social, escasas oportunidades laborales y sostenida precarización laboral, limitada provisión de servicios, roles de género marcadamente tradicionales y discriminatorios, elevadas tasas de violencia, bajas oportunidades de educación formal y técnica para niños, niñas y adolescentes y restringida presencia estatal. Frente al contexto económico, el proyecto "Derechos de Adolescentes" brindó formación técnica y habilidades para el empleo y autoempleo, así como capital semilla para que puedan iniciar un emprendimiento. A nivel educativo y social, los y las adolescentes recibieron acompañamiento para la reinserción a la educación formal y apoyo psicosocial. Frente a un entorno de exclusión y marginación, la intervención les facilitó espacios seguros, de contención emocional individual y grupal. Y, ante una sociedad fragmentada, con escasa presencia estatal, el proyecto promovió en los y las adolescentes la toma de conciencia comunitaria, la partición en actividades sociales y organizaciones territoriales y la articulación con actores estatales locales para la presentación de propuestas a favor de los derechos de la adolescencia.

Para asegurar la pertinencia del proyecto al contexto, se resalta como positivo la trayectoria histórica de EPRODEP dentro de la comunidad, con años de trabajo en territorio y alianzas fortalecidas con actores del sector público y de organizaciones de la sociedad civil. Sumado a esto, se destaca el hecho de que casi todo el personal vinculado al proyecto "Derechos de Adolescentes" pertenecía a la propia comunidad, con una comprensión situada de lo que ocurre en el entorno de la intervención, asegurando un acompañamiento más adecuado y focalizado. En palabras de una persona entrevistada: *"La mayoría del personal de EPRODEP que acompañó directamente el proyecto somos de acá. Al ser de acá vemos con más claridad la situación actual geográfica, del espacio. Yo me identifico mucho, estudié en EPRODEP, pasé por un proyecto similar, la experiencia marcó mucho en*

---

<sup>17</sup> Presidencia de la Generalitat (2017). [Ley 18/2017, de 14 de diciembre, de la Generalitat, de cooperación y desarrollo sostenible](#)

<sup>18</sup> Entrevista con informante clave N°16

*mí y decidí compartir y devolver lo que aprendí. Al ser de acá entiendes la situación en la que viven, puedes apoyarlos mejor, acompañarlos mejor. Conoces la situación, las problemáticas, puedes apoyar de mejor manera al grupo”<sup>19</sup>.*

El proyecto también tomó en cuenta la situación dificultosa que enfrenta la población de Ciudad Quetzal en materia de transporte el cual es muy deficiente, muy escaso, muy inseguro y excesivamente caro tornándose un limitante para la participación laboral, educativa y en actividades comunitarias de su población. En palabras de una persona entrevistada: *“muchos jóvenes por las distancias no logran llegar hasta allí, a veces las maras (pandillas) están, no pueden moverse de una colonia a otra, por las maras que son territoriales, a un adolescente que tenga que ir desde un lugar llamado Gracias a Dios de Carranza hasta EPRODEP, en principio en distancia son 6 kms, con un costo aproximado de Q.15 a Q20 (2 euros), enfrentan varios tipos de transporte e inseguridad. (...) La idea podría ser acercarnos a los territorios de los jóvenes, se lograría llegar a un porcentaje mayor”<sup>20</sup>.* Como destaca el testimonio, la poca regulación e infraestructura del transporte, deja a las y los adolescentes más vulnerables a la violencia sexual, física o psicológica como robos, ataques armados o amenazas del crimen organizado o enfrentamientos entre pandillas, por lo que la flexibilización en la localización de las actividades sería un factor clave que contribuiría a mayor participación.

Aunque inicialmente el proyecto contempló gastos de movilización en el presupuesto que alcanzaban para cubrir necesidades de transporte para las y los adolescentes con dificultad de movilización, mediante el establecimiento de rutas con buses particulares hacia EPRODEP, no se pudo prever el encarecimiento del servicio de transporte que ocurrió debido al cese del servicio de transporte público urbano durante la pandemia. Esto requirió del replanteamiento de estos gastos por parte de EPRODEP que dejó de ejecutar este rubro hasta la cuarta cohorte, cuando se hizo la alianza con NUFED. Para este caso, el personal técnico se movilizó para realizar la mayoría de las actividades en NUFED ubicada en la colonia La Económica.

Reconocemos que el proyecto en esta etapa pudo hacer frente al contexto del transporte cubriendo gastos específicos del traslado para la realización de prácticas y actividades comunitarias y cambiando la estrategia de ubicación del proyecto en la cuarta cohorte. Para el caso de este grupo, el personal técnico se movilizó para realizar la mayoría de las actividades en NUFED ubicada en la colonia La Económica. Como comentó una persona entrevistada: *“no estamos dentro del área de ciudad Quetzal, ir a ciudad Quetzal implica gastos, en Nufed hicimos la valoración monetaria del curso (proyecto) en más de Q.200 sólo de transporte más alimentación mensual por persona, al final se hizo acá y se les dio a los chicos la oportunidad de tener la experiencia”<sup>21</sup>.* Se destaca como fortaleza la capacidad del proyecto y de los equipos de adaptarse y tomar en consideración las dificultades de movilización de los y las participantes desde y hacia NUFED. Para futuros proyectos, puede priorizarse el establecimiento de alianzas con organizaciones afines a los objetivos del proyecto, como el caso de NUFED, ya que permite alcanzar a la población adolescente con mayores necesidades, a la vez que se reducen costos de movilización y mejoran las condiciones de seguridad de las y los adolescentes eliminando los factores externos que limitan su participación. Otra recomendación es que los fondos destinados a transporte de las y los participantes del proyecto se ejecuten según lo planificado para garantizar la participación de la población objetivo.

<sup>19</sup> Entrevista con informante clave N°13

<sup>20</sup> Entrevista con informante clave N°12

<sup>21</sup> Entrevista con informante clave N°18

En relación al contexto de pandemia, por último, es importante destacar que el primer año de implementación, estuvo atravesado por medidas restrictivas de prevención del contagio del Covid-19. En palabras de un entrevistado: *"en la primera cohorte aparte de las burbujas tuvimos que manejar muchos grupos de whatsapp para evitar el riesgo de contagio. Trabajábamos dos horas con cada grupo y después hacíamos ejercicios en línea, mientras íbamos adaptándonos con los cambios del contexto. En la cocina había un estándar de limpieza, mascarilla, doble sanitización..."*. El proyecto en sí fue diseñado en pandemia y con mucha incertidumbre sobre las modalidades que iban a adoptar las actividades, por lo que estas tuvieron que adaptarse a funcionar con medidas restrictivas y luego virar a la nueva normalidad, con encuentros completamente presenciales y en grupos enteros. Particularmente, el proyecto también se diseñó contemplando el impacto que la pandemia había tenido en los y las adolescentes de Ciudad Quetzal quienes vieron interrumpidas sus trayectorias educativas, mermadas sus oportunidades laborales y encarecidos los costos de vida de sus familias. "Derechos de Adolescentes" fue planificado aspirando a promover el retorno a los estudios y la mejora en la calidad de vida de quienes más fueron afectados por la pandemia.

### Abordaje oportuno de la problemática planteada

Así, el proyecto supo hacer frente a diferentes situaciones de vulneración de los derechos de la niñez y adolescencia, abordando de manera pertinente y adecuada esta problemática. Especialmente, el proyecto se concentró en el fortalecimiento de 4 derechos vulnerados: Primero, el derecho de los y las adolescentes a la educación, asesorando, acompañando, insistiendo y generando las gestiones administrativas necesarias para que continúen con su escolaridad. Segundo, el derecho a tener condiciones dignas de empleo, tanto por la mejora de sus capacidades técnicas, el desarrollo de habilidades emocionales para afrontar situaciones laborales, como por brindar formación en derechos, tal como mencionó una entrevistada: *"se impulsó mucho el conocimiento de derechos laborales, para que conozcan lo que deben exigir al momento de estar trabajando, cuestiones básicas que nos dabamos cuenta que no tenían"*<sup>22</sup>. Tercero, el derecho a la participación ciudadana a través de la generación de actividades comunitarias en alianza con otras organizaciones de su entorno y la participación en la elaboración de propuestas en favor de la niñez y adolescencia de su municipio.

Finalmente, el proyecto fortaleció el propio reconocimiento de las y los adolescentes como sujetos de derechos. En palabras de un entrevistado: *"dentro del contexto social abarcamos todas las condiciones de las familias, se incluyeron a los adolescentes excluidos del sistema educativo, desde la comunidad, criminalizados, patojos callejeros, este proyecto vino a adelantar ese estatus de los adolescentes al integrarlos a este proyecto, para que buscaran la forma de desarrollarse y verse como sujetos de derechos y no como objetos de derecho, de la comunidad o incluso de la misma familia"*<sup>23</sup>. En esa misma línea otra entrevistada indicó *"Muchos adolescentes no son tomados en cuenta con sus opiniones, sus capacidades, nos dimos cuenta que muchos tienen capacidades y no son tenidas en cuenta. (...) Trabajamos sobre las oportunidades para continuar sus procesos educativos, se les dio herramientas para aplicarlas a sus planes de vida, trabajamos en eso, su plan, sus metas, sus objetivos"*<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>23</sup> Entrevista con informante clave N°17

<sup>24</sup> Entrevista con informante clave N°4

## Diseño acorde a las necesidades de la población

El diseño de proyecto “Derechos de Adolescentes” tomó en consideración las necesidades de la población identificada siguiendo los diagnósticos generados por EPRODEP en los años previos al diseño de este proyecto, el relevamiento desarrollado por el equipo de acompañamiento psicosocial de otro proyecto vinculado a mujeres y el trabajo en sesiones participativas de intercambio entre EPRODEP e InteRed. Al implementarse el proyecto, este pudo cubrir ciertas necesidades fundamentales de la población objetivo: acceso a oportunidades de formación y empleo y el apoyo y la contención emocional. Por un lado, el acceso a oportunidades de formación y empleo de manera gratuita permitió cubrir una necesidad de las y los adolescentes que viven en un sector donde *“el acceso al empleo es muy difícil, hay pocas oportunidades de capacitarse en áreas técnicas, y recibir asistencia en los insumos y el pasaje. Adicionalmente recibieron capacitación en TICs y en inglés que no es tan accesible”*<sup>25</sup>. Por otro lado, el acompañamiento psicosocial fue fundamental, considerando que *“esta población tiene necesidades altas [en la materia], en una zona considerada roja, debido a los problemas económicos y de seguridad de la población en general. En Ciudad Quetzal, el centro de atención permanente el dispensario sólo cuenta con una psicóloga para atender a toda la población”*<sup>26</sup>.

A nivel de desarrollo personal, los informes cualitativos de EPRODEP resaltan que los y las adolescentes experimentaron cambios significativos en su capacidad de expresar ideas, interactuar con sus pares, vincularse con sus emociones y generar metas y planes individuales. Como veremos a lo largo de este documento, el proyecto les brindó herramientas para desenvolverse en grupos, en comunidad, en el trabajo y, como indicó un entrevistado esto *“les ayudó en su autoestima. Además, tuvieron la oportunidad de poder compartir lo que les pasa, en entornos donde no tienen acompañamiento entre grupos de edad escolar, dentro de la comunidad, o muchas veces en la propia familia”*<sup>27</sup>. En esa misma línea, otra entrevistada dijo que gracias al proyecto, muchos adolescentes *“lograron sus objetivos de poder trabajar en sí mismos, en su autoestima, decían ‘en EPRODEP encontré una oportunidad, me hicieron sentir que soy capaz, tomaron en cuenta mis opiniones’. Se les brindaron herramientas para enfrentar las situaciones que la vida les presenta, les dimos a conocer sus derechos, sus valores, aunque el tiempo en las diferentes cohortes fue corto y había mucho más para trabajar con ellos y ellas, les dimos lo básico”*<sup>28</sup>. Al consultarles en la encuesta, todas y todos los adolescentes respondieron que el proyecto ayudó a resolver sus necesidades: el 82% indicó que les ayudó mucho y el 18% que lo hizo parcialmente.

---

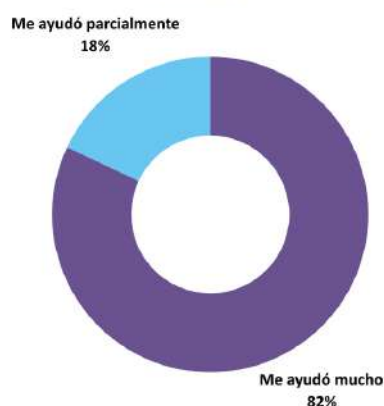
<sup>25</sup> Entrevista con informante clave N°13

<sup>26</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>27</sup> Entrevista con informante clave N°16

<sup>28</sup> Entrevista con informante clave N°4

Figura 1. De qué manera crees que el proyecto ayudó a resolver tus necesidades?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

No obstante, a partir de lo recabado en las entrevistas, identificamos la persistencia de un conjunto de necesidades que el proyecto no alcanzó a afrontar, sobre todo aquellas vinculadas con la satisfacción de necesidades básicas y económicas. Como menciona un testimonio en relación a los y las adolescentes: *“nos sentimos limitados a proveerles ayuda financiera o alimentos, algunos indicaban que no desayunaban en sus casas, que no tenían alimentos, o decían “no voy a llegar al proyecto porque tengo que salir a trabajar porque no tengo alimento en casa”. en algunos momentos se les brindó pero no siempre porque no nos permitía la cuestión financiera”*<sup>29</sup>. En ese mismo sentido, otra persona entrevistada reconoció que la necesidad de contar con ingresos inmediatos para poder comer fue una limitante para algunas personas que debieron interrumpir sus procesos en el proyecto: *“ahí está el problema del por qué los chicos se detienen en participar en el proyecto, hay muchos interesados, pero muchos de los interesados son parte económica activa del trabajo, no pueden darse el lujo de parar 6 meses, capacitarse y luego regresar porque se come a diario. La mayoría de chicos que conozco trabajan en el sector informal dentro de Ciudad Quetzal porque son menores de edad”*<sup>30</sup>.

A esta realidad se le suma el hecho de que muchos de estos jóvenes, sobre todo las adolescentes, asumen el cuidado de otros integrantes de sus familias, especialmente hermanos y hermanas más pequeños, ya que sus padres, madres o tutores deben trabajar durante todo el día. También, muchos y muchas atraviesan situaciones de violencia en sus hogares o parejas y/o son madres a temprana edad. Frente a esto, a algunos de las y los jóvenes se les dificultó poder sostener una asistencia regular y continuada durante toda la semana, todos los meses que duró el proyecto. A algunas de estas personas se les pudo acomodar su participación en el programa, como indicó una entrevistada: *“algunos decían no puedo venir temprano porque tengo que dejar a mi hermanita o buscarla del colegio, a veces llegaban tarde o se iban al medio de la actividad, Si comprobábamos que era algo que la persona necesitaba hacer le decíamos que sí”*<sup>31</sup>. Según otro testimonio, no obstante, el programa podría haber alcanzado más flexibilidad para acoger a todos y todas las participantes. En sus palabras: *“El horario era de lunes a viernes, algunos trabajaban y se les complicaba. De 7 am a 16 hs era mucho y por eso hubo cierta deserción porque no podían continuar ante la indicación de que*

<sup>29</sup> Entrevista con informante clave N°4

<sup>30</sup> Entrevista con informante clave N°15

<sup>31</sup> Entrevista con informante clave N°11

*tenían que estar en los 5 componentes. La poca flexibilidad no era acorde a esas necesidades particulares de la población más vulnerable, además por el poco tiempo que teníamos como equipo, no podíamos tener atención bien personalizada, ponerles tareas o que repongan horas”<sup>32</sup>.*

Para futuras intervenciones que trabajen con población adolescente en situación de vulnerabilidad como la de este proyecto, recomendamos contemplar recursos para las comidas diarias de las y los participantes. En este proyecto, se les enseñaron hábitos de comida saludable que podrían complementarse con la provisión de alimentos de este tipo durante la jornada que están en la institución. En relación a la carga horaria, consideramos que, si bien era adecuada, se podrían haber hecho mayores esfuerzos por alcanzar más flexibilidad en el cambio de horarios y recuperación de actividades para un número más grande de participantes. Con la población que lo necesite por sus necesidades económicas, educativas, laborales o de cuidado de sus familias, se podrían dejar días específicos para la recuperación de estas actividades o ejercicio de tarea extra, siempre contemplando la carga de trabajo adicional que traerá para el personal docente o coordinador. En el caso de NUFED, la distribución de la carga de horarios y de componentes podría haberse optimizado, tomando con mayor consideración los componentes que NUFED ya brinda y adaptando el proyecto a esta realidad. *“Se hubiera aprovechado más el fortalecer otros componentes como el de expresión artística o psicosocial, ya que en NUFED ya se tenía el de refuerzo educativo”<sup>33</sup>*, como dijo una entrevistada.

### **Coherencia**

Considera la manera en que el proyecto se vincula y articula con los demás planes y proyectos vigentes en la entidad, en este caso EPRODEP. También, se toma en cuenta el modo en que el proyecto se complementa, armoniza y coordina con otros actores de la zona de intervención.

### **Vinculación con otros planes y proyectos de EPRODEP**

Respecto al primer punto, identificamos que el proyecto “Derechos de Adolescentes” fue coherente con otros programas y planes de EPRODEP en varios aspectos fundamentales. Por un lado, este proyecto tuvo como población destinataria a la franja etaria de 15 a 17 años la cual no estaba siendo cubierta por los programas educativos principales de EPRODEP destinados a niños y niñas hasta los 15 años. Por otro lado, una gran parte de las tareas del proyecto fueron asumidas por personal que ya estaba vinculado de alguna manera a EPRODEP y tenía conocimientos previos de sus metodologías y formas de trabajo. Como indica una entrevistada: *“[El proyecto] es directamente proporcional a todos los enfoques de EPRODEP, a las metodologías. Yo trabajé dos años en EPRODEP, al principio cuesta porque acá se aprenden otros enfoques y metodologías, me ayudó que cuando entré a [este] proyecto ya sabía la metodología y los enfoques”<sup>34</sup>.*

En relación a la metodología, el proyecto “Derechos de Adolescentes” estuvo sustentado en metodologías de la Educación Popular, participativas y dinámicas con las cuales EPRODEP tiene gran experiencia trabajando para fomentar el empoderamiento individual y grupal de las personas participantes. De la misma manera, este proyecto tomó la modalidad de trabajo y los aprendizajes del acompañamiento psicosocial del proyecto de EPRODEP “Mujer yo soy Vida” para aplicarlos con la población adolescente beneficiaria. Como manifestó una entrevistada: *“está el proyecto Mujer yo soy*

<sup>32</sup> Entrevista con informante clave N°14

<sup>33</sup> Entrevista con informante clave N°18

<sup>34</sup> Entrevista con informante clave N°11

*Vida con características similares a este proyecto en lo psicosocial, empleabilidad, con procesos que les van sirviendo a las mujeres víctimas de violencia, de manera similar a los y las adolescentes excluidos de la sociedad. (...) Otro proyecto del área educativa tiene características similares en la población, todos los proyectos trabajan en la misma línea, nacen de las necesidades que se van presentando y de los aprendizajes de EPRODEP, y se enlazan*<sup>35</sup>. Si bien en una primera instancia existieron ciertas dificultades de articulación y comunicación entre ambos proyectos, a medida que avanzó el tiempo, los equipos pudieron trabajar de manera más integrada, compartiendo sus bases de datos y modalidades de abordaje.

Así como el proyecto logró coherencia con los enfoques, metodologías y otros proyectos de EPRODEP, este no cumplió con las Política de Género (2013), Política de Protección Niñez, Adolescencia y Personas Vulnerables (2023) y Protocolo para el acompañamiento y referencia de víctimas de violencia (2023) de la institución al momento de resolver situaciones particulares que surgieron en el marco del proyecto. A lo largo de su implementación, ocurrieron una serie de situaciones vinculada a discriminación por motivos de género, acoso sexual y comentarios o gestos fuera de lugar tanto hacia el personal como hacia la población adolescente cuyo abordaje tuvo limitaciones significativas al no seguir los protocolos de protección de la institución. Los mecanismos utilizados para hacer frente a estas situaciones tuvieron falencias al no respetar lo establecido en los documentos institucionales mencionados incumpliendo con todos o algunos de estos principios y procedimientos:

- Enfoque de acción sin daño: implica tomar todas las medidas necesarias para evitar exponer a las personas a mayores daños.
- Enfoque centrado en la persona sobreviviente: genera un ambiente de apoyo en el cual los derechos y deseos de la persona sobreviviente son respetados, su seguridad es garantizada y son tratadas con dignidad y respeto.
- Seguridad: la seguridad de las personas sobrevivientes y de sus hijos e hijas son la principal consideración.
- Confidencialidad: las personas sobrevivientes tienen derecho a elegir a quien le contarán o no su historia y cualquier información relacionada a ellas solo debe ser compartida con su consentimiento informado<sup>36</sup>.

A su vez, se observaron falencias en cuanto a la difusión, promoción y formación del personal en estos Protocolos y Políticas quienes comentaron tener un conocimiento superficial de los documentos y un vago conocimiento de las personas de referencia a las cuales recurrir. También, se observaron pocos esfuerzos institucionales abocados a la reflexión crítica sobre sus prácticas y modos de relacionamiento interpersonal y de toma de decisión, sugerencia que ya había sido establecida en la Política de Género de EPRODEP de 2013.

Ante este panorama, el equipo consultor informó a tiempo a InteRed, quien se comprometió a realizar las coordinaciones institucionales necesarias para que cada uno de los casos pueda atenderse siguiendo los enfoques centrados en las personas sobrevivientes y de confidencialidad, seguridad, protección de intimidad y dignidad de las personas, tal como indican los documentos oficiales.

---

<sup>35</sup> Entrevista con informante clave N°4

<sup>36</sup> EPRODEP (2023). Protocolo para el acompañamiento y referencia de víctimas de violencia. Pág 9-10.

Desde el equipo evaluador consideramos que un proyecto de este calibre, abocado a trabajar con población adolescente desde enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad, debe estar integrado por personas con formación y experiencia en el trabajo desde estos enfoques y con conocimiento probado de los mecanismos de actuación y protección ante casos de violencias y agresiones. También, corresponde a EPRODEP velar porque las personas consultoras externas conozcan las políticas y particularmente los protocolos de atención y protección, brindándoles acompañamiento y asesoría durante el proceso de planificación de las actividades a realizar así como durante las mismas, para asegurar que dichas políticas y protocolos se cumplan. Creemos además que la toma de decisiones sobre la manera en resolver cada caso no puede recaer en una sola persona sino que debe existir en la institución un equipo dedicado a la protección en la cual las personas coordinadoras de proyecto o quienes tomen conocimiento de alguna situación puedan recurrir en un marco de confianza y confidencialidad. Incluso, en situaciones donde la complejidad del caso excede las capacidades institucionales, se debe pedir asesoría especializada externa.

EPRODEP debe realizar esfuerzos adicionales para que los Protocolos y Políticas institucionales sean una parte viva de su organización, con instancias de formación y reflexión crítica y activa de su contenido y maneras de hacer frente a los casos que puedan emerger. En línea con lo anterior, consideramos necesario el trabajo de reflexión interna sobre las prácticas cotidianas del personal en cuanto a la manera en que se relacionan entre sí, con su población destinataria y al momento de tomar decisiones. Esto implica reflexionar y hacer esfuerzos por promover usos equitativos de la palabra y mecanismos participativos de toma de decisión, tener consideraciones adicionales sobre los chistes, comentarios y actitudes para evitar que sean discriminatorias o generen incomodidad, escuchar y atender la manera en que las personas integrantes se sienten frente a otras y tomar decisiones al respecto.

### **Coordinación y complemento con otros actores de la zona de intervención**

Desde el planteo original, el proyecto apuntó a involucrar a otros actores claves en el trabajo por la garantía de los derechos de las y los adolescentes. En ese sentido, el proyecto brindó a los y las jóvenes la oportunidad de certificar sus estudios con el Programa Nacional de Educación Alternativa (PRONEA) avalado por el Ministerio de Educación<sup>37</sup>. Junto al Ministerio de Trabajo, se colaboró para que brinden formación en derechos laborales. El proyecto, a su vez, pudo llegar a una gran cantidad de empresas a nivel local y departamental y generar con ellas un Diagnóstico Comunitario de oportunidades laborales en Ciudad Quetzal para relevar sus necesidades de personal en áreas técnicas. También, se articuló con algunas de ellas para que jóvenes puedan realizar sus prácticas técnicas, lo cual fue identificado como un logro por las y los participantes del grupo focal y por informantes clave: *“tratar de mediar con los adultos para que les brinden una oportunidad a jóvenes sin experiencia, eso fue titánico, es una barrera inicial, el acceder al primer empleo, esa mediación fue algo fundamental de la iniciativa”*<sup>38</sup>.

Asimismo, el proyecto articuló adecuadamente con organizaciones de la sociedad civil presentes en Ciudad Quetzal como Oxlajuj Q’anil, AGIMS y NUFED. Los equipos de Oxlajuj, destacan la capacidad

---

<sup>37</sup> PRONEA es un programa extraescolar cuyo propósito es dar una respuesta educativa alternativa para abordar la diversidad de necesidades educativas y brindar oportunidades a quienes han enfrentado barreras en su acceso a la educación convencional. El Programa funciona a través de una plataforma virtual ofreciendo educación a distancia (guías de aprendizaje), en línea (virtual) y también módulos de autoaprendizaje (semipresencial a través de tutorías).

<sup>38</sup> Entrevista con informante clave N°12

del proyecto de *“incluir a chicos con discapacidad, brindándoles el aval del Ministerio de Educación”*<sup>39</sup> e integrarlos en el resto de las actividades propuestas. A su vez, se destaca la alianza generada con NUFED, en la cual lograron *“encontrar afinidad con la misión y visión y establecer esta red de apoyo y lograr el trabajo con la población adolescente, fue una garantía de cómo fortalecer un área pendiente”*, como indicó una entrevistada. En el marco de esta alianza se trabajó con la población adolescente de NUFED para la cuarta cohorte en los distintos componentes del proyecto. Los equipos técnicos se movilizaron para impartir el acompañamiento psicosocial, los talleres de habilidades para la vida, el refuerzo educativo y las actividades comunitarias. Para la formación en las áreas técnicas, se movilizó a las y los adolescentes hacia EPRODEP donde están las instalaciones físicas y tecnológicas adecuadas a esta capacitación.

En cuanto a la coordinación con las instituciones públicas de la zona, el proyecto logró llegar a la Comisión Municipal de Protección de la Niñez y Adolescentes, permitiendo que los y las adolescentes interactuaran con referentes de esta Comisión y que estos referentes conocieran la mirada de los y las jóvenes sobre las problemáticas locales. En palabras de una entrevistada: *“este proyecto fortalece los conocimientos de los adolescentes así como visibiliza a los representantes de las instituciones que debemos trabajar con esta población. Ese nivel de intervención complementó y fortaleció la mirada de la importancia de la política municipal, también con la coordinación con otros actores, el MINEDUC, MIDES”*<sup>40</sup>.

A nivel comunitario, el proyecto planteó un componente de participación ciudadana en el cual se promovió su involucramiento en servicios comunitarios, en manifestaciones en fechas puntuales y en organizaciones presentes en el territorio. En algunos jóvenes, esto sembró la semilla para que se integren en estas organizaciones de una manera más activa, tomando mayor conciencia de las necesidades de su comunidad. En otros, el impacto generado no fue el esperado, sobre todo porque las dificultades del proyecto en cumplir con las actividades pautadas y alcanzar a la población esperada en sus primeras cohortes, hicieron que el componente de participación ciudadana no pueda profundizarse con acciones que vayan más allá de los servicios comunitarios de recolección de basura, adecuación de edificios en desuso, o pintura de un mural que ya estaba diseñado. Como veremos en la sección de [Impacto](#), la participación comunitaria podría reforzarse con otras acciones que permitan la conformación de redes, la sensibilización a otros actores en temas de derechos y desarrollo sostenible, y la incorporación de jóvenes en los espacios de participación a nivel comunitario con los Cocodes, a nivel departamental y a nivel nacional en el Consejo Nacional de la Juventud.

En esa misma línea, consideramos que el proyecto podría haber mejorado la comunicación con otras entidades educativas que trabajan con la misma población lo que habría permitido una mayor promoción de sus actividades y el refuerzo conjunto por la continuidad de los y las adolescentes en el sistema educativo. Al referirse a una situación puntual en la escuela, una entrevista indicó: *“una chica de este año a veces no llegaba o llegaba tarde y los docentes la presionaban por los incumplimientos pero nadie del proyecto les había informado sobre la carga o retrasos que podían tener debido al proyecto. Me hubiera gustado que les informen a los docentes para que les den el*

---

<sup>39</sup> Entrevista con informante clave N°18

<sup>40</sup> Entrevista con informante clave N°17

*acompañamiento, incluso para aportar como establecimiento, por ejemplo en la divulgación de las ferias de emprendimiento”<sup>41</sup>.*

Por último, algunas de las personas entrevistadas manifestaron que la duración de cada cohorte (5 meses) fue insuficiente para poder cumplir con todos los componentes y metas del proyecto: *“creo que hace falta más tiempo para que los procesos sean más completos, que haya más tiempo para trabajar bien cada actividad con esos titulares de derechos, responsabilidad y obligaciones. Un año hubiera sido ideal en relación con el sistema educativo formal, poder ir en línea con eso, dar capacitación técnica y lograr actividades de incidencia política. También la terapia hubiera sido menos breve”<sup>42</sup>*. Al considerar esta situación, por un lado observamos que la ampliación de los meses de las cohortes en línea con el año escolar hubiera permitido un mayor acompañamiento y seguimiento de los y las jóvenes a la vez que garantizar que las distintas actividades del proyecto se cumplan con mayor profundidad. Por otro lado, al ser la población adolescente y en contextos de vulnerabilidad socioeconómica su participación sostenida en proyectos de este calibre es muy difícil de conseguir, ya sea porque salen a trabajar, se exponen a la violencia o migran a otras regiones, por lo que la duración de 6 meses es más acorde a sus posibilidades. Para futuras intervenciones de este tipo y siguiendo las recomendaciones de los y las jóvenes, se podría plantear reducir la carga de las actividades, disminuyendo la carga del área de empleabilidad, de TICs e inglés técnico, considerando el poco conocimiento del idioma inglés de los y las adolescentes, como una adolescente mencionó: *“en EPRODEP recibimos un curso de inglés con un gringo, que no hablaba muy bien el español, no le entendía”<sup>43</sup>*. Si se debería priorizar la formación en derechos, la atención psicosocial, las tutorías educativas y la capacitación técnica.

## Eficacia

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores establecidos tanto a nivel cuantitativo como a nivel de percepción de la población beneficiaria directa e indirecta. Además, considera los elementos internos y externos que facilitaron, dificultaron y/o obstaculizaron las actividades del proyecto y la capacidad de los equipos de ser flexibles y/o hacer frente a estas situaciones.

## Cumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores establecidos

Al analizar cuantitativamente los informes de indicadores del proyecto, se identifican una serie de cuestiones relevantes. Primero, como demuestran los siguientes gráficos, se observa que de 18 objetivos y resultados estratégicos, 10 superaron las metas estipuladas, 4 las alcanzaron y 4 no cumplieron con lo esperado. En relación a los y las titulares de derechos, el proyecto superó su meta de alcanzar a 165 adolescentes, llegando a 169, de los cuales un 94% evidenció mejoras en su auto-concepto gracias a esta intervención, un 60% incorporó hábitos y prácticas saludables, un 33% integró herramientas para reestablecer el equilibrio frente a situaciones traumáticas, un 98% se certificó en una carrera técnica y 39 adolescentes pusieron en marcha iniciativas productivas. En este sentido, se destacan los esfuerzos de los equipos técnicos para poder cumplir con estas metas, sobre

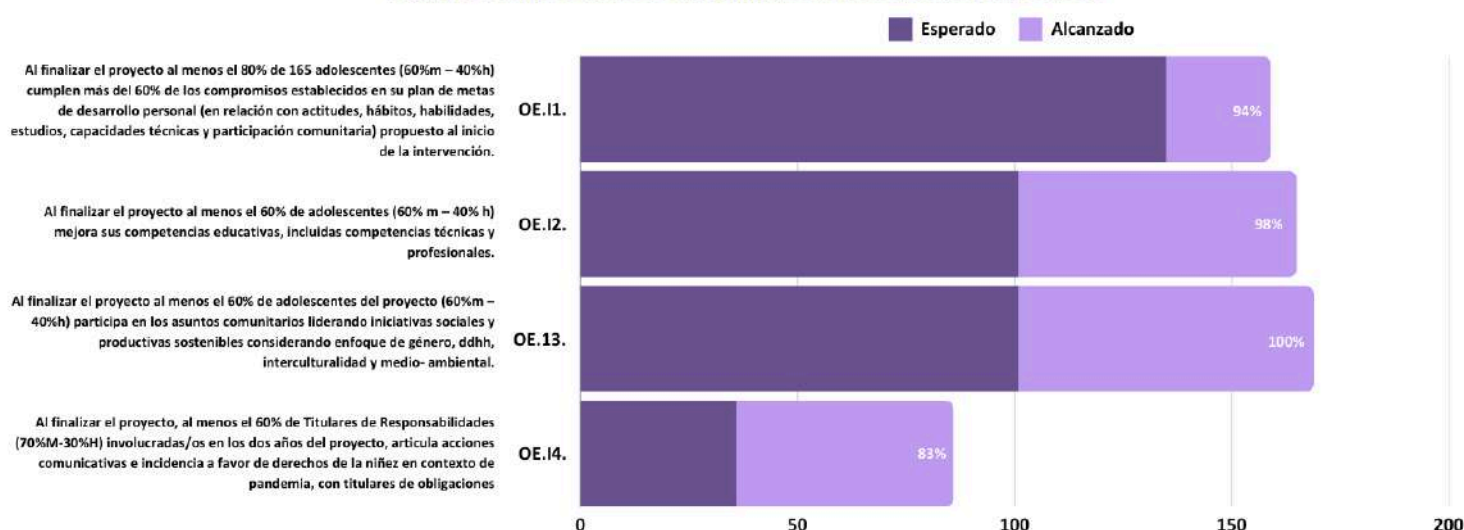
<sup>41</sup> Entrevista con informante clave N°15

<sup>42</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>43</sup> En el Currículo Nacional Base de Guatemala según Acuerdo Gubernativo 3853-2017 y sus modificaciones, el aprendizaje de un idioma extranjero no es obligatorio sino hasta 5 primaria, se privilegia el idioma materno y un segundo idioma nacional. El reto para la enseñanza de los idiomas mayas como para el inglés, en el caso de los establecimientos públicos, es que los docentes no están capacitados para enseñar otro idioma.

todo con la cantidad de población objetivo, debiendo impulsar cambios centrales al interior del proyecto como el desarrollo de una nueva cohorte y la alianza con la institución NUFED.

**Figura 2. Verificación del cumplimiento de los Objetivos específicos**

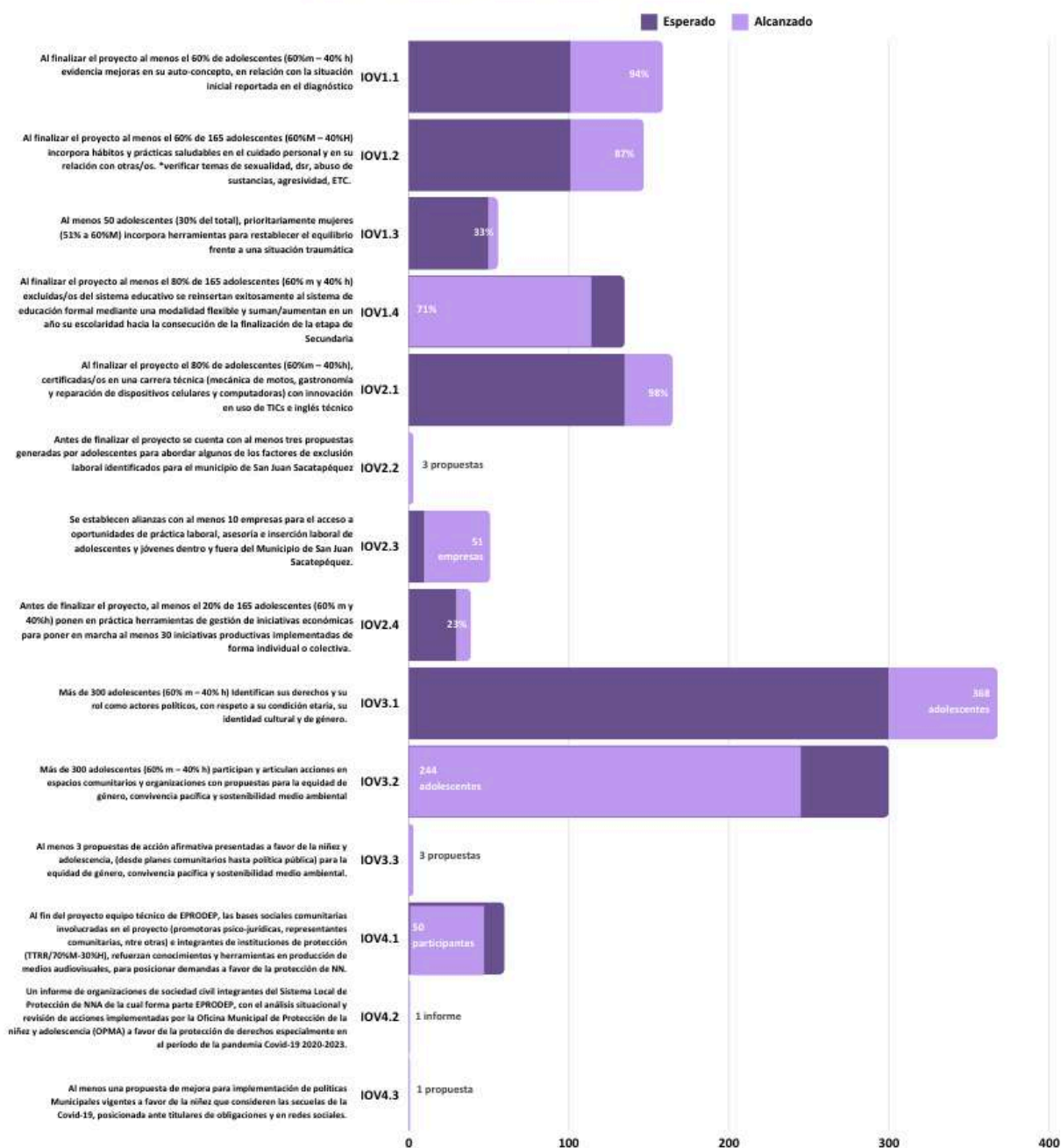


Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Indicadores del proyecto

Respecto a las metas que el proyecto no llegó a cumplir, observamos que la meta de alcanzar al 80% de los y las adolescentes excluidos del sistema educativo con reinserción exitosa al sistema de educación formal, llegó al 71% de la población objetivo, un alcance significativo considerando las condiciones del contexto expuestas con anterioridad. Aquí, las personas entrevistadas destacaron varios factores interrelacionados. En algunos casos, indicaron que *“fue difícil conseguir la certificación avalada por el Ministerio de Educación”* y, en otros, que fue difícil para los y las adolescentes *“avanzar en los grados por la necesidad de trabajar y apoyar a sus familias”*<sup>44</sup>. EPRODEP asumió el compromiso de darle seguimiento a cada adolescente una vez finalizada su participación en el programa a fines de cubrir los tiempos del sistema educativo que son más extensos que la propia duración de cada cohorte.

<sup>44</sup> Entrevista con informante clave N°4

Figura 3. Verificación del cumplimiento de los Resultados



Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Indicadores del proyecto

En relación a la participación comunitaria y al trabajo en articulación con otros actores, el proyecto logró que 368 adolescentes identifiquen sus derechos y que 244 participen en espacios comunitarios y propuestas para la equidad de género, convivencia pacífica y sostenibilidad medio ambiental. En este último punto, no se llegó a la meta de 300 participantes como se esperaba. Al igual, el proyecto alcanzó a 50 titulares de responsabilidad que reforzaron sus conocimientos y herramientas en medios audiovisuales, en vez de a las 60 personas que aspiraba, lo cual considerando el contexto post pandemia y las dificultades generales de participación, es un número para destacar de todas formas. El proyecto cumplió con lo diseñado de presentar 3 propuestas de acción afirmativa a favor de la niñez y adolescencia, desarrollar 1 informe de organizaciones de sociedad civil sobre las

acciones de la OMPNA e impulsar 1 propuesta de mejora de la implementación de políticas municipales a favor de la niñez. La participación de al menos 60% de titulares de responsabilidades en acciones comunicativas de incidencia a favor de la niñez logró cumplirse en el tiempo del proyecto, llegando al 83% de esta población.

Al analizar los indicadores, es destacable el alcance a 51 empresas aliadas para el acceso de los y las adolescentes a oportunidades de formación laboral y asesoría en el tema, frente a las 10 esperadas. Como cuenta una entrevistada: *“con los y las adolescentes, fuimos juntos, hicimos trabajo de campo, encontramos empresas muy dispuestas a brindar oportunidades de apertura para prácticas, en otras nos decían ‘no’, qué tal si vienen y se me pierden cosas, aún no pagándoles había prejuicios, pero la mayoría nos dio la oportunidad para realizar prácticas y algunos mayores de edad se quedaron trabajando ahí”*<sup>45</sup>.

En un segundo nivel de análisis, como se presenta en estos gráficos, sólo un indicador cumplió con las metas esperadas en cuanto a los porcentajes de participación de hombres y mujeres. Este fue aquel relacionado al refuerzo de conocimientos y herramientas comunicativas de incidencia a favor de la niñez por parte de titulares de responsabilidad, incluyendo al equipo técnico de EPRODEP, promotoras psico jurídicas, representantes comunitarias, integrantes de instituciones de protección, quienes participaron en un 78% mujeres y en un 22% hombres. El resto de indicadores tuvo una participación promedio de 46% mujeres y 54% hombres.

Al indagar sobre esta situación, identificamos visiones encontradas. Por un lado, hay quienes afirman que el planteo original de contar con 60% mujeres y 40% en la mayoría de los indicadores fue muy ambicioso y poco acorde al contexto de la población objetivo en la cual *“las mujeres están más limitadas en su acceso a la educación, ella no estudia o no va a trabajar porque se tiene que quedar en casa a cuidar a los hermanos o atender necesidades, algunos lograron terminar procesos pero en casa y en las familias, persiste el machismo donde el que manda es el padre, más que la mamá”*<sup>46</sup>. Por otro lado, otras personas reconocen que el esfuerzo de los equipos técnicos y coordinadores no fue el suficiente para cumplir con esta meta y generar acciones de promoción, seguimiento y refuerzo de las mujeres para que aumenten su presencia en el programa. *“Siento que se reproducen prácticas machistas al no hacer más esfuerzos por incorporar a más mujeres, no es justo poner como explicación de su ausencia a las mismas razones de necesidad que usamos para incorporar a las mujeres que perdió el sistema educativo en la pandemia”*<sup>47</sup>, transmitió una persona entrevistada.

Desde el equipo consultor consideramos que se podrían haber realizado mayores esfuerzos para integrar a las mujeres a los beneficios del proyecto, muchos de los cuales estaban planteados en el diseño de formulación original. Entre estos esfuerzos, se recomienda brindar espacios de cuidado para niños y niñas a cargo de las y los adolescentes tal como estaba previsto en el diseño original, ya que ellas no sólo cuidan a hijos e hijas si no a sus hermanas y hermanitos en gran parte de los casos. Dependiendo de su edad, ellos y ellas podrían sumarse al programa educativo de EPRODEP como actividad paralela mientras su hermana o madre adolescente se integra a este programa. Así y todo, con las madres adolescentes priman muchos estigmas en relación a su situación, como *“un caso de una chica que era madre y dejó de venir y no sabíamos que era mamá, era muy tímida, cuando*

---

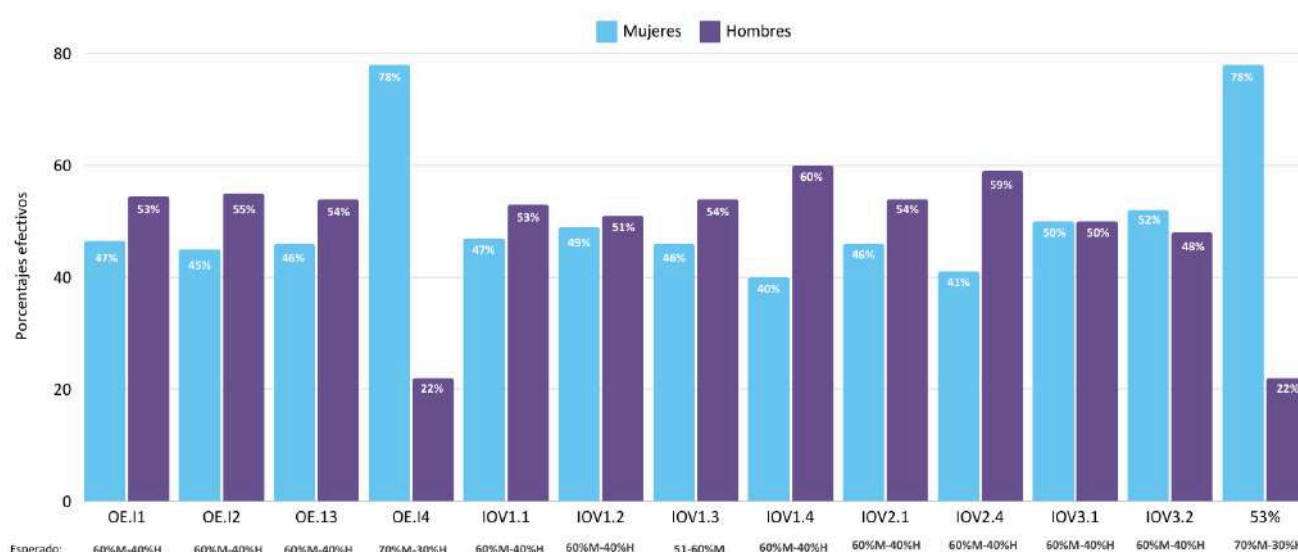
<sup>45</sup> Entrevista con informante clave N°4

<sup>46</sup> Entrevista con informante clave N°4

<sup>47</sup> Entrevista con informante clave N°6

*pedimos hablar con su madre o tocamos la puerta, ya no contestaron más”<sup>48</sup>*, por lo que no alcanza con brindar solamente los espacios de cuidado, sino tener un acercamiento más profundo con cada persona para saber su realidad particular y encontrar formas de apoyar la participación de las adolescentes de la manera en que se adecuen a sus necesidades. El refuerzo del apoyo psicosocial es fundamental también para quienes atraviesan o atravesaron situaciones de violencia de género. La seguridad es otro factor a considerar, en especial en relación a la movilidad a través de medios seguros y en horarios donde haya mayor iluminación. Por último, todo el trabajo de revisión de las prácticas al interior del personal de la institución es central para garantizar que los y las adolescentes, especialmente las mujeres, se sientan en espacios cómodos, amigables y respetuosos con sus identidades y corporalidades.

Figura 4. Verificación del cumplimiento de los indicadores esperados por género



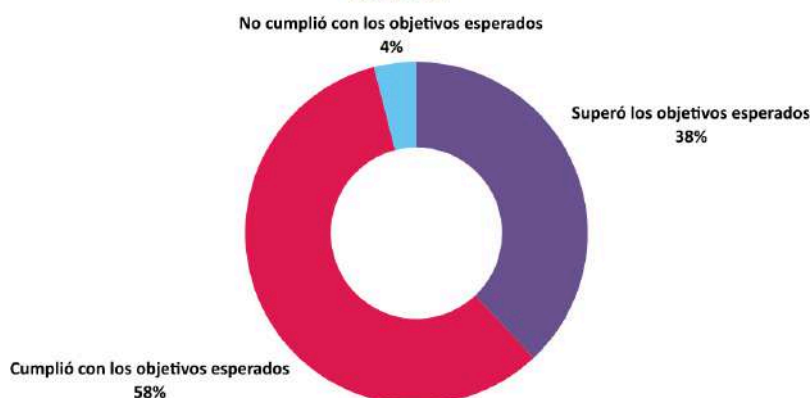
Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Indicadores del proyecto

## Percepción de la población beneficiaria

Tal como lo demuestran el siguiente gráfico y los testimonios de la población beneficiaria, su percepción sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto es satisfactoria. En la encuesta, el 38% de las personas indicó que el proyecto superó los objetivos esperados y el 58% que los cumplió. En sus palabras: *“es algo que te cambia la vida aparte de que te ayuda a ser más autosuficiente te ayuda a mejorar en muchos aspectos te ayuda a ser más sociable a conocer lugares, cosas y demás”* *“Pues para mí, fue una de las mejores experiencias en lo que va en mi vida ya que me ayudó a conocer mi derecho a qué me traten con igualdad y pues a superar miedos y a conocer mis emociones ocultas”*.

<sup>48</sup> Entrevista con informante clave N°14

Figura 5. ¿En qué grado crees que el proyecto cumplió con sus objetivos esperados?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

En el mismo sentido, titulares de obligaciones reconocieron cambios en los y las adolescentes generados a partir del proyecto: *“Creo que el principal beneficio es la autoconfianza que les dan, ellos ya confían en sus capacidades, segundo, que tienen la oportunidad de tener conocimiento en área técnica y les permite terminar la escuela o buscar un trabajo para seguir estudiando; es uno de los beneficios que les cambia la forma de pensar, ellos ya confían en esas capacidades que les dieron en el proyecto y con eso se lanzan... se tiran al agua, antes a algunos les ofrecían trabajo y no lo aceptaban por miedo a no saber cómo hacerlo, pero ahora ya se lanzan a estos pequeños trabajos que les ofrecen aquí en la comunidad”*<sup>49</sup>. En la escuela las docentes observaron en los y las jóvenes una *“buena aceptación del proyecto sobre todo porque dicen que se sale de lo cotidiano, la mayoría de los establecimientos tienen una metodología tradicional, para ellos el ir al espacio, las exposiciones, los círculos de conexión, espacios donde expresar lo que sienten, lo que piensan, para ellos fue muy significativo, se veía cuando llegaban con nosotros, vimos cambios, algunos hablaban más, daban más sus opiniones, cuestionaban, eso nos sorprendió”*<sup>50</sup>.

### Factores externos que dificultaron las actividades

Entre los factores externos que dificultaron las actividades identificamos un conjunto de aspectos. En primer lugar, se mencionan nuevamente los factores atinentes al contexto que afectaron la participación de los y las adolescentes en el proyecto, presentes en el criterio de [Coherencia](#). El contexto de vulnerabilidad y pobreza de las familias, limitó la participación de algunas personas y obligó a otras a abandonar el proyecto por la necesidad de trabajar o cuidar a sus hermanos o hermanas. A su vez, las consecuencias de la pandemia que afectaron al transporte público urbano, la reducción de unidades, su significativo encarecimiento y el descontrol de la regulación de taxis que funcionan de forma ilegal, impidieron la movilización segura de los y las participantes, otra barrera a la participación continua en el proyecto<sup>51</sup>. Como manifestó un padre de adolescente: *“sí hubo dificultades por la distancia, el pasaje salía caro, lo íbamos a dejar a San Raymundo para tomar un bus, y luego para ir a traerlo, tuvimos que asumir la responsabilidad de irlo a dejar y a traer, ya que vivimos en la aldea Montufar”*<sup>52</sup>. Finalmente, el contexto de pandemia y la transición a una nueva

<sup>49</sup> Entrevista con informante clave N°15

<sup>50</sup> Entrevista con informante clave N°15

<sup>51</sup> [El transporte público después de la pandemia](#).

<sup>52</sup> Entrevista con informante clave N°3

normalidad afectó el hecho de que muchos y muchas jóvenes retornaron a sus estudios o trabajos presenciales, con impedimentos para una participación a tiempo completo en el programa.

En segundo lugar, se destaca que el apoyo de las familias fue central para promover o limitar la participación de sus hijas e hijos en el programa. En palabras de una entrevistada: *“nos dabamos cuenta que cuando no existía el apoyo de las familias se veía muy limitada la participación o terminaba en deserción, aunque el o la adolescente quisiera continuar”*<sup>53</sup>. De la misma manera, una madre de adolescente comentó: *“pienso que en casa tuvimos obstáculos, su padre no vive con nosotros, y cuando se le comentó que iba a ingresar a este proyecto no quería, pensaba que debería ir a otro lugar donde se pudiera pagar. Son conflictos de hogar, pero los vencimos y decidimos que entrara al proyecto”*<sup>54</sup>. En estos casos, desde los equipos técnicos se hicieron esfuerzos para poder convencer a las familias de la importancia del proyecto para sus hijos e hijas y promover un mayor involucramiento. Como dice este testimonio: *“ideamos una boleta de avances e invitamos a las familias a venir dos veces en cada cohorte, mostrábamos las boletas, tomábamos un tiempo para platicar sobre los casos especiales, los y las adolescentes también estaban presentes. Hicimos desayunos familiares, siempre en tono de queremos platicar con ustedes, no de regañarles”*<sup>55</sup>.

En tercer lugar, el proyecto se desarrolló en entornos donde la violencia y el consumo problemático de sustancias entre los y las jóvenes es moneda corriente, afectando la participación de estos en las actividades. *“El acceso tan fácil a sustancias, fue un factor que en algún momento nos dio miedo, en especial en la segunda cohorte donde tuvimos los casos más elevados de abuso de sustancias y nos dábamos cuenta cómo afectaba a la población en general, quienes fueron desertando muchos de ellos”*<sup>56</sup>. Ante esta situación, se le dio mayor refuerzo a la sensibilización de la temática de consumo problemático de sustancias en el acompañamiento psicosocial y en el trabajo grupal. El equipo técnico recibió asesoramiento de la organización La Alianza, quienes trabajan directamente la problemática de adicciones. Esta organización brindó herramientas sobre cómo abordar la temática con las y los adolescentes, terminología a utilizar y puesta de límites. Al consultar sobre el resultado de estas acciones, una entrevistada indicó *“estas estrategias nos ayudaron bastante pero había cosas que se nos escaparon de las manos, por ser un gran problema estructural y no contar con suficiente tiempo para abordarlo”*<sup>57</sup>.

Por último, es necesario mencionar el contexto electoral que atravesó Guatemala durante la ejecución del proyecto. La persecución penal emprendida por el Ministerio Público liderado por la Fiscal General buscaba invalidar los resultados de las elecciones provocando inestabilidad social y protestas a nivel nacional culminando en un paro nacional convocado por líderes indígenas que duró dos semanas, como indica una entrevistada *“nos cortó todo y tuvimos que recuperarnos muy rápido”*<sup>58</sup>. También, las condiciones climáticas adversas que dificultan principalmente la movilización desde y hacia el proyecto afectaron el desarrollo de algunas actividades, generando retrasos en el cumplimiento de los plazos establecidos. Ante esta situación se solicitó a la Generalitat Valenciana una extensión de 4 meses en el plazo de ejecución del proyecto, la cual fue denegada a pesar de su

---

<sup>53</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>54</sup> Entrevista con informante clave N°1

<sup>55</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>56</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>57</sup> Entrevista con informante clave N°14

<sup>58</sup> Entrevista con informante clave N°11

debida justificación a la entidad financiadora. Por ello, sugerimos a dicha entidad una mayor flexibilidad en la aprobación de modificaciones sustanciales como la extensión de plazo de ejecución.

### Factores internos que dificultaron o facilitaron las actividades

El principal factor interno que afectó el adecuado desenvolvimiento del proyecto “Derechos de Adolescentes” fue la dificultad de contar con un equipo técnico acorde a las necesidades del mismo desde el primer momento. Por cuestiones tanto personales como institucionales, el proyecto comenzó sus actividades liderado por personas diferentes a las que se habían estipulado en la formulación de la propuesta, algunas con perfiles similares a lo establecido y otras no. Además, estas personas no lograron hacer frente a todas las necesidades que requería cada actividad para esa primera etapa como el desarrollo de líneas de base e instrumentos de medición, desarrollo de mallas curriculares, diagnóstico y alianzas con el sector empresarial, cumplimiento con la meta de adolescentes y del porcentaje de mujeres y hombres en la primera cohorte, articulación con actores del sector público y de la sociedad civil locales, entre otras.

Toda esta situación, generó transformaciones y ajustes al interior del equipo técnico que permitieron que el proyecto pueda cumplir con las actividades planificadas, alcanzar la población meta y profundizar de manera adecuada en cada componente, como cambios en las personas responsables y técnicas y la alianza con NUFED para llegar a más adolescentes. Sin embargo, estas falencias iniciales trajeron algunas consecuencias importantes como el hecho de que el equipo tenga que generar esfuerzos extras y asumir mayor carga de responsabilidades para poder llegar a las metas. *“Fue muy estresante eso. Se nos dificultaba porque aún no estaban los 165 adolescentes que se necesitaban para llegar. Ciudad Quetzal era pura terracería, nos metíamos a media hora caminando para sumar adolescentes. Encontramos algunos en la calle, le preguntábamos qué hacían y les contábamos del proyecto”*<sup>59</sup>. También, el equipo tuvo que realizar esfuerzos adicionales trabajando el último año con dos cohortes en paralelo, ubicadas una en EPRODEP y otra en NUFED, asumiendo los tiempos de traslado y la adaptación de las actividades.

El planteo de la composición del equipo, con algunas personas a tiempo completo y otras a tiempo parcial, así como la falta de un perfil administrativo o contable con dedicación exclusiva fue otro factor interno que el equipo destacó como limitante. *“El trabajo era muy extenuante, era mucho trabajo para sólo 3 personas a tiempo completo. Hubiera facilitado que los tipos de contrato fueran diferentes, para más personas a más tiempo para trabajar de forma conjunta. También el tener una parte administrativa y contable nos hubiera ayudado mucho”*<sup>60</sup>. En esa misma línea, otra persona entrevistada manifestó que el trabajo con adolescentes demandaba mucha atención y necesidad de estar siempre al pendiente lo que complicaba su capacidad de hacer tareas administrativas y operativas al mismo tiempo. A nivel de tiempo de las actividades, el equipo también debió realizar ajustes y trabajar contrarreloj ante condiciones climáticas adversas y un paro nacional en Guatemala que duró dos semanas. Con la debida fundamentación de cada uno de estos factores, se presentó la solicitud de ampliación de prórroga a la Generalitat Valencia quien negó esta solicitud lo que hubiera permitido completar el proyecto con 3 cohortes y aminorar la carga de trabajo del personal. De todas formas, el equipo coordinador tomó la recomendación de InteRed de aliarse con NUFED y llevar adelante una cuarta cohorte, logrando el alcance de todas las metas del proyecto.

---

<sup>59</sup> Entrevista con informante clave N°14

<sup>60</sup> Entrevista con informante clave N°11

Las dificultades del arranque inicial del proyecto así como la necesidad del equipo de cubrir cambios de profesionales y adaptar las actividades para cumplir las metas pautadas trajo como consecuencia la incapacidad de hacer transiciones acordes entre los equipos y brindar la inducción y formación adecuada al interior de la institución. Los cambios en el personal técnico, y especialmente en la coordinación del proyecto desde el inicio, impidieron la formación de un equipo de trabajo sólido. Esto demandó mayores esfuerzos por parte de InteRed en el acompañamiento del personal del proyecto. Como equipo consultor, consideramos que EPRODEP debió asegurar que el personal contratado para monitoreo brindara la inducción necesaria sobre los objetivos y metas del proyecto, sus componentes centrales y las herramientas de medición de impacto. Las personas entrevistadas destacan, sobre todo, la falta de acompañamiento adecuado en estos aspectos. El tema de indicadores y herramientas fue algo que remarcaron como fundamental ya que eran muy complejas y extensas: *“tardamos meses en poder entender cómo se hace cada cosa y qué actividad iba con cada indicador, qué se necesitaba hacer para cada indicador y resultado”*<sup>61</sup>. También, las personas que se sumaron externas a EPRODEP manifestaron que *“no hubo una presentación de la institución, qué es, qué proyectos trabajan, todo iba corriendo y no había espacio para conocer”*<sup>62</sup>. A modo de recomendación, consideramos importante realizar un período de inducción al personal técnico y directivo del proyecto, que esté a cargo de una persona de EPRODEP con conocimiento profundo del mismo, de preferencia que haya participado en la planificación y en la definición de objetivos, indicadores y fuentes de verificación.

Finalmente, al indagar sobre los factores internos que sí contribuyeron y facilitaron el logro de los objetivos y los resultados, las personas entrevistadas reconocieron el rol de los equipos técnicos y responsables del proyecto como fundamental. Se destaca el conocimiento de ellos y ellas de la realidad local, en su mayoría pertenecientes a la misma zona de intervención, su experiencia trabajando y utilizando la metodología de EPRODEP, así como su compromiso y dedicación para cumplir con lo establecido en el diseño del proyecto, a pesar de las vicisitudes iniciales. Tal como expresó una persona entrevistada: *“Los y las responsables del proyecto incidieron internamente en los adolescentes, los educadores o facilitadores, se tomaron a la tarea de salir del entorno y buscaron el apoyo y la coordinación, trabajaron con empresas para que tomaran en cuenta a los adolescentes, generaron alianzas, reinsertaron en un empleo a los adolescentes que eran percibidos o estigmatizados como delincuentes, dieron a conocer a las personas que ellos tenían fortalezas y herramientas”*<sup>63</sup>.

### Resultados no previstos

Entre los resultados no previstos del proyecto, encontramos, primero, la no previsión de que algunos y algunas jóvenes accedieran a empleos en las empresas aliadas donde realizaron sus prácticas. Quienes contaron con la mayoría de edad y organizaron sus planes de vida para finalizar o continuar sus estudios, pudieron organizarse para continuar trabajando en los empleos de las prácticas. *“El que las y los adolescentes se quedaran empleados no lo teníamos previsto como resultado. Sí que tengan la experiencia de pasantías y prácticas. Las empresas quedaron muy conformes con el desempeño y les ofrecieron una oferta laboral muy benéfica”*<sup>64</sup>, manifestó una persona entrevistada.

---

<sup>61</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>62</sup> Entrevista con informante clave N°14

<sup>63</sup> Entrevista con informante clave N°17

<sup>64</sup> Entrevista con informante clave N°13

Segundo, el proyecto logró generar vínculos con instituciones que no estaban contempladas inicialmente, como fue el caso de NUFED. Un testimonio reconoció: *“fue muy positivo, el cambio de estrategia generó el vínculo, la inclusión y el intercambio con el NUFED que si no, no hubiera ocurrido. (...) Vimos a unas familias que no habíamos considerado su situación, tan agradecidas, generando cambios super significativo en las vidas de los adolescentes que lo reconocen”*<sup>65</sup>. La alianza con NUFED permitió no sólo alcanzar la meta de adolescentes previstas, si no también articular con una institución que tiene muchas similitudes con EPRODEP y pueden complementar en sus otros programas y propuestas. Ese es el caso del proyecto “Mujer soy Vida” que ya viene articulando con NUFED para generar nuevas alianzas, compartir información clave, entre otras.

## Eficiencia

Analiza la relación entre los costos del proyecto empleados (recursos humanos, materiales y financieros) y los resultados alcanzados a nivel cuantitativo y cualitativo. Considera también distribución equitativa de los recursos entre mujeres y hombres y el cumplimiento del presupuesto, cronograma y actividades de acuerdo a lo previsto<sup>66</sup>.

### Asignación de los recursos humanos, materiales y financieros

En una primera parte, el criterio de eficiencia analiza si la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros del proyecto fue eficiente para garantizar los resultados a nivel de calidad y cantidad. Como se indicó en la sección anterior, durante la etapa inicial del proyecto se enfrentaron desafíos importantes en cuanto a la dotación del personal y su capacidad para gestionar eficientemente el proyecto, las actividades, materiales y recursos. Ante esta situación, se generaron cambios en los recursos humanos que terminaron siendo positivos para el proyecto y significativos para el alcance de los objetivos. No obstante, el garantizar el cumplimiento de las metas pautadas - que venían con retraso en la primera etapa de ejecución - exigió mayor responsabilidad y carga de trabajo para el equipo de la segunda etapa.

Al consultar sobre la eficiencia de los **recursos humanos**, encontramos visiones diferentes en las que algunas personas consideraron que la disposición inicial de contar con tres personas a tiempo completo y otras como autónomas con tiempo parcial no fue suficiente para hacer frente a la carga de tareas que implicaba el proyecto, especialmente las cargas administrativas que deberían haber sido sostenidas por un perfil exclusivo a estas tareas. En cambio, otras personas reconocieron que *“hubo una buena estrategia de hacer un intercalado entre personal local y servicios técnicos, entre tener un equipo grande con personas fijas y estables con personas con servicio técnico, eso permitió que creciera el equipo del programa, acorde a sus necesidades”*<sup>67</sup>. Desde el equipo consultor, consideramos que la carga de los equipos coordinadores del proyecto fue excesiva generada por los cambios entre las personas responsables así como las falencias en esa etapa inicial. Por ello, creemos que sería importante para futuros proyectos de este tipo diseñar y sostener perfiles con capacidades de monitoreo y evaluación que asuman estas funciones de manera adecuada y acompañen en las tareas administrativas y analíticas a los equipos de coordinación. Adicionalmente, consideramos que desde las organizaciones socias locales se pueden realizar esfuerzos para cubrir necesidades de personal del proyecto por medio de recursos tales como voluntariados, pasantías y prácticas

<sup>65</sup> Entrevista con informante clave N°6

<sup>66</sup> El aspecto vinculado a la distribución equitativa de mujeres y varones en el acceso a los recursos y beneficios del proyecto se encuentra detallado en la sección anterior de Eficacia por lo que no se profundiza en este punto en esta sección.

<sup>67</sup> Entrevista con informante clave N°6

profesionales. Estos recursos pueden ayudar a cubrir actividades de convocatoria y comunicación permitiendo un diálogo continuo con los actores del territorio y garantizando una mayor coordinación con las demás instituciones a lo largo del proyecto.

Las apreciaciones sobre el personal docente también variaron, figurando algunas personas como muy capaces, atentas y enfocadas en las necesidades de la población adolescente, como indicaron los y las participantes en la encuesta: *“los maestros fueron buenas personas se les agradece mucho, nos daban lo necesario, nos entendían, a las psicólogas y los maestros se les agradece”*; *“Me gustó mucho la enseñanza y la gran capacidad que tienen los profesores para hacerlos tener su confianza”*. Al mismo tiempo, otras personas recomendaron tener una mayor consciencia sobre el tipo de personas a contratar en la cual demuestren capacidades de trabajar con adolescentes, desde enfoques de género, derechos humanos, atentos a las necesidades y experiencias de esta población. En las encuestas comentaron *“..que los maestros no tengan preferencias, que sean más profesionales y que pongan más atención a los alumnos”*; *“la recomendación es asegurarse que el equipo esté conformado por personas profesionales y éticas”*. Al respecto, consideramos que hubiera sido importante que EPRODEP cumpla con lo establecido en el documento de Criterios generales de diseños curriculares en el cual se detallan las cualidades técnicas y éticas que se esperaban de cada perfil<sup>68</sup>. También, allí mismo se estipula el desarrollo de actividades de autocuidado e intercambio entre el personal involucrado en el proyecto las cuales no se llevaron a cabo. El haber desarrollado estas actividades hubiera sido central para cuidar a las personas integrantes del proyecto, así como para mejorar la calidad del trabajo con la población adolescente al impulsar reflexiones en torno a aspectos desafiantes y buenas prácticas en la implementación del proyecto.

En cuanto a los **recursos materiales**, todas las personas reconocieron que estos fueron adecuados y permitieron el correcto desenvolvimiento de las actividades. En palabras de un adolescente del grupo focal: *“para mí estuvieron bastante bien las herramientas y todo, porque era lo necesario que debíamos utilizar, siempre tratábamos de tenerlo en orden, teníamos una caja por grupo, entonces uno del grupo tenía que encargarse de que todas las herramientas estuvieran completas a la hora de sacarlas y a la hora de volverlas a guardar”*<sup>69</sup>. A nivel de material escrito, se destaca, sobre todo, el contenido y el diseño de las mallas curriculares y de la revista de Historias de Emprendimiento, con lenguaje y estética acorde a la población adolescente local y los enfoques transversales. El diseño y elaboración de los materiales para el proyecto fueron monitoreados de cerca por InteRed velando porque cumplieran con la calidad y fueran realizados de acuerdo a las estrategias transversales para una formación en Derechos Humanos y laborales en el marco de una ciudadanía activa y una sociedad ecológicamente sostenible: liderazgo, propuesta e incidencia. Se utilizó lenguaje inclusivo y la ilustración contempló personajes de las culturas presentes en el municipio. No se observaron imágenes o ejemplos que reproduzcan estereotipos de género, ni racismo, claramente siguiendo los enfoques de Género e Interculturalidad.

A nivel de **instalaciones físicas**, se destaca la infraestructura de EPRODEP, que cuenta con *“salones amplios, salas equipadas con lo necesario para los talleres técnicos y espacio de bosquecito bajo los árboles, los y las adolescentes nos decían ‘en EPRODEP me siento libre’”*<sup>70</sup>, en palabras de una

---

<sup>68</sup> EPRODEP (2023). Criterios generales de diseños curriculares: Educación técnica profesional con mujeres y hombres adolescentes en situación de exclusión social, en el municipio de San Juan Sacatepéquez, Guatemala.

<sup>69</sup> Grupo focal de discusión

<sup>70</sup> Entrevista con informante clave N°11

persona entrevistada. Los espacios de la institución son amplios aunque presentan cierto deterioro físico. Posee gran cantidad de áreas verdes con vegetación frondosa y árboles de muchos años. En Ciudad Quetzal, como en muchas áreas marginales de Guatemala, los y las jóvenes no cuentan con establecimientos educativos con instalaciones apropiadas, con espacios amplios y áreas verdes, por lo que estas características fueron principalmente destacadas por ellos y ellas. Asimismo, el proyecto les brindó acceso a tecnología como computadoras e internet, algo que muchas y muchos no tienen en sus hogares, por lo que hubo que *“darles a conocer qué es, cómo encenderla, crearles su correo electrónico, enseñarles a usarla y fue retador”*<sup>71</sup>. La compra de bienes tecnológicos contempladas en el presupuesto se utilizó principalmente para cubrir necesidades del personal y EPRODEP aportó con computadoras para el proyecto. Creemos que para futuras intervenciones, se podrían solicitar elementos de tecnología que sirvan tanto a la institución como al programa.

Como aspectos desafiantes a nivel de infraestructura, identificamos que el hecho de que EPRODEP sea tan amplio, en algunos momentos dificultó la capacidad de los equipos de poder mantener a los y las adolescentes a la vista, velando que cumplieran las normas de convivencia. Por otro lado, el retorno a la presencialidad post Covid-19 con mucha demanda de las actividades de EPRODEP, supuso un reacomodamiento de los espacios haciendo que las oficinas del personal queden más comprimidas e incómodas. Al indagar en los resultados de la Encuesta, observamos que, en su mayoría, las y los adolescentes consideraron que la atención del personal y la calidad de las actividades, talleres y materiales del proyecto, cumplió y/o superó sus expectativas. Al comparar, se destaca que la calidad de las actividades fue aquello que más superó sus expectativas y que la atención del personal fue aquello que más se podría mejorar.

Figura 6. ¿Cuál es tu opinión acerca de la calidad de los talleres del proyecto? (talleres de Interculturalidad, Equidad de Género, Derechos Humanos, talleres de acompañamiento psicosocial)



Figura 7. ¿Cuál es tu opinión acerca de la calidad de los materiales del proyecto? (cuadernos de formación, materiales audiovisuales, documentos de apoyo de las actividades)

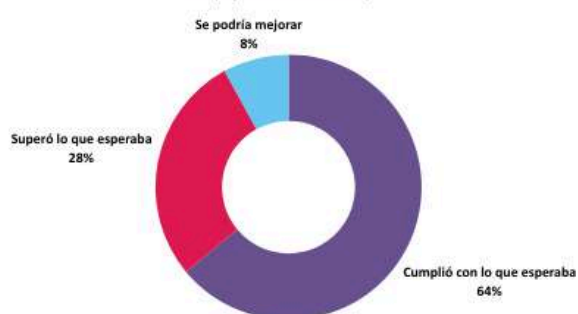


Figura 8. ¿Qué piensas sobre la atención del personal de EPRODEP (tutores, técnicos, psicólogas)?

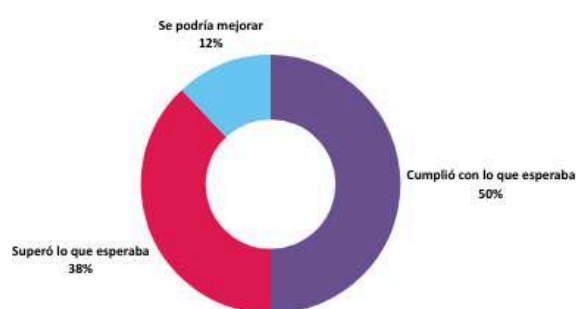
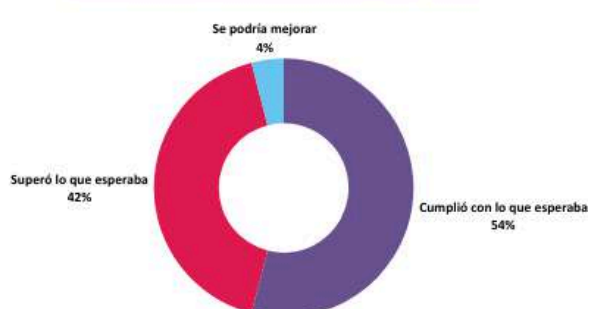


Figura 9. ¿Cuál es tu opinión acerca de la calidad de las actividades del proyecto? (actividades de promoción de derechos, actividades comunitarias, actividades de presentación de propuestas a autoridades locales)

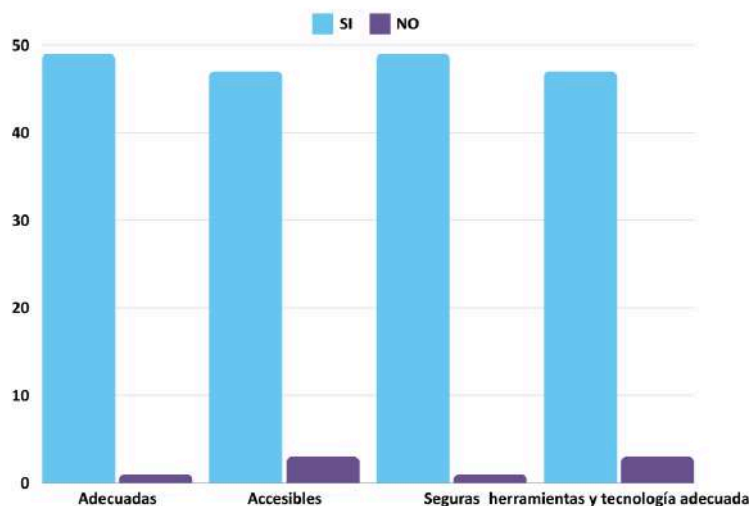


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

<sup>71</sup> Entrevista con informante clave N°4

Luego, al consultarles sobre las herramientas e instalaciones de las actividades, casi el total de las personas encuestadas respondieron que estas fueron adecuadas, accesibles, seguras y con herramientas y tecnologías adecuadas. Entre las respuestas que manifestaron lo contrario, la cuestión de la seguridad y de la adecuada tecnología fueron aquellas que podrían mejorarse.

Figura 10. ¿Crees que las herramientas e instalaciones en donde se desarrollaban las actividades fueron...?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

A nivel de **recursos financieros**, se considera que estos han sido eficientes para cumplir con las actividades y objetivos del proyecto, con algunos aspectos que podrían mejorarse o modificarse para futuras experiencias. Por un lado, algunas personas entrevistadas manifestaron que el monto destinado a la compra de insumos del capital semilla podría haber sido más elevado para conseguir elementos de mejor calidad o herramientas más caras que de otra forma los y las jóvenes no podrían acceder. Como indicó un entrevistado: *“el capital semilla si se pudiera ampliar un poco más, sería mejor, ya que el costo de la materia prima es muy alto, por ejemplo en gastronomía no alcanzó para herramientas como batidora u horno”*<sup>72</sup>. Para otra persona entrevistada, este monto debería ser menor ya que *“son adolescentes todavía, no estamos esperando que arranquen un negocio sino que es más para que adquieran la práctica”*<sup>73</sup>. Asimismo, un adolescente expresó que el capital semilla le sirvió únicamente durante un poco tiempo ya que el personal encargado compró utensilios de mala calidad que no duraron mucho tiempo *“la persona que estaba encargada hizo unas compras que perjudicó a que mi capital semilla se viera afectado con los utensilios de baja calidad, que al final no duraron, ahora no tengo nada del capital semilla, pero le agradezco a esa persona que hizo la compra porque me ayudó unos meses”*<sup>74</sup>.

El procedimiento administrativo para la compra de insumos con capital semilla exigía que cada adolescente realice un listado de insumos con 3 cotizaciones por cada compra. Esto fue muy engorroso para el personal quien debió revisar cada solicitud y realizar las modificaciones pertinentes para ajustarlas al monto establecido. Sobre todo en el caso Gastronomía y de Mecánica de motos, no pudieron comprarse los hornos, batidoras o herramientas de calidad que solicitaban las

<sup>72</sup> Entrevista con informante clave N°4

<sup>73</sup> Entrevista con informante clave N°6

<sup>74</sup> Grupo focal

y los adolescentes, haciendo que estas sean de menor calidad o que el emprendimiento modifique su objetivo. Por ejemplo, se impulsó que realicen postres fríos que no requieran de horneado. Desde el equipo consultor, consideramos que estos procesos se podrían simplificar estableciendo de antemano “paquetes” de insumos para cada área técnica, como kits de postres fríos, postres horneados, herramientas de mecánica y herramientas para reparar dispositivos móviles. Además, creemos que sería importante incrementar el monto del capital semilla para que puedan brindarse insumos de mejor calidad que duren en el tiempo o priorizar aquellos que estén más fuera del alcance económico de las y los adolescentes.

Por otro lado, como se detalló en la sección de [Pertinencia](#), algunas de las personas participantes enfrentaban una situación más extrema de vulnerabilidad social en la cual no llegaban a cubrir sus necesidades de alimentación básica repercutiendo en que deban abandonar el programa o hacerlo en condiciones adversas. Por ello, se recomienda que en la ejecución de proyectos que trabajen con población similar, se contemplen y destinen recursos específicos al traslado, como estaba previsto en el diseño de este proyecto, así como a la alimentación diaria de las personas participantes, garantizando al menos que estas no deban asumir costos adicionales en la cobertura de necesidades básicas por ser parte de los proyectos.

### **Cumplimiento del presupuesto, cronograma y actividades de acuerdo a lo previsto**

El proyecto se desarrolló de acuerdo al cronograma y presupuesto previsto aunque, como se mencionó, se realizaron ajustes en sus actividades para cumplir con las metas establecidas. En el documento de Informe de seguimiento periódico se muestran, principalmente, los avances del proyecto en la conformación de la primera y segunda cohorte, la articulación con otras organizaciones y autoridades públicas y la realización de acciones de servicios comunitarios. A nivel de desafíos, se observa que en la primera y segunda cohorte no se logró llegar al nivel de población meta deseada ni cumplir con los porcentajes de participación de hombres y mujeres establecidos. En ese primer término del proyecto, se presentaron demoras en cumplir con las actividades previstas en el resultado 4 del proyecto destinado a mejorar la articulación comunitaria para la protección y promoción de niñez y adolescencia en el ejercicio de sus derechos.

Al indagar con mayor profundidad, observamos que en esta primera etapa, los perfiles de las personas a cargo del proyecto no fueron acordes con lo diseñado y/o no asumieron el compromiso requerido para la dimensión del proyecto. Incluso, se referenciaron falencias en el uso y manejo de algunos fondos así como demoras en el desarrollo de insumos claves para el proyecto como el diagnóstico comunitario de oportunidades laborales con las empresas, las mallas curriculares, la articulación con entidades locales, entre otras. Frente a ello, los equipos directivos de InteRed y EPRODEP intervinieron realizando ciertos ajustes correspondientes para mejorar el curso del proyecto. Entre estos ajustes, se incluyó el análisis del desempeño del personal para verificar el cumplimiento de responsabilidades y el reemplazo de algunas personas que no estaban trabajando adecuadamente. También, se realizaron auditorías internas y externas regulares para asegurar el uso adecuado de fondos y corregir cualquier irregularidad rápidamente. Para alcanzar las metas establecidas, se identificaron las razones por las cuales éstas no se estaban cumpliendo y se impulsaron nuevas acciones. Para cumplir con la meta de población objetivo, central en el proyecto, se decidió impulsar una cuarta cohorte que funcionó en paralelo a la tercera cohorte en el establecimiento NUFED con su propia población adolescente.











Además de lo realizado cuando se presentan eventualidades de este calibre, se recomiendan estas acciones. Primero, realizar una identificación exhaustiva de las áreas problemáticas y elaborar un plan de acción correctiva con pasos específicos, plazos y responsables para cada acción. Allí, se pueden incluir los riesgos potenciales que afecten el proyecto y medidas para afrontar potenciales contingencias. Segundo, asegurarse que las personas que integren el proyecto reciban formación adecuada en gestión de proyectos, monitoreo de indicadores, comunicación, toma de decisiones y capacitación en los enfoques de género, diversidad e interculturalidad. Tercero, realizar reuniones regulares de seguimiento para revisar el progreso del proyecto, discutir problemas y buscar soluciones colectivas. Asimismo, establecer canales de comunicación claros y eficientes asegurando que la información relevante se comparta oportunamente. Por último, impulsar procedimientos claros de control financiero que aumenten la transparencia de todas las transacciones, incluso considerando herramientas de software sencillas o instrumentos digitales fáciles de utilizar.

## Impacto

Mide el alcance del proyecto al logro del objetivo global propuesto así como sus efectos en el entorno más amplio. Analiza los cambios duraderos generados por la intervención, así como los impactos desde enfoques de Género en desarrollo, Derechos Humanos, Gobernanza Democrática, Sostenibilidad Ambiental, Derechos de la Infancia, tanto previstos como no.

## Contribución del proyecto al objetivo general

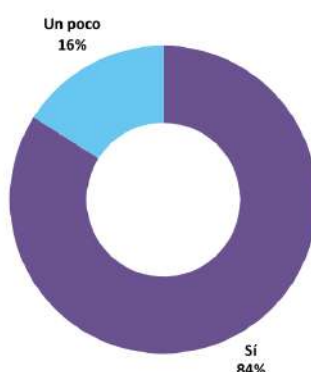
En la siguiente imagen, se retoman todos los logros del proyecto en relación a cada uno de sus indicadores y resultados principales. Como se mencionó, destacamos el impacto significativo generado por el proyecto y su capacidad para superar la gran mayoría de las metas establecidas, aún en contextos de post-pandemia y dificultades propias de ejecución.

-  OE.I1. El **94% de 169 adolescentes** (47% m-53% h) cumplió más del 60% de los **compromisos establecidos en su plan de metas** de desarrollo personal (en relación con actitudes, hábitos, habilidades, estudios, capacidades técnicas y participación comunitaria) propuesto al inicio de la intervención.
-  IOV1.1. El **94% de adolescentes** (47% m – 53% h) **evidenció mejoras en su auto-concepto**, en relación con la situación inicial reportada en el diagnóstico
-  OV1.2. El **87% de 169 adolescentes** (49% M – 51% H) **incorporó hábitos y prácticas saludables** en el cuidado personal y en su relación con otras/os.
-  IOV1.3 **53 adolescentes** (33% del total), (46% M), incorporó **herramientas para restablecer el equilibrio** frente a una situación traumática
-  IOV1.4. El **71% de 169 adolescentes** (40% m y 60% h) excluidas/os del sistema educativo **se reinsertó exitosamente al sistema de educación formal** mediante una modalidad flexible y suman/aumentan en un año su escolaridad hacia la consecución de la finalización de la etapa de Secundaria.
-  OE.I2. El **98% de adolescentes** (45% m – 55% h) **mejoró sus competencias educativas**, incluidas competencias técnicas y profesionales.
-  IOV2.1. El **98% de adolescentes** (46% m – 54% h), **se certificó en una carrera técnica** (mecánica de motos, gastronomía y reparación de dispositivos celulares y computadoras) con innovación en uso de TICs e inglés técnico
-  IOV2.2 **Tres propuestas generadas por adolescentes** para abordar algunos de los factores de exclusión laboral identificados para el municipio de San Juan Sacatapéquez
-  IOV2.3. Se establecieron **alianzas con 51 empresas** para el acceso a oportunidades de práctica laboral, asesoría e inserción laboral de adolescentes y jóvenes dentro y fuera del Municipio de San Juan Sacatapéquez.
-  IOV2.El **23% de 169 adolescentes** (41% m y 59% h) puso en práctica **herramientas de gestión de iniciativas económicas** para poner en marcha **33 iniciativas productivas** implementadas de forma individual o colectiva.

- OE.13. El **100% de adolescentes** del proyecto (46% m – 54% h) **participó en los asuntos comunitarios** liderando iniciativas sociales y productivas sostenibles considerando enfoque de género, ddhh, interculturalidad y medio- ambiental.
- IOV3.1. **368 adolescentes** (50% m – 50% h) **identificaron sus derechos y su rol como actores políticos**, con respeto a su condición etaria, su identidad cultural y de género.
- OV3.2. **244 adolescentes** (52% m – 48% h) **participaron y articularon acciones en espacios comunitarios** y organizaciones con propuestas para la equidad de género, convivencia pacífica y sostenibilidad medio ambiental
- IOV3.3. **3 propuestas de acción afirmativa** se presentaron a favor de la niñez y adolescencia, (desde planes comunitarios hasta política pública) para la equidad de género, convivencia pacífica y sostenibilidad medio ambiental.
- OE.14. El **83% de Titulares de Responsabilidades** (70%M-30%H) involucradas/os en los dos años del proyecto, **articuló acciones comunicativas e incidencia** a favor de derechos de la niñez en contexto de pandemia, con titulares de obligaciones
- OV4.1. **50 personas** del **equipo técnico de EPRODEP**, las **bases sociales comunitarias** involucradas en el proyecto e **integrantes de instituciones de protección** (TTRR/70%M-30%H), **reforzaron conocimientos y herramientas** en producción de medios audiovisuales, para posicionar demandas a favor de la protección de NN.
- IOV4.2. Se presentó **1 informe de organizaciones de sociedad civil** integrantes del Sistema Local de Protección de NNA de la cual forma parte EPRODEP, con el análisis situacional y revisión de acciones implementadas por la Oficina Municipal de Protección de la niñez y adolescencia (OPMA) **a favor de la protección de derechos** especialmente en el período de la pandemia Covid-19 2020-2023.
- IOV4.3. Se presentó **1 propuesta de mejora para implementación de políticas Municipales** vigentes a favor de la niñez que consideren las secuelas de la Covid-19, posicionada ante titulares de obligaciones y en redes sociales.

Al indagar en las distintas fuentes de información de esta evaluación, observamos que el proyecto, además de cumplir con su objetivo general, generó impactos en la población adolescente destinataria a nivel individual, grupal, familiar y comunitario. A nivel individual, las personas entrevistadas reconocieron la contribución del proyecto a la toma de conciencia de los y las jóvenes sobre sus derechos, así como al reconocimiento de las maneras que tienen de reclamar y promover su cumplimiento. Según un testimonio: *“ellos y ellas lograron conocer sus derechos que desconocían, se sentían excluidos, estaban marginados, el impacto principal es que se empoderaron en sus derechos, eso se logró con el proyecto”*<sup>75</sup>. En la encuesta, al consultarles directamente a la población objetivo si el proyecto contribuyó a mejorar su calidad de vida, todas las personas respondieron afirmativamente, el 84% indicando “sí” y el 16% manifestando que lo hizo parcialmente.

Figura 11. ¿Crees que el proyecto te brindó herramientas para mejorar tu calidad de vida?



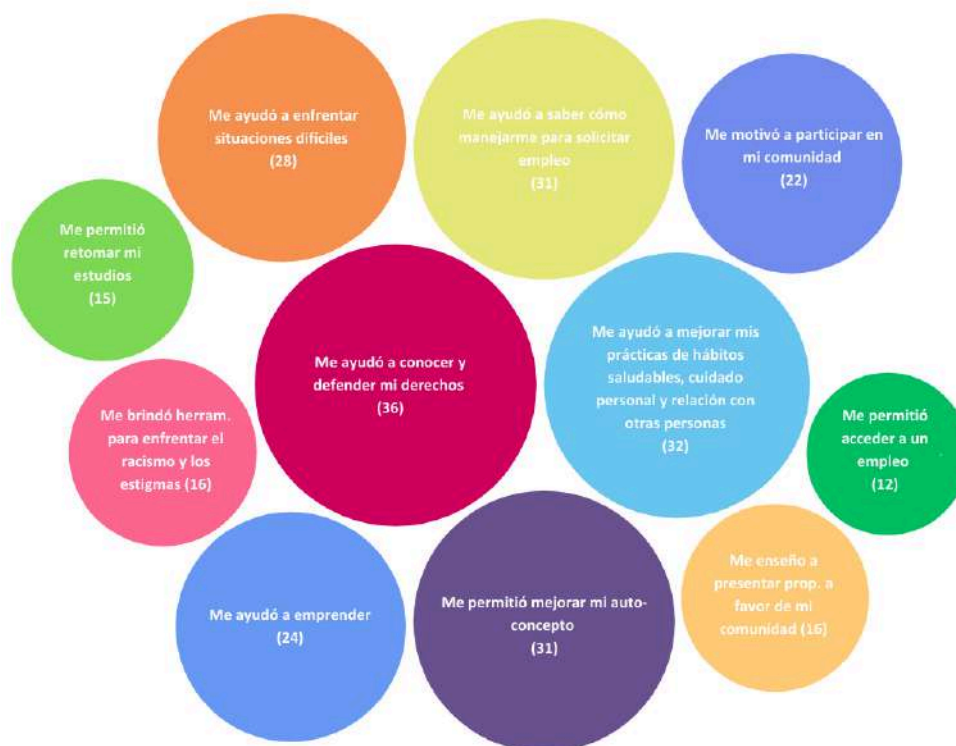
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

Asimismo, al preguntar sobre los diferentes tipos de impacto que el proyecto generó en la vida de los y las adolescentes, se destaca que el proyecto les ayudó a conocer y defender sus derechos (36),

<sup>75</sup> Entrevista con informante clave N°16

mejorar sus prácticas de hábitos saludables, cuidado personal y relación con otras personas (32), mejorar su autoconcepto (32), les ayudó a saber cómo manejarse para solicitar empleo (31) y enfrentar situaciones difíciles (28). En menor medida, se destaca también que el proyecto les ayudó a emprender (24), les motivó a participar en su comunidad (22), les permitió retomar sus estudios (15) y acceder a un empleo (12). Frente a estas respuestas, resaltamos como positivo el hecho de que el impacto que reconocen como principal haya sido el de adquirir mayor conocimiento sobre sus derechos y la manera de defenderlos, tal como estaba previsto en el objetivo general del proyecto.

Figura 12. ¿Qué impacto tuvo el proyecto en tu vida?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

De manera particular, el proyecto también incidió en la promoción de los derechos al desarrollo personal, la educación y la participación comunitaria de los y las adolescentes como se observa en los resultados de la encuesta y en los testimonios del grupo focal. En la encuesta, una participante indicó: *“gracias a EPRODEP pude sacar el curso de Gastronomía el cual me ayudó a aprender muchas cosas y ellos me apoyaron mucho para que no me rindiera en cumplir mi sueño y me ayudaron a conocer mis derechos y a valorarme como persona”*. Así, a **nivel individual**, observamos que, además de aumentar el conocimiento de los y las jóvenes sobre sus derechos, el proyecto trabajó fuertemente en su desarrollo personal y emocional, en su capacidad de comunicación con los demás y en el fomento de los valores asociados a la empatía y solidaridad. Como indicó un integrante del grupo focal: *El proyecto nos brindó unas sesiones de psicología para mí fue interesante porque nunca había ido a un psicólogo y pensaba que eso era para locos, pero luego me explicó que eso te ayuda a mejorar en tus emociones, te ayuda a expresarte, entonces fui a 3 sesiones y me ayudó en eso*. Otra

participante manifestó: *“Me ayudó mucho el proyecto a ser más sociable y ser mejor persona, también me ayudó a controlar mis emociones y actitudes”.*

En relación a la mejora en su capacidad de comunicación, una participante comentó: *“yo entré a primero básico cuando comenzó la pandemia y sólo estaba virtual y me fui volviendo más tímida cada vez, sólo acostumbraba a hablar con mi mamá y con mi hermano. Y ya con la oportunidad que tuvimos con el proyecto, allí teníamos que convivir porque teníamos que hacer una receta, teníamos que tener comunicación porque si no yo iba a echar algo que no era a tiempo, también ahora que tengo mi emprendimiento, salir a ofrecer mis productos es lo que me ha ayudado a desenvolverme un poco más, ahorita siento la libertad de hablar más sin miedo”.* De la misma manera, otro integrante relató la manera en que el proyecto lo había tornado más sensible y empático con los demás: *“trato de ser amable, de ser tolerante, yo siento que ahora me he vuelto más humilde, no sé, más bondadoso con las personas porque por ejemplo yo veo niños que no llevan refacción yo les digo, bueno, querés algo pedí, porque yo he estado en sus zapatos, yo también he vivido esa situación, a veces mis papás no tenían para mandarme a la escuela, entonces siempre le pedía a más de alguien, a veces fiado, y siempre hay maestros que tienen ese corazón tan bueno que a veces me daban refacción o por ejemplo como el maestro de gastronomía que siempre me apoyó, siempre me dijo si usted quiere hacer eso hágalo, tiene acá nuestro apoyo, creo que son esos pequeños detalles que hay que valorar”.*

A **nivel grupal**, los y las adolescentes reconocen que el proyecto les impactó positivamente, fomentando el trabajo en equipo, el desarrollo de la paciencia y solidaridad entre pares y la construcción de nuevos vínculos de amistad en una población que venía muy atomizada tras la pandemia. En palabras de un participante: *“en nuestra cohorte, había un patojito (jovencito) que era bien apartado, entonces nosotros entre todos lo tomábamos en cuenta, él ya entró de último, ya no sabía hacer mucho lo que habíamos aprendido, pero se lo fuimos enseñando poco a poco y pues pasó y se fue para su centro de prácticas, y le tocó conmigo, fue un apoyo tanto grupal como individual, cuando estaba en prácticas, lo hicimos parte, y no se sentía excluido, ahí va él, no lo llamábamos y él se metía al grupo”.* Incluso en esa misma línea, las personas del grupo focal de la primera cohorte reconocieron que hubo situaciones en las que el mismo grupo de adolescentes tuvo más paciencia y empatía con jóvenes con conductas desafiantes que el propio personal docente, sugiriendo esto como un punto clave a mejorar respecto de la formación y manera de trabajar de los equipos.

Al realizar el ejercicio de la “Narración Visual Participativa” en la que cada adolescente mostró una foto representativa del impacto del proyecto en sus vidas, un participante presentó una foto en la cual aparecen todas las personas integrantes de su grupo de mecánica, vestidos con los mismos overoles azules posando como un equipo deportivo. El joven relató: *“La foto es de todo el grupo de mecánica, todos guapos y guapas, con un nuevo fondo. Esta foto representa la unión de cada uno de nosotros, porque es cierto, tal vez teníamos una que otra diferencia, pero siempre todos nos uníamos. El proyecto impactó en mí, en eso, al menos yo aprendí a tener paciencia con ciertas personitas, empatía y nos ayudó a todos, tuve la oportunidad de ser líder de grupo y a veces tocó lidiar cuando se perdían las herramientas, o las perdían, entonces nos ayudó bastante a eso, nos dió unión y representa a todos, algunos no terminaron pero nos representa a que todos porque ahí éramos un grupo”.*

El proyecto, a su vez, generó transformaciones a **nivel familiar**, cambiando sobre todo la manera en que los y las adultas pasaron a percibir y tratar a los y las adolescentes, tal como dijo una joven: *“ahora me ven distinto”*. Al abordar este tema en el grupo focal, las y los participantes dijeron que vivenciaron cambios en el apoyo recibido por parte de sus familias: *“Yo noté que durante este proyecto mi familia estuvo más unida conmigo y me apoyaron más porque les demostré que yo también podía”*. Del mismo modo, otra participante expresó: *“mi abuela me dijo que si yo quería entrar al proyecto que entrara pero pusiera en práctica lo que yo aprendiera, y ahora se da cuenta de que verdaderamente sí vine a aprender lo que me enseñaron y que sí le puse empeño y ahora se queda sorprendida por las cosas que he hecho”*. A su vez, emergieron cambios a nivel de la comunicación y manejo de los conflictos: *“en mi familia tuve una comunicación mejor y lo que nos incomoda lo platicamos, y ahora me reservo con mis emociones y las pienso antes de accionar. Y por último, el proyecto trajo aparejado un impulso al desarrollo de emprendimientos en algunas familias: “Yo prácticamente motivé a mi familia a emprender ya que todos trabajan y se especializan en pan”*.

Finalmente, a **nivel comunitario**, el proyecto impactó en dos sentidos. Primero, el proyecto permitió que las y los adolescentes interactuaran con sus vecinos y vecinas, especialmente aquellos que querían vender los productos de sus emprendimientos. En el grupo focal, una participante indicó *“ahora que sé sobre mecánica mis vecinos o familiares me buscan para que les arregle las motos o les haga servicio, cosa que me pone feliz ya que confían en mis conocimientos”*. Igualmente, otra participante dijo: *“en mi colonia no me conocen por mi nombre si no que dicen ‘allá va la canchita, la amable’ o cosas así. Cuando ofrezco mis productos me dicen ‘yo le voy a comprar a usted pero sólo porque es amable, porque no sé qué tal es’, y cuando la prueban me dicen ‘¿cuándo va hacer venta otra vez?’”*. Segundo, el proyecto les despertó la toma de conciencia de su realidad social y la necesidad de participar y contribuir a la mejora de sus comunidades, como dijo una integrante: *“gracias al proyecto pude conocer y convivir más con nuestra comunidad”*.

En el ejercicio de “Narración Visual Participativa”, una adolescente compartió una foto en la cual se observan jóvenes, niños y niñas posando con las manos levantadas, en movimiento y riendo en el frente de una escuela. La adolescente relató: *“esta es la foto que me impactó bastante porque fue cuando hicimos el servicio comunitario. Fuimos a una escuela que necesitaba que nosotros fuéramos, los niños no tenían ni pintadas sus clases, fue de mi colonia y varios niños que estudian allí los conozco y después me preguntaron a mí que si era verdad que nosotros habíamos ido, me gustó bastante ir allí porque ayudamos a niños que sí lo necesitaban y tal vez los maestros no contaban con recursos suficientes para hacer lo que fuimos a hacer”*.

### **Impactos desde los enfoques de Género en desarrollo, Derechos Humanos, Gobernanza Democrática, Sostenibilidad Ambiental, Derechos de la Infancia**

En mayor o menor medida, el proyecto generó impactos en cada uno de estos enfoques. Principalmente, el proyecto promovió el reconocimiento de los **Derechos Humanos** de los y las adolescentes y la (auto) percepción de ellos y ellas como sujetos de derecho con necesidades, experiencias y voces propias. Como manifestó un entrevistado: *“el principal aprendizaje del proyecto es que los y las adolescentes necesitan ser escuchados. Es muy importante crear un vínculo con ellas y ellos, el poder saber cómo están, apoyarles en lo que más se pueda, que sepan que no están solos”<sup>76</sup>*. Así, el gran trabajo de impulso de su participación, expresión, trabajo sobre sus emociones,

---

<sup>76</sup> Entrevista con informante clave N°13

acompañamiento educativo y técnico, trajo como principal impacto el cambio de una mirada adultocéntrica hacia una de sujetos de derechos, por parte de todos los actores involucrados, incluidos los titulares de responsabilidad y de obligaciones.

El segundo gran impacto se dio a nivel de la **Gobernanza Democrática**, en el cual los y las jóvenes demostraron un gran nivel de participación en los espacios de mesa de diálogo y comunitarios donde participaron. *"El hecho de que las adolescentes estuvieran presentes, en la política municipal, las jóvenes eran las que más interés le ponían al análisis de la problemática, exponían, hablaban... el protagonismo de las jóvenes, el problema psicosocial en el que se encuentran, que plantearan el acoso, salió muy puntualmente el tema de violencia contra la mujer, la expusieron muy bien a las autoridades y en la política, esa participación activa y propositiva, sobresalieron, establecieron una mesa de representantes, realizaron un encuentro en San Juan donde estuvieron más de 100 jóvenes, fue un espacio en donde se expresaron y organizaron para presentar sus propuestas, las jóvenes fueron muy propositivas y participativas en relación a sus compañeros"*<sup>77</sup>. A modo de crítica constructiva, se podría fomentar realizar más acciones que generen conciencia comunitaria y articulen con las instituciones públicas como la participación en manifestaciones, el análisis crítico de normativas, la difusión de derechos en escuelas y organizaciones. Es decir, que se promueva una mayor toma de conciencia sobre los derechos colectivos de los y las adolescentes y no sólo sus derechos individuales. Así como se presentaron propuestas a las autoridades públicas con una muy buena repercusión, éstas podrían haberse realizado en todas las cohortes y en mayor cantidad.

A nivel del enfoque de **Género en el Desarrollo**, el impacto es ambiguo. Por un lado, se destaca la capacidad del proyecto de trabajar por deconstruir roles y estereotipos tradicionales de género, logrando que los y las adolescentes aprendan herramientas técnicas no asociadas para un género o el otro. Para hacerlo, se requirió de un trabajo con las y los jóvenes, con sus familias y con las empresas donde realizaron sus prácticas. Con el primer grupo, *"nos ayudó un material que se creó al inicio del proyecto, en el planificador había materiales de historias de vida que rompían estereotipos en la mecánica de motos, gastronomía, y reparación de dispositivos"*<sup>78</sup>, manifestó una entrevistada. En el testimonio de un adolescente del grupo focal, se reflejan los cambios que vivió él y su familia al respecto: *"Mi papá decía 'cómo le van a comprar comida a un hombre, que no puede cocinar, que un hombre no sirve para la cocina' cosas así, pero inicié vendiendo tostadas ahí en gastronomía, recuerdo que me ponía, mis compañeros me compraban, se dio la oportunidad que vendiera a un público más extenso entonces empecé a vender más cosas, sí me he dado cuenta de que existe ese tabú de que un hombre no sabe cocinar"*. En las empresas, también se debió trabajar para que se comprometan a respetar los enfoques de derechos humanos del proyecto y sean espacios seguros para los y las jóvenes. También para que los mismos adolescentes tomen conciencia de sus derechos y denuncien si observan algo fuera de la regla.

Al consultarles a los y las adolescentes sobre la manera en que sus creencias sobre el papel de las mujeres y los hombres en la sociedad cambiaron, el 42% indicó que cambiaron mucho, el 32% que se han mantenido igual, el 24% manifestó que cambiaron un poco y el 2% que no cambiaron en absoluto. En la encuesta, respondieron que lo que más cambió fue su visión de que los hombres y mujeres tienen los mismos derechos, oportunidades y capacidades para formarse y trabajar. En ese sentido, el personal entrevistado también destaca el hecho de que el proyecto haya realizado

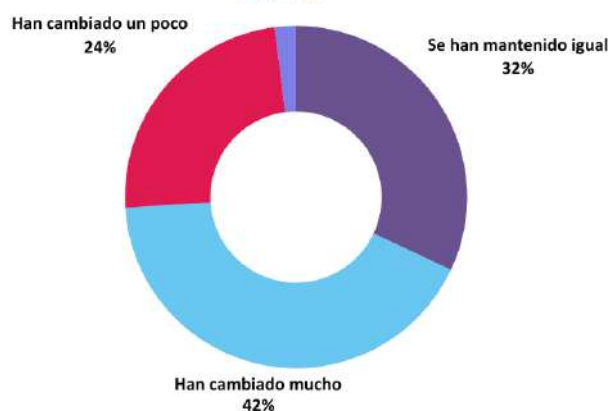
---

<sup>77</sup> Entrevista con informante clave N°12

<sup>78</sup> Entrevista con informante clave N°11

grandes esfuerzos para que ellos y ellas puedan hablar de sus emociones, sobre todo los hombres quienes no están acostumbrados a hacerlo.

Figura 13. Mis creencias sobre el papel de las mujeres y hombres en la sociedad:



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

Por otro lado, el proyecto no logró abordar este enfoque con la debida suficiencia que ameritaba no sólo por las falencias de alcanzar el 60% de mujeres en su población como estaba previsto si no por la manera en que ciertos temas y situaciones quedaron sin resolverse adecuadamente y desde el enfoque de género. El proyecto abordó las temáticas de género como sexualidad, relaciones de pareja no violentas y prevención de la violencia de género. Sin embargo, ocurrieron a lo largo de su implementación una serie de situaciones vinculadas a discriminación por motivos de género, acoso sexual y comentarios o gestos fuera de lugar en donde se implementaron acciones para dar atención a estas situaciones pero con un abordaje limitado ya que no se siguieron los protocolos de potrecección de la institución, como se detalló en la sección de [Coherencia](#). Esto habilita el espacio para impulsar mejoras y transformaciones al interior de la institución y sus proyectos, especialmente en lo atinente a la formación de su personal, a la difusión de sus protocolos y a la efectiva resolución de los casos siguiendo lo allí estipulado, como se recomendó en dicha sección

Luego, en una menor medida de lo previsto, el proyecto también generó impactos en los enfoques de Sostenibilidad ambiental e Interculturalidad. A nivel de **Sostenibilidad ambiental**, el foco estuvo puesto en sensibilizar a las y los jóvenes sobre los productos que utilizan y consumen, sobre todo en el área de gastronomía. Como dijo una entrevistada; *“se les enseñó que no podían llevar residuos, sopas instantáneas, bebidas energizantes porque dañan su salud”*<sup>79</sup>. El área técnica de gastronomía afrontó cambios importantes para incorporar este enfoque, pasando de utilizar materiales contaminantes en la primera cohorte a reducir el uso de estos en las siguientes.

A nivel de **Interculturalidad**, los esfuerzos estuvieron destinados a sensibilizar a la población sobre la no discriminación por motivos de raza, etnia y color de piel, aunque esto no haya sido el foco principal de las actividades y talleres del proyecto. En palabras de un adolescente: *“lo que aprendí es que aunque somos de lugares diferentes siempre hay algo que nos caracteriza, la comida, el idioma, los rasgos físicos, si es maya o mestizo. Avergonzarnos de la etnia que somos, es negar nuestra esencia, y es como compararse a otra persona, no me siento cómodo diciendo que soy mestizo, yo me*

<sup>79</sup> Entrevista con informante clave N°14

identifico como maya<sup>80</sup>". Las personas participantes reconocieron sentirse seguras y sin discriminación por sus diferencias culturales o lugar de origen y como se indicó anteriormente, las metodologías y materiales también cumplieron con el enfoque de interculturalidad. A modo de recomendación, se podría reforzar la formación y capacitación continua de todo el personal en estos enfoques para asegurar su efectiva integración a lo largo del proyecto.

## Participación

Considera la coherencia entre el nivel de participación esperado y real de los diferentes agentes del proyecto y en diferentes etapas de este, incluyendo las medidas que se tomaron para promover el empoderamiento de las personas destinatarias.

### Participación de diferentes actores en línea con lo esperado

Al conversar con diferentes tipos de actores involucrados en el proyecto "Derechos de Adolescentes", estos reconocieron que el proyecto tuvo una buena participación de las personas e instituciones implicadas aunque esta podría mejorarse. Por ejemplo, la madre de un adolescente expresó que *"hay papás que tienen el tiempo para venir a convivir con los jóvenes y no lo hacen, conocí otro papá del proyecto que no participaba, no venía a ver a su hijo, cuesta mucho en este sector, no le dan la importancia a la juventud"*<sup>81</sup>. Como se detalló en la sección de [Eficacia](#), el apoyo de las familias fue fundamental para sostener la participación de los y las adolescentes, encontrando familias con distintos niveles de involucramiento.

En cuanto a la participación de las instituciones públicas de la zona de intervención, una entrevistada relató sobre el trabajo conjunto realizado y la relación con otros actores: *"se coordinaron 2 ferias de emprendimiento, una en agosto y otra en febrero, y talleres con EPRODEP sobre promoción de derechos. En otras capacitaciones ya participó la Procuraduría de Derechos Humanos, la Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas (SVET). En la mesa técnica del Sistema de Protección de Niñez y Adolescencia también se les brindó la capacitación a los adolescentes"*<sup>82</sup>. A modo de recomendación para la mejora de la participación, otra entrevistada indicó que el alcance se podría ampliar para *"llegar al Consejo Nacional de Juventud (CONJUVE), al Ministerio de Desarrollo, al MINEDUC para que alcen su voz, salir, no quedarse en el mismo sector"*<sup>83</sup>.

Se evidenció que la OMPNA fue la entidad con mayor nivel de relacionamiento, conocimiento del proyecto y participación en sus actividades, diferente al de la Oficina Municipal de la Juventud (OMJUVE) quien mostró un enfoque más centrado en el asistencialismo que en la promoción de derechos. A su vez, la Dirección Municipal de la Mujer, quien debió vincularse al proyecto por incluir a niñas y adolescentes, no participó en la intervención. En entornos con importantes falencias institucionales, la poca participación de estas instituciones en el proyecto evidencia la falta de coordinación efectiva entre la DMM, OMPNA y OMJUVE y la falta de visión integral sobre el trabajo que realiza cada institución. En general, estas entidades se dedican a promover el emprendimiento, la cultura o el deporte, pero no derechos, incumpliendo su mandato fundamental. La coordinadora de la OMPNA fue quien más demostró conocimiento y capacidad técnica, aunque su margen de acción estuvo supeditado a la visión y decisión de la corporación Municipal.

<sup>80</sup> Entrevista con informante clave N°7

<sup>81</sup> Entrevista con informante clave N°1

<sup>82</sup> Entrevista con informante clave N°16

<sup>83</sup> Entrevista con informante clave N°17

En línea con lo detallado en la sección de [Coherencia](#) y a modo de mejora, se resalta que la comunicación podría haber sido más fluida entre EPRODEP y las instituciones locales para aumentar la participación, complementariedad y alcance del proyecto. En ese sentido, una persona sugirió convocar a las instituciones garantes a que brinden talleres a las y los jóvenes y que se trabaje en articulación con el MIDES quien tiene proyectos y becas de estudio para que puedan acceder a los programas quienes no logran cubrir los gastos.

Respecto a otros actores importantes, identificamos una baja participación de las empresas en las actividades del proyecto, por tratarse de comercios locales que con limitación de horarios para dejar sus negocios. Sin embargo, las empresas consultadas indicaron que sus puertas permanecen abiertas a recibir a más adolescentes, en caso de que se dé continuidad al proyecto. En Ciudad Quetzal, hay pocas organizaciones de la sociedad civil por lo que trabajó, sobre todo, junto a Oxlajuj quien surgió a partir de miembros y estudiantes de EPRODEP. La mayor participación de las organizaciones se dio a partir de la construcción y presentación de la Política Municipal de Protección de Niñez y Adolescencia a través del Sistema Municipal de Protección, integrando a otras organizaciones como AGIMS basada en la cabecera de San Juan Sacatepéquez.

Como sugerencia para mejorar la participación de las empresas, consideramos pensar formas alternativas de comunicación, que no supongan la presencia de estos actores en horario laboral. Por ejemplo, se podrían mantener reuniones virtuales o llamados telefónicos periódicos en donde EPRODEP les informe sobre cuestiones relevantes, como derechos laborales, y las empresas reporten avances y desafíos en el trabajo con las y los adolescentes. En relación a las organizaciones de la sociedad civil, su participación se podría ampliar integrando a organizaciones de alcance municipal y promoviendo el armado de propuestas a favor de la juventud de manera conjunta en todas las cohortes. El involucramiento efectivo de las instituciones públicas es más complejo porque se trabaja en un entorno político cambiante, con capacidades débiles y prioridades poco claras. Frente a esto, es importante identificar aliados claves, como OMPNA en este caso, quienes puedan abrir espacios para abordar la agenda de la juventud.

### **Empoderamiento de las personas destinatarias**

A modo de recapitulación de lo presentado en las secciones anteriores sobre el impacto del proyecto en la población destinataria, podemos decir que a través de “Derechos de Adolescentes”, los y las jóvenes adquirieron herramientas para poder expresarse y comunicarse en su entorno, asumieron un mayor compromiso para finalizar sus estudios, sostener un emprendimiento o mantenerse en un empleo y se involucraron en actividades comunitarias y sociales. En este último punto, se destaca el testimonio de una persona entrevistada: *“al principio los y las adolescentes se mostraban incrédulos, ‘cómo yo voy a presentar propuestas, entablar diálogos con representantes nacionales o locales’. Cuando les mostramos esa línea, se creó el grupo de consulta, ellos y ellas fueron tomando el liderazgo juvenil, se fueron animando más. Participaron en una radio exponiendo sobre el proyecto y su impacto, demandaron beneficios para los adolescentes, oportunidades de empleo y continuidad de la educación. Algunos adolescentes incluso ahora participan en reuniones de COCODEs [Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural] y de liderazgos comunitarios”*<sup>84</sup>.

Al consultarles directamente a la población adolescente, el 94% indicó que sus aportes fueron escuchados en el proyecto. Ellos y ellas reportaron que su nivel de participación fue, sobre todo,

---

<sup>84</sup> Entrevista con informante clave N°13

Buena (46%) y Excelente (38%). Al indagar en las razones, respondieron: “porque siempre tomaron en cuenta las opiniones de todos incluyendo las mías y siempre había como ese apoyo que necesitábamos ya sea tanto emocional como académico” y, porque “me tomaron en cuenta en muchas opiniones y me ayudaron a mejorar unos aspectos”.

Figura 14. ¿Sientes que tu opinión y aportes han sido escuchados en el proyecto?

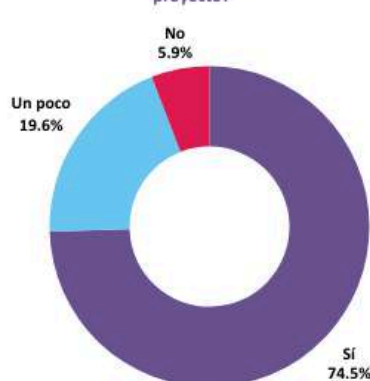
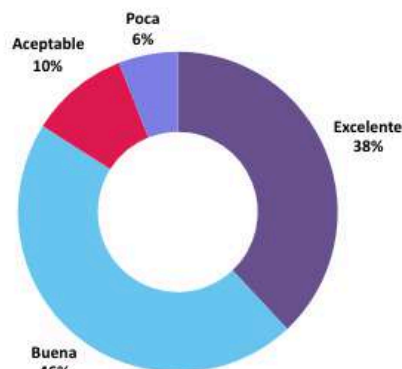


Figura 15. Piensas que tu participación dentro del proyecto fue...



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

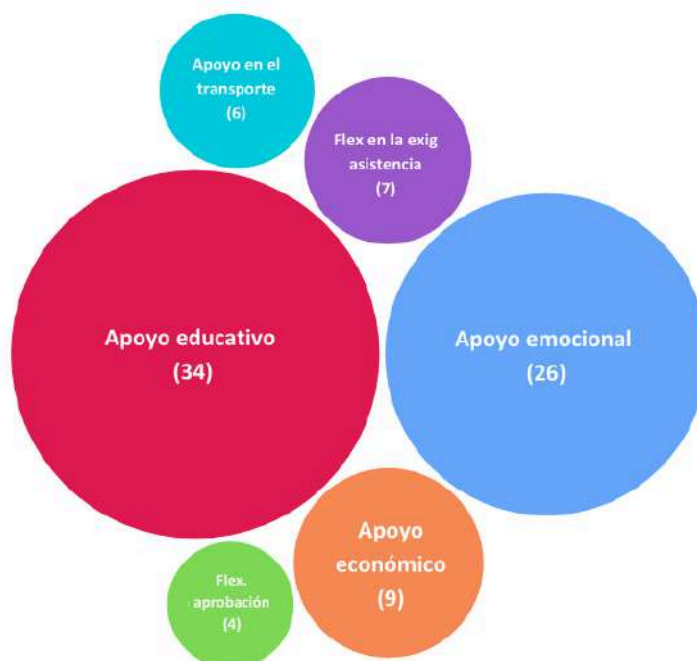
Asimismo, al indagar sobre los obstáculos que enfrentaron al momento de participar, las y los jóvenes reconocieron la dificultad de comprensión de los temas. Luego, reconocieron dificultades familiares, dificultades económicas y dificultades de asistencia regular. En menor medida, enfrentaron dificultades de movilización y dificultades para cumplir los requisitos de aprobación, en línea con lo explicado en la sección de Contexto. Las dificultades de comprensión de los temas también estuvieron plasmadas en los informes de tutorías del proyecto los cuales indicaron que las y los adolescentes presentaban dificultad para realizar operaciones matemáticas, de contabilidad y comprensión lectora. Frente a estos obstáculos, en la encuesta las y los jóvenes reconocieron que el equipo técnico les aportó, principalmente, apoyo educativo y apoyo emocional. En menor escala, recibieron también apoyo económico, flexibilidad en los requisitos de asistencia y apoyo en el transporte.

Figura 16. ¿Qué obstáculos enfrentaste para poder participar y cumplir con el objetivo del proyecto?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

**Figura 17. ¿Qué apoyos recibiste del equipo del proyecto para enfrentar estas dificultades?**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

### **Sostenibilidad**

Considera el grado de apropiación de los objetivos y logros del proyecto por parte de las personas beneficiarias, el apoyo de las autoridades públicas y de las organizaciones de la sociedad civil y la integración del proyecto en estructuras institucionales locales. Analiza la manera en que los beneficios y logros se mantendrán en el tiempo cuando finalice el proyecto y el modo en que este generó medidas para la sostenibilidad financiera y económica de los procesos. Por último, toma en cuenta la integración de cambios duraderos en EPRODEP.

### **Apropiación de los beneficios y logros por parte de la población beneficiaria**

Tal y como se puso de relieve en las secciones anteriores, la población beneficiaria del proyecto tuvo, en general, una participación activa y significativa en las actividades del mismo. Además, sus apreciaciones sobre el cumplimiento del proyecto con sus objetivos generales así como el impacto que tuvo en sus vidas son muy positivas. A nivel de apropiación de los beneficios y logros del proyecto, las personas entrevistadas destacan tres cuestiones fundamentales. Por un lado, resaltan la transformación que experimentaron los y las adolescentes a nivel de capacidad de expresión de sus ideas y de comunicación activa en los espacios donde se desenvuelven. Varios testimonios reconocen que el proyecto les brindó un espacio seguro a las y los adolescentes para que puedan expresar sus sentimientos, emociones e ideas y también darle valor a sus identidades diversas sin temor a ser juzgados. Como dijo un entrevistado: *“Ellos y ellas mencionaban que se sentían en un espacio seguro, se podían expresar libremente, sin miedo a ser juzgados o etiquetados por su orientación sexual o por vivir en cierta colonia o comunidad o por su identificación con pueblos indígenas de los cuales muchos tienen descendencia maya garífuna”*<sup>85</sup>. En ese sentido, una referente de una organización aliada comentó: *“observo diferencias entre un chico que estudia en una escuela pública y uno en EPRODEP,*

<sup>85</sup> Entrevista con informante clave N°13

*el chico de EPRODEP opina y propone, el de la escuela no lo hace, me sorprende el nivel que tiene, antes era tímido y con EPRODEP ha ido desarrollando muchas habilidades para desenvolverse y con eso motivan a los más pequeños y padres de familia*<sup>86</sup>.

En relación a las habilidades adquiridas, se destacan los aprendizajes incorporados en las áreas técnicas, en el acompañamiento educativo, en la formación de habilidades para el trabajo y derechos laborales. En palabras de una entrevistada: *“todo fue una gran ayuda, capital semilla, enseñarles a ahorrar, mantener planillas, capacitación en recursos materiales, no darles dinero, para que generaran cosas, que tengan su propio plan para entrar al proceso de semilla, todo eso fue un gran apoyo para ellos. Incluso hubo quienes luego de las prácticas obtuvieron un trabajo. Siempre se les dijo que peleen por sus derechos laborales, que revisen cuánto le están pagando, los horarios, las condiciones*<sup>87</sup>. Por último, otros testimonios también subrayaron el nivel de apropiación de los y las jóvenes con las actividades comunitarias impulsadas y el impacto que esto trajo y traerá en sus vidas. *“El que los jóvenes no sólo demanden sino que hagan acciones que impacten, los van a recordar siempre, el haber hecho su trabajo, tener capacitaciones, participar en reuniones comunitarias y presentar propuestas a las autoridades*<sup>88</sup>.

A modo de resumen de la forma en los y las adolescentes proyectan sostener los beneficios del proyecto en el tiempo, una adolescente seleccionó la foto de un árbol de EPRODEP en el ejercicio de Narración Visual Participativa realizado en el grupo focal. Allí comentó: *“Yo escogí la foto de un árbol porque no se pueden enajenar, porque no tiene límites o no tiene un diseño sobre cómo seguir. Aunque lo cortes de cierta forma o retroceda de cierta forma, tal vez en otro año o en otro momento va a crecer mucho más y va a poder crecer sin límite y sin condición. O sea no está forzado a seguir cierto orden o algo, aparte de que puede crecer como quiera, un árbol no crece siempre recto o curvado, o enrollado, siempre tiene su propia forma”*.



### **Sostenimiento de los beneficios y logros en el tiempo**

Gracias a su participación en el proyecto, los y las jóvenes cuentan ahora con nuevas herramientas y habilidades que les acompañarán durante el resto de sus vidas y que, en cierta forma, se expandirán también a sus familiares y amistades. Para sostener los beneficios y logros en el corto plazo, EPRODEP asumió el compromiso de continuar brindando espacios de apoyo escolar para las y los adolescentes y realizar seguimiento periódico a quienes tienen iniciativas productivas: *“Sigues el proceso abierto para quienes quieran continuar con sus estudios, pueden inscribirse gratis y cuentan con un tutor los domingos que apoya el área educativa (...). Hacemos seguimiento a los emprendimientos, nos envían evidencia de los trabajos que están realizando, tenemos el proceso de certificación avalada, en algún momento vamos a juntarnos nuevamente para compartirles lo pendiente*<sup>89</sup>. A su vez, la institución cuenta con el espacio “Protagonismo de Niñez y Adolescencia” que brinda educación formal con diferentes enfoques y metodologías para que puedan sumarse las y

<sup>86</sup> Entrevista con informante clave N°2

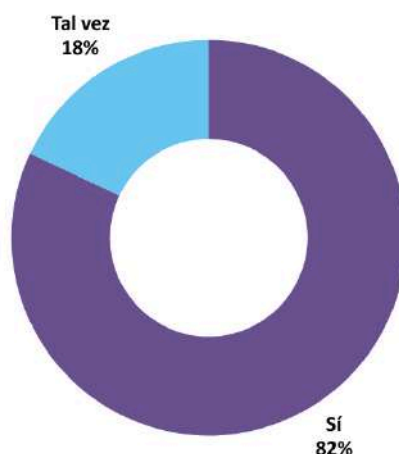
<sup>87</sup> Entrevista con informante clave N°14

<sup>88</sup> Entrevista con informante clave N°12

<sup>89</sup> Entrevista con informante clave N°4

los jóvenes. El trabajo que se realizó en articulación con el NUFED permitirá también darle un seguimiento a esas familias. Al consultarles directamente a los y las jóvenes si participarían en otras actividades de EPRODEP, el 82% manifestó que sí lo haría y el 18% que tal vez, resaltando el potencial que existe para que ellos y ellas puedan continuar vinculados a la institución e integrarse en otros programas.

Figura 18. ¿Participarías en actividades de EPRODEP en el futuro?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

Al considerar los riesgos y desafíos de la sostenibilidad de los logros y beneficios del proyecto, las personas entrevistadas identifican al contexto y al entorno como un factor central. Primero, el hecho de que tengan que cubrir necesidades básicas y contribuir económicamente en sus hogares repercute en que muchos y muchas no puedan finalizar sus estudios o sostener el trabajo independiente o emprendedor. Incluso, los aportes que brindó el capital semilla permitieron a algunos tener iniciativas productivas pero con el impedimento de proveerles bienes inventariables, por lo que se proyectaron a una pequeña escala enfocándose en herramientas e insumos para la elaboración de productos que les permitieron superar una barrera inicial como indicó un testimonio: *“El colocar un negocio implica una inversión, yo converso con ellos y me comentan que quieren emprender y no tienen capital para poder empezar con el negocio. No tienen capital, ese es el mayor obstáculo, el cómo empezar. Y luego de 2 o 3 años si consiguen un trabajo se acomodan y ya no van a emprender (...) Allí es clave el hecho de ser constante y recibir un seguimiento, son chicos de 15-17 años que algunos estudian, si en 2 o 3 años nadie les recuerda sus sueños caen en la cotidianidad y se pierden”*<sup>90</sup>.

Segundo, la violencia del entorno es otro factor limitante de la continuidad de los logros y beneficios del proyecto ya que repercute en que los y las jóvenes puedan desenvolverse con tranquilidad y desarrollar sus metas de vida en Ciudad Quetzal. *“En Ciudad Quetzal suceden muchas cosas, el poder agresivo, los niveles de violencia, muchas muertes de jóvenes y adultos. La gente vive con temor y afecta la confianza de los jóvenes en las instituciones públicas. En el contexto de pobreza, hay prestamistas criminales, gente muy endeudada que incluso pierde la vida por esto. Tampoco hay buenas condiciones educativas, muchas escuelas no están en condiciones, todo esto influye en la*

<sup>90</sup> Entrevista con informante clave N°15

*situación y movilidad de los jóvenes, se van, se mudan, no crecen sino que por huir, las extorsiones afectan a la movilidad”<sup>91</sup>.*

Tercero, como se mencionó a lo largo de este documento, el apoyo de las familias será fundamental para que los beneficios que adquirieron los y las adolescentes en el proyecto se mantengan en el tiempo. Como indicó una persona entrevistada: *“se ve la necesidad de que los padres entremos en conciencia de que nuestro hijo es capaz, que tiene habilidades de adquirir herramientas. La falta de conciencia de los padres de familia, la falta de interés de ver el proceso que su hijo lleva, obstaculiza su participación, no le dan permiso y ven a los chicos como el problema, los marcan con estereotipos diciendo que ellos son los causantes de la violencia y no es así”<sup>92</sup>*. En este sentido, esta persona remarca la importancia de continuar generando espacios de integración y trabajo colectivo entre distintos integrantes de las familias que recalquen el valor que tiene el apoyo a los y las adolescentes para que puedan tener mejores condiciones de vida.

### **Apoyo de autoridades públicas y organizaciones de la sociedad civil**

El proyecto “Derechos de Adolescentes” trabajó en articulación con distintas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, impulsando que las voces de los y las adolescentes lleguen a las autoridades y se fortalezca el trabajo entre organizaciones comunitarias. La entidad municipal recibió a las y los jóvenes quienes pudieron presentar sus propuestas y necesidades en temáticas de deporte, ciencia, artes y cultura. Según la apreciación de un testimonio *“aparentemente hubo buena recepción pero van agendando y dando prioridad según sus intereses”<sup>93</sup>*, indicando que la efectiva integración de las propuestas de adolescentes dependerá de la prioridad que le puedan dar desde las áreas municipales. Es importante destacar que la municipalidad cuenta con la oferta de capacitaciones gratuitas en áreas técnicas desde abril de 2021 por lo que sería fundamental que ambos espacios puedan interactuar, compartir lecciones aprendidas, materiales y herramientas para mejorar la formación.

En relación a la recepción de las propuestas por parte de la municipalidad, otro entrevistado expresó: *“En la Comisión Municipal de Protección de Niñez y Adolescencia de San Juan Sacatepéquez coordinamos los foros con los jóvenes para que pudieran hablar e interactuar con los adultos, que luchan por proteger a la niñez, en esos foros las instituciones y organizaciones escuchaban a los jóvenes, los que proponían y los adultos respondían, participaron además los jóvenes del proyecto en encuentros con diputados, una presentación fue local y otro fue en el Congreso de la República, la idea era elevar las demandas de los jóvenes y el diputado Edgar Batres fue a EPRODEP a escucharles, el diputado Batres llevó la propuesta al congreso e instó a los representantes de los ministros a escucharlas”<sup>94</sup>*.

Asimismo, el proyecto trabajó en alianza con varias organizaciones del territorio, como Oxlaju Q’anil, la Niñez es Primero, La Alianza, NUFED, como fue detallado a lo largo del proyecto. Oxlaju Q’anil brindó espacios para realizar actividades comunitarias en su sede con niños y niñas con discapacidad. La Niñez es Primero coordina el Sistema Municipal de Protección y fueron quienes recibieron las propuestas de las y los adolescentes del proyecto para la Propuesta de Política Municipal de Niñez y Adolescencia, y también brindaron su apoyo en la convocatoria de adolescentes. La Alianza brindó

<sup>91</sup> Entrevista con informante clave N°12

<sup>92</sup> Entrevista con informante clave N°2

<sup>93</sup> Entrevista con informante clave N°4

<sup>94</sup> Entrevista con informante clave N°12

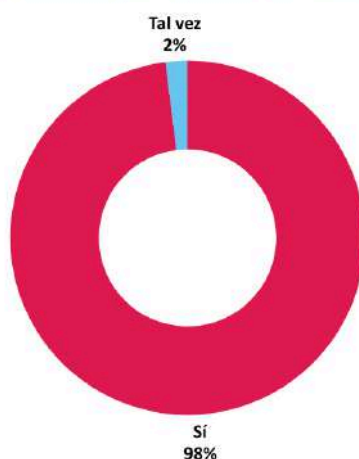
capacitaciones a las y los adolescentes y al personal técnico sobre prevención del consumo problemático de sustancias y la forma de trabajar estas temáticas. NUFED y EPRODEP generaron una alianza para implementar la cuarta cohorte en los y las jóvenes de esta institución enfocada en la terminalidad educativa.

A modo de análisis del tipo de articulación generado con estas instituciones y organizaciones, las personas entrevistadas manifestaron que este fue incipiente y sirvió para sembrar la semilla de presentar las necesidades de los y las adolescentes, sobre todo con las instituciones públicas. *“Creo que quedó la semilla del ‘se puede hacer algo más por la educación, algo más integral’, que hay más cosas por hacer”*<sup>95</sup>, como indicó una entrevistada. En esa misma línea y a modo constructivo, otra persona manifestó que *“sería bueno hacer más acciones de empoderamiento y de organización comunitaria, hay que insistir en la organización comunitaria, capacitarse, hablar con las autoridades, conformar redes, una red juvenil no existe en Ciudad Quetzal”*<sup>96</sup>.

### Sostenibilidad financiera y económica e integración de cambios en EPRODEP

El proyecto “Derechos de Adolescentes” dejó como aprendizaje principal la necesidad que existe en la población objetivo de recibir formación técnica, apoyo psicosocial y acompañamiento para finalizar sus estudios. En la encuesta, el 98% de los y las adolescentes expresaron que recomendarían el proyecto a más adolescentes. Al pedirles una reflexión final, colocaron frases como: *“el proyecto debería seguir para que más adolescentes puedan tener la misma oportunidad y seguir adelante”; “me gustaría que el proyecto continuara”; “que sigan con el proyecto ya que es de mucha ayuda para nosotros los adolescentes y para los que vienen a futuro”; “sería muy bueno que siguieran dando la misma oportunidad a más personas que tiene el deseo de estudiar o salir adelante”*. Asimismo, contamos con dos fuentes de información que indicaron que sería bueno que el proyecto no tenga límites de edad y más personas que lo necesiten puedan sumarse, como adultos que no hayan podido terminar sus estudios o quieran formarse en áreas técnicas.

Figura 19. ¿Recomendarías el proyecto a más adolescentes?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta

Frente a esta necesidad de la población, el proyecto ha permitido integrar cambios significativos en EPRODEP y tener bases sólidas para futuras intervenciones similares. En palabras de una entrevistada: *“se instalaron capacidades en el equipo de EPRODEP y en las personas que participaron,*

<sup>95</sup> Entrevista con informante clave N°11

<sup>96</sup> Entrevista con informante clave N°12

*se abrieron muchos caminos, se brindaron nuevas herramientas, la política está posicionada, la participación comunitaria, hay nuevos espacios con el NUFED*<sup>97</sup>. En ese sentido, EPRODEP cuenta ahora con mallas curriculares y materiales de formación con amplia solidez. También, cuenta con aprendizajes sobre la manera de trabajar en cada uno de los componentes con población adolescente y sobre el tipo de materiales, recursos humanos y herramientas que se necesitan para cada uno de ellos. Como dijo un testimonio: *“ahora tenemos ideas sobre las estructuras que se necesitan para trabajar cada complemento”*<sup>98</sup>.

Si bien el proyecto logró generar herramientas y aprendizajes centrales para continuar con cada uno de sus componentes, no hay a la fecha un nuevo programa o proyecto que asegure su continuidad ya que no está garantizada la sostenibilidad económica y financiera del mismo. Ante las vicisitudes que enfrentó el proyecto a lo largo de su implementación, los esfuerzos de los equipos estuvieron abocados a cumplir con las metas y resultados previstos y no se generaron espacios para trabajar en su sostenibilidad una vez finalizado el financiamiento. La falta de tiempos y de actividades previstas dentro de la duración del proyecto destinadas a planificar y a generar acciones para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, dificultó el que puedan pensarse medidas para sostener el proyecto económica y financieramente. Por ejemplo, durante la evaluación, una persona entrevistada compartió la idea de que el área de gastronomía podría buscar vender sus productos para generar ingresos, algo que podría ser compartido entre los equipos de manera organizada. Aunque no se hayan generado las condiciones para la sostenibilidad financiera del proyecto entre ambas instituciones, ambas entidades han reflexionado sobre distintas estrategias para darle continuidad al programa y al trabajo con adolescentes en Ciudad Quetzal.

En relación a estos puntos, consideramos importante que dentro del diseño de la formulación del proyecto, se integren espacios de discusión entre las personas referentes de las instituciones en los que puedan conversar, debatir y generar propuestas para la sostenibilidad económica del proyecto. A través de diálogos abiertos y transparentes sobre las necesidades institucionales y formas de resolución conjunto, se podrían incluir discusiones sobre nuevas oportunidades de financiamiento, alianzas estratégicas, actores a quienes alcanzar, y alternativas para la continuidad de acciones a favor de la niñez y adolescencia. Creemos que es importante para las entidades financiadoras incluir exigencias o sugerencias de desarrollar estrategias de salida en los proyectos de cooperación al desarrollo que financien, de modo que las instituciones no queden sin recursos una vez concluidos los fondos.

## Conclusiones

A modo de recapitulación de los hallazgos identificados en cada criterio analizado, se exponen en este apartado las conclusiones principales de cada uno, recuperando las fortalezas, debilidades y efectos de la implementación del proyecto. Sintéticamente, resaltamos la capacidad del proyecto de alcanzar y superar el 86% de sus 22 metas propuestas, tal como se demuestra en el Anexo 6 de Matriz de Logros, y generar impactos significativos en la población destinataria promoviendo sus derechos fundamentales al desarrollo personal, la educación y la participación comunitaria. La calidad de los materiales, talleres y actividades fue valorada positivamente por las y los adolescentes así como la contención emocional y el apoyo educativo recibido, todo lo cual fue clave para asegurar

---

<sup>97</sup> Entrevista con informante clave N°6

<sup>98</sup> Entrevista con informante clave N°11

excelentes niveles de participación y empoderamiento. Las metodologías de EPRODEP y la alianza con una variedad de actores fueron también centrales para el logro de las metas.

Respecto a la **pertinencia**, se identifica que el proyecto fue pertinente a las políticas de desarrollo locales, nacionales, sectoriales y de la Agenda 2030 y supo hacer frente al contexto económico, social, político, geográfico y de pandemia que atravesó la intervención. Una fortaleza especial del proyecto fue el hecho de contar con personal de la misma comunidad e intervención y que la institución tenga trayectoria reconocida en su territorio. También, el proyecto contempló la situación particular de la inseguridad y deficiencia del transporte en Ciudad Quetzal con gastos presupuestarios destinados al traslado de participantes para prácticas y actividades comunitarias. La última cohorte se realizó en el establecimiento NUFED movilizándolo al personal técnico al lugar donde residen los y las adolescentes, flexibilizando la ubicación de las actividades.

El proyecto atendió de manera pertinente la problemática de vulneración de los derechos de niños, niñas y adolescentes promoviendo derechos fundamentales en esta población como la educación, el acceso a condiciones dignas de empleo, la participación ciudadana y la consideración de ellos y ellas como sujetos de derechos. El proyecto alcanzó a asistir algunas necesidades fundamentales de la población como la promoción de oportunidades de formación técnica y educativa, el apoyo al autoempleo con capital semilla y la contención emocional y psicosocial clave para su desarrollo personal, aunque la flexibilidad podría ampliarse aún más para acompañar las necesidades de trabajo y de cuidado de su población destinataria y adaptar la carga horaria a realidades particulares. A la vez, algunas necesidades básicas como la provisión de alimentos o ingresos diarios para el transporte no fueron cubiertas en su totalidad con recursos económicos del proyecto lo que limitó la participación de muchos de ellos y ellas.

En relación a la **coherencia**, el proyecto fue coherente con otros planes y proyectos de EPRODEP, pudiendo alinearse con y complementarse con los demás proyectos de la institución, tanto con el de educación para niños y niñas como el de trabajo con mujeres en situación de violencia de género. Se sostuvieron las metodologías de educación popular de EPRODEP, se trabajó con personal con conocimientos previos de la institución y se integraron los aprendizajes del resto de programas. No obstante, el proyecto fue deficiente en la forma de resolver casos complejos enfrentados durante su ejecución al no seguir los principios y mecanismos de resolución establecidos en los propios protocolos y políticas vigentes en EPRODEP. Aquí las debilidades se relacionan con la necesidad de mayor formación del personal en los temas de derechos humanos, enfoque de género y conocimiento de los mecanismos de abordaje de cada caso estipulados en los documentos internos. También, se vinculan con falencias de la institución para revisar sus procesos de toma de decisión, para revisar la manera en que sus prácticas se adecuan a sus principios y enfoques fundamentales y ausencia de un ente o comisión que asuma la responsabilidad de guiar estos procesos, en línea con lo indicado en las políticas internas de EPRODEP. En contextos donde el avance de discursos negacionistas de derechos es imperante, sobre todo en el sector de la educación, es prioritario sostener acciones de revisión de las prácticas y trabajo institucional a fin de asegurar la coherencia entre las políticas internas, enfoques de los proyectos y prácticas efectivas en las actividades cotidianas.

En relación a la articulación y armonización del proyecto con otros actores de la zona de intervención, éste fue capaz de trabajar con un conjunto de ellos, incluyendo a aquellos del sector

público, sector privado, de la sociedad civil y del tercer sector. Con un menor o mayor nivel de involucramiento, todos estos actores tomaron conocimiento y se vincularon con el proyecto y contribuyeron a la garantía de los derechos de la población destinataria. Como punto a considerar, se podría prever una mejor comunicación con los actores, especialmente aquellos que atienden directamente a la misma población, como las escuelas, para garantizar una complementariedad, refuerzo de las acciones y ampliación de los logros y beneficios del proyecto en las y los adolescentes.

A modo de resumen del criterio de **eficacia**, destacamos que el proyecto pudo superar o cumplir con casi todas sus metas e indicadores generales, generando transformaciones significativas en los y las titulares de derechos como mejoras en su auto-concepto, incorporación de prácticas de vida saludables y herramientas para superar situaciones traumáticas o adversas, formación técnica especializada, apoyo para iniciativas productivas y reinserción educativa. El proyecto también logró que casi alrededor de 300 adolescentes identifiquen sus derechos, participen en acciones comunitarias y generen propuestas a favor de la niñez y adolescencia. Por último, el proyecto generó más alianzas de las esperadas con empresas locales, articuló con instituciones públicas y organizaciones relevantes de la sociedad civil que actúan en terreno y fortaleció las capacidades audiovisuales y comunicativas de personas titulares de responsabilidades. La población beneficiaria consideró que el proyecto superó y cumplió sus objetivos esperados, reconociendo cambios significativos en sus vidas, tanto en su formación académica y técnica como en la mejora de su autoestima y capacidad de expresarse y participar. Entre aquellas metas que el proyecto no logró cumplir, encontramos que el porcentaje de participación efectivo con un promedio de 54% hombres y 46% mujeres en las actividades de cada complemento no fue acorde al esperado (40% hombres y 60% mujeres). Para este punto, sería importante realizar esfuerzos adicionales para lograr que más mujeres accedan a los recursos y beneficios del proyecto como nuevas áreas técnicas, difusión personalizada del proyecto, espacios de cuidado, seguridad en el trabajo y flexibilidad en la manera de cumplir con toda la asistencia.

Los factores externos que más afectaron el desarrollo de las actividades y participación en el proyecto fueron aquellos relacionados al contexto de vulnerabilidad socioeconómica de las familias como la necesidad de salir a trabajar para satisfacer necesidades básicas y las dificultades propias por las deficiencias del transporte de Ciudad Quetzal. El paro nacional además de las condiciones climáticas adversas repercutieron en el desarrollo normal de las actividades, con demoras significativas sobre todo en el período post electoral a finales del 2023.. También, el contexto de consumo de sustancias problemáticas por parte del entorno y de la misma población adolescente fue un factor que dificultó el desarrollo de algunas actividades y también el que algunos participantes deban discontinuar su participación en el proyecto. En las cohortes, se generaron ajustes para abordar estos temas y sensibilizar sobre sus efectos. A su vez, ante la centralidad que tuvo el apoyo de las familias para sostener la participación de los y las adolescentes, el equipo técnico implementó reuniones periódicas con los padres y madres así como mecanismos de comunicación para incentivar su compromiso.

Entre los factores internos, el proyecto enfrentó una primera etapa de vicisitudes en las cuales no pudo consolidarse correctamente el equipo responsable y técnico y las actividades planificadas no fueron ejecutadas tal como estaba previsto. Esto pudo reacomodarse para una segunda etapa en la que los equipos debieron realizar esfuerzos adicionales para poder cumplir con las metas e

indicadores del proyecto, como dedicarle mayor tiempo de trabajo, convocar adolescentes recorriendo las comunidades y trabajar en paralelo con las últimas dos cohortes en dos espacios físicos distintos en NUFED y EPRODEP. El compromiso y el rol del equipo técnico fue clave para sostener el proyecto en su segunda etapa y cumplir con las metas e indicadores establecidos. Entre los resultados no esperados del proyecto, encontramos el que algunos y algunas adolescentes hayan quedado empleados tras realizar sus prácticas y la alianza generada con NUFED que se extendió a otros proyectos de EPRODEP.

Respecto a la **eficiencia** del proyecto, la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros fue parcialmente eficiente. Los recursos humanos existentes debieron asumir una gran carga de trabajo tanto por las falencias para cumplir con sus metas en la primera etapa del proyecto, como por la misma organización de la distribución de las tareas. En este punto, el hecho de que el personal técnico y coordinador haya asumido tareas administrativas y de monitoreo de los indicadores a la par que las tareas de supervisión de las actividades, contención de las y los adolescentes, y comunicación y coordinación con instituciones aliadas, fue demasiado para pocas personas. A la vez, las apreciaciones sobre el personal docente fueron diversas, reconociendo las y los adolescentes a algunas personas como atentas a sus necesidades y compañeras y otras como poco pacientes, poco respetuosas y con actitudes poco éticas. En relación a los recursos materiales, se reconoce el papel que desempeñó InteRed tanto en la identificación de personas profesionales con el perfil y calidades necesarias, como en el acompañamiento durante su elaboración, lo que permitió contar con contenidos y materiales escritos adecuados a la población adolescente del proyecto y que se integraran los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos. Estos materiales fueron herramientas clave para el alcance de los objetivos del proyecto.

Asimismo, se resalta la amplitud de las instalaciones físicas de EPRODEP, sobre todo sus áreas verdes. En cuanto a las herramientas tecnológicas, consideramos que estas fueron adecuadas y contribuyeron al trabajo con las y los adolescentes, aunque queda margen para que puedan optimizarse. Las apreciaciones generales de los y las adolescentes fueron todas positivas, indicando que la atención del personal y la calidad de las actividades, talleres y materiales del proyecto, cumplió y/o superó sus expectativas, destacando también que las herramientas e instalaciones físicas fueron adecuadas, accesibles, seguras y con tecnología acorde. Respecto a los recursos financieros, se reconoce que el procedimiento asociado al capital semilla no fue el adecuado ya que el personal debía revisar, filtrar y modificar planillas de insumos solicitadas por cada adolescente. Además, el monto no fue suficiente para cubrir herramientas e insumos de buena calidad que les permitan a las y los adolescentes efectivamente comenzar un negocio y contar con herramientas que tengan una duración prolongada en el tiempo.

En cuanto al criterio de **impacto** del proyecto, se destaca su capacidad para contribuir a que los y las adolescentes tengan un mayor conocimiento sobre sus derechos y la manera de defenderlos, en línea con lo propuesto en el objetivo general. A su vez, el proyecto generó cambios significativos en la población adolescente. A nivel individual, ellos y ellas aprendieron a reconocer y manejar sus emociones y a expresar sus ideas en público mientras que a nivel grupal pudieron desarrollar actitudes importantes como la empatía, la paciencia y la solidaridad con sus pares. En la encuesta, ellos y ellas indicaron que el proyecto les ayudó a mejorar sus prácticas de hábitos saludables y relación con otras personas, mejorar su autoconcepto, aprender a manejarse para solicitar empleo y saber cómo enfrentar situaciones difíciles. A nivel familiar, las y los adultos cambiaron su percepción

sobre los y las jóvenes, brindándoles más apoyo y confianza. También, el grupo familiar mejoró la comunicación y el manejo de conflictos y, en algunos casos, incluso tomaron las herramientas para emprender por su cuenta como familia. A nivel comunitario, el proyecto promovió una mayor comunicación entre adolescentes y vecinos al momento de salir a vender los productos y también un mayor involucramiento de los y las jóvenes con las necesidades y realidades de su territorio.

En cuanto al impacto en diferentes enfoques transversales, el proyecto abordó, sobre todo, el enfoque de derechos humanos, promoviendo una visión de los y las adolescentes como sujetos de derechos con necesidades y voces propias y valiosas. También, promovió la deconstrucción de roles y estereotipos tradicionales de género al integrar a hombres y mujeres en diferentes áreas técnicas y abordó en sus talleres grupales temáticas vinculadas a sexualidad, relaciones de pareja saludables y prevención de la violencia de género. Como se mencionó en el criterio de Coherencia, la manera de resolver situaciones complejas al respecto, no siguió los protocolos institucionales de protección ni los enfoques de género centrados en las personas sobrevivientes allí establecidos. El enfoque de Gobernanza democrática fue trabajado con una de las cohortes principalmente en la cual se obtuvieron muy buenos resultados y las propuestas que presentaron las y los adolescentes fueron tomadas por las autoridades públicas. Como punto a mejorar, hubiera sido importante el haber podido realizar la presentación de propuestas en todas las cohortes así como reforzar la formación del personal y las prácticas institucionales en los enfoques de interculturalidad y sostenibilidad.

Respecto al criterio de **participación**, se identificó una participación variada de los distintos actores, con mayor o menor grado de involucramiento. Este fue el caso de las familias, con adultos que apoyaron la presencia de sus hijos e hijas en el proyecto y otros que no lo hicieron. Dentro de las instituciones públicas, la Comisión Municipal de Protección de la Niñez y Adolescentes y la OMPNA fueron quienes mostraron un mayor nivel de compromiso y participación, caso opuesto al de otras instituciones importantes como la DMM u OMJUVE. La participación de las empresas en las actividades del proyecto no fue el esperado pero sí abrieron sus puertas para recibir a las y los adolescentes y participar en el diagnóstico sobre oportunidades laborales. Con las organizaciones de la sociedad civil se trabajó en alianza con aquellas que existen en Ciudad Quetzal, especialmente en la presentación de propuestas a favor de la juventud a las autoridades municipales. La población beneficiaria reconoció niveles buenos y excelentes de participación y que sus aportes fueron escuchados a lo largo del proyecto. Frente a las dificultades que enfrentaron para comprender los temas, dificultades familiares, económicas y de asistencia regular, los y las adolescentes reconocieron que el equipo del proyecto les aportó apoyo educativo y apoyo emocional contribuyendo a sostener su participación en el mismo.

Finalmente, en cuanto al criterio de **sostenibilidad**, se destaca la significativa apropiación de los beneficios del proyecto por parte de la población adolescente quienes cuentan con nuevas herramientas para expresarse libremente y afirmar su identidad, desenvolverse en un trabajo, iniciar su emprendimiento, continuar sus estudios e involucrarse en los problemas de sus comunidades con otros actores relevantes. En EPRODEP existen espacios en donde pueden seguir participando y los profesionales se comprometieron a realizar seguimiento periódico a quienes tienen iniciativas productivas. Entre los factores que pueden afectar la sostenibilidad de estos logros y beneficios, se encuentra el contexto de vulnerabilidad socioeconómica el cual hace que los y las adolescentes deban trabajar y abandonar sus estudios así como el contexto de violencia en el que viven, el cual dificulta su participación comunitaria y/o les fuerza a migrar a zonas de menor riesgo para sus vidas.

Asimismo, se reconoce que el apoyo de las autoridades públicas fue importante a lo largo del proyecto aunque su integración podría haber sido mayor, sobre todo aquellas que abordan directamente temas de juventud y mujeres. Así, se resalta que el apoyo de las autoridades fue incipiente y que se dejó una semilla sembrada para plantear propuestas y espacios en los que continuar abordando las necesidades de la población adolescente de Ciudad Quetzal. En cuanto a la integración de cambios al interior de EPRODEP, ahora ésta cuenta con nuevos materiales, herramientas y aprendizajes centrales sobre cómo trabajar con la población adolescente y desarrollar cada componente del proyecto. La sostenibilidad financiera y económica del proyecto no está aún garantizada pero ambas instituciones se encuentran reflexionando sobre estrategias para darle continuidad al trabajo con las y los adolescentes en este contexto.

De manera sintética, observamos que el proyecto “Derechos de Adolescentes” mostró una fuerte pertinencia a las políticas de desarrollo locales, nacionales y la Agenda 2030, adaptándose efectivamente a diversos contextos adversos. Su fortaleza radicó en la implicación del personal local y una reconocida trayectoria institucional, además de realizar esfuerzos por abordar la inseguridad y deficiencia del transporte en Ciudad Quetzal. Promovió derechos fundamentales como educación y empleo digno, aunque se podría promover una mayor flexibilidad para acomodar las necesidades laborales y de cuidado de su población objetivo y asegurar una mayor participación. A pesar de su coherencia con otros planes de EPRODEP, el proyecto enfrentó deficiencias en la resolución de casos complejos debido a la falta de formación del personal en derechos humanos y enfoque de género y en la capacidad institucional de abordar estos enfoques de manera reflexiva, crítica y participativa.

La articulación con actores locales fue positiva y provechosa, con oportunidades para profundizar aún más la presentación de propuestas a las autoridades locales, la construcción de redes de juventud y la mejora en la comunicación con otras instituciones que atienden a la misma población. El proyecto alcanzó la mayoría de sus metas e indicadores, generando transformaciones significativas en los adolescentes beneficiarios, aunque no logró la participación de hombres y mujeres esperada. La eficiencia en la asignación de recursos fue parcial, sobre todo a nivel de recursos humanos, con fallas en la coordinación y ejecución del proyecto en su primera etapa y luego sobrecarga de responsabilidades y tareas del personal en la segunda etapa. Los impactos en la población adolescente fueron notables a nivel individual, familiar y comunitario. Las instituciones promotoras del proyecto cuentan ahora con valiosas herramientas y aprendizajes a pesar de que la sostenibilidad financiera del proyecto no esté asegurada.

## Recomendaciones

En el presente apartado, se sintetizan las recomendaciones presentadas a lo largo del documento, agrupándolas en categorías claves como recursos y flexibilidad, formación y capacitación, comunicación y articulación y sostenibilidad y participación, y diferenciando por actores destinatarios.

### *Recursos y flexibilidad*

#### **A la entidad solicitante**

- Tal como estaba previsto en el diseño original del proyecto, en el trabajo con contextos similares con condiciones inseguras y deficientes del transporte, se sugiere garantizar que se brinde un servicio de transporte y que este sea lo más seguro posible, como algún bus que

con una ruta establecida para recoger y llevar a todos y todas las participantes a lugares lo más cercanos a sus viviendas.

- Como alternativa, se recomienda considerar la posibilidad de flexibilizar la locación de las actividades, buscando que sean lo más cercanas a la población objetivo posible, en sedes alternativas en alianzas con otras organizaciones/instituciones afines a los objetivos del proyecto, como ocurrió en la cuarta cohorte.
- Respecto al capital semilla, recomendamos revisar y potencialmente incrementar el monto destinado a los insumos del capital a fines de entregar a la población adolescente herramientas de una mejor calidad o aquellas que de otra forma serían inalcanzables para ellos o ellas.
- En esa línea, sugerimos simplificar el proceso administrativo para la compra de insumos de capital mediante "paquetes" predefinidos de materiales por cada área técnica. Esto reduciría la carga de trabajo del personal técnico y establecería insumos generalizados en sintonía con el capital destinado a ello.

#### **A la Entidad financiadora**

- Se sugiere mayor flexibilidad en la aprobación de modificaciones sustanciales, como en los casos de solicitud de la extensión de plazo de ejecución.

#### **A la entidad socia local**

- Al momento de trabajar con poblaciones en situación de vulnerabilidad, se recomienda contemplar recursos mayores a la cobertura de necesidades básicas como transporte y alimentación, procurando que esta sea lo más saludable y sostenible posible.
- Al atender esta población adolescente, se sugiere una mayor flexibilidad con las exigencias de los horarios y asistencia en el proyecto, con una atención personalizada de las necesidades y realidades de cada participante en el cual puedan pensarse alternativas para cumplir con las tareas y la formación requerida. Para lograr esto, se tendría que contemplar mayor carga horaria para el personal y otros recursos o materiales educativos.
- A su vez, para integrar a más mujeres adolescentes en el proyecto se deberían contemplar espacios de cuidado para niños y niñas, transporte y horarios seguros de traslado, atención particularizada de sus necesidades, mayor acompañamiento psicosocial y espacios amigables dentro de la institución donde puedan desenvolverse cómodamente.
- En cuanto a los recursos humanos, sería importante que durante la ejecución del proyecto los perfiles designados a monitoreo y evaluación cumplan con sus funciones asignadas y brinden apoyos administrativos y analíticos cuando sea necesario.
- También, se recomienda que se consideren opciones innovadoras para incorporar recursos humanos en sus proyectos como voluntariados, pasantías o prácticas profesionales. En este proyecto, hubiera contribuido el contar con una persona responsable de actividades de convocatoria y comunicación interinstitucional, con conocimiento del territorio y los enfoques transversales del proyecto.
- Sobre las instalaciones, se sugiere manejar el reacomodamiento de espacios post-Covid-19 para evitar la incomodidad del personal y mejorar la seguridad y el monitoreo en espacios amplios.

## **Formación y capacitación**

### **A la entidad socia local**

- Se sugiere verificar que todo el personal del proyecto cumple con las calidades técnicas y éticas establecidas en cada perfil en el momento de formulación del proyecto. Especialmente, velar porque el personal cuente con formación en los enfoques de género, derechos humanos, interculturalidad y sostenibilidad y habilidades de trabajo con población adolescente. Esto puede lograrse mediante la realización de evaluaciones periódicas de desempeño del personal a cargo de servicios técnicos externos, que involucren a las y los adolescentes (de forma anónima y confidencial) mediante encuestas de forma intermedia para corroborar o corregir cualquier hallazgo y al final para registrar e incorporar mejoras continuas a los procesos.
- Es importante que todo el personal reciba un proceso de inducción en donde conozca y asuma el compromiso de cumplir con el Código de Conducta de EPRODEP y reciba formación en sus Protocolos de Protección. La difusión del contenido de los protocolos debe ser periódica y sostenida en el tiempo. Las personas de referencia para denunciar casos de discriminación, acoso, agresión sexual, violencia de género, entre otras, deben estar claramente establecidas en la institución así como la manera de resolver los casos desde enfoques centrados en las personas sobrevivientes y bajo los principios de confidencialidad, dignidad, seguridad y acción sin daño. La toma de decisiones sobre cada caso particular debe hacerse bajo estos principios por la Comisión de Protección que establece la Política de Protección de Niñez, Adolescencia y Personas Vulnerables de EPRODEP.
- Impulsar instancias de auto-cuidado e intercambio entre el personal involucrado en la cual puedan reflexionar sobre los desafíos y buenas prácticas para mejorar la atención a la población adolescente.
- Se recomienda que personas responsables de EPRODEP lleven adelante procesos de reflexión crítica sobre sus procesos internos de uso de la palabra, toma de decisión y prácticas de relacionamiento entre las personas que integran toda la organización para reforzar y promover una cultura basada en el respeto y no discriminación desde enfoques de género e interculturalidad.
- Durante la etapa inicial del proyecto y/o cuando se integren nuevas personas, se sugiere que la organización socia implemente períodos de inducción técnica, asegurando que éstas comprendan plenamente los objetivos, indicadores y metodologías del proyecto. Es importante proporcionar formación al equipo técnico sobre herramientas de monitoreo de indicadores, más allá de contar con personas específicas dedicadas a ello.

## **Comunicación y articulación**

### **A la entidad solicitante**

- Ampliar la integración de organizaciones de alcance municipal, promoviendo la creación conjunta de propuestas a favor de la juventud en todas las cohortes. La presentación de propuestas puede aumentar su alcance llegando al nivel departamental y nacional.

### **A la entidad socia local**

- Fomentar más acciones que generen conciencia comunitaria en los y las adolescentes apuntadas a la reflexión sobre su realidad y contexto y que permitan tejer redes entre la juventud.

- Mejorar la comunicación y difusión del proyecto en otras entidades educativas y docentes para que puedan complementarse para cumplir con el refuerzo educativo de los y las adolescentes.
- En entornos políticos cambiantes, se sugiere identificar aliados claves como OMPNA, que puedan facilitar la apertura de espacios para abordar la agenda de la juventud.
- En materia de capacitación en áreas técnicas, se recomienda promover una mayor interacción entre la municipalidad y los programas educativos de EPRODEP para compartir lecciones aprendidas y herramientas formativas.
- Se sugiere implementar formas alternativas de comunicación con las empresas, como reuniones virtuales y llamadas telefónicas periódicas, para informar sobre derechos laborales y discutir avances y desafíos en las prácticas con adolescentes.

## Participación y Sostenibilidad

### A la entidad solicitante

- Impulsar la creación de una red juvenil en Ciudad Quetzal, promoviendo la organización comunitaria y el empoderamiento juvenil.
- En relación a la sostenibilidad económica del proyecto, se recomienda incluir espacios de discusión abiertos y transparentes entre las instituciones dentro el diseño del proyecto para generar propuestas y soluciones de sostenibilidad financiera a largo plazo. Allí, se podrían buscar nuevas oportunidades de financiamiento y alianzas estratégicas.

### A la entidad socia local

- Se sugiere que desde EPRODEP mantengan un seguimiento periódico de los y las adolescentes participantes del proyecto, reforzando su apoyo y motivación para cumplir con sus metas de vida.
- Generar espacios de integración familiar que fortalezcan el vínculo y apoyo mutuo entre padres, madres, tutores, familiares responsables y sus hijos e hijas, y refuercen la importancia de promover el estudio y el empleo digno de ellos y ellas.

### A la entidad financiadora

- Como recomendación a la entidad financiadora, se sugiere promover que los proyectos financiados trabajen en estrategias de salida para asegurar que las instituciones cuenten con alternativas sostenibles una vez finalizado el financiamiento.

## Lecciones aprendidas

Como última sección antes de presentar las historias de vida de dos adolescentes, se reúnen aquí las lecciones aprendidas a lo largo del proceso de evaluación tomando de base a las evidencias presentadas en este informe.

Primero, consideramos que una de las lecciones principales de este proyecto es que **las y los adolescentes necesitan espacios seguros en donde puedan aprender a expresarse y donde se les impulse a cumplir sus metas y conocer sus derechos**. El desarrollo de espacios seguros, la promoción del reconocimiento de sus emociones en espacios grupales, el acompañamiento psicosocial, el abordaje de temáticas de derechos humanos a través de metodologías de la educación

popular, todo ello ha demostrado un aumento significativo de la participación activa de los y las adolescentes y de su capacidad de expresión y comunicación.

En sintonía con lo anterior, vislumbramos que **existe una gran ventana de oportunidad para continuar impulsando programas de formación técnica y refuerzo educativo para adolescentes** quienes tienen amplias necesidades económicas, demandan este tipo de programas y demuestran gran satisfacción. La capacitación especializada, el refuerzo escolar, la realización de prácticas, la recepción de capital semilla, todo ello fue fundamental para que adquieran más herramientas y oportunidades para insertarse laboralmente. Además, se les brindó conocimientos claves en derechos laborales que les permitirán exigir mejores condiciones de empleo en el presente y futuro. Para garantizar la sostenibilidad de los logros, es fundamental que las y los adolescentes continúen recibiendo acompañamiento institucional una vez finalizada su participación en cada cohorte, con reuniones, encuentros entre participantes, integrándolos en nuevos procesos o proyectos o bien, mediante actividades y apoyo en los aspectos que sea posible.

Asimismo, **reconocemos el rol clave que juegan las familias en la posibilidad de crecimiento de las y los adolescentes** quienes tienen opiniones dispares o desconocimiento sobre los derechos humanos y derechos de los y las jóvenes. Es clave en este aspecto poder trabajar con las personas adultas responsables de las y los adolescentes para generar actividades que integren a las diferentes generaciones e incluso vislumbrar maneras de poder asistir algunas de sus necesidades particulares. Por ejemplo, se podría asesorar o brindar a las familias que se identifique o que requieran, servicios de acompañamiento psicosocial para que los procesos de trabajo emocional y crecimiento personal que atraviesan los y las jóvenes vengam acompañados de cambios efectivos a nivel familiar.

Resaltamos, también, el hecho de que **para trabajar con poblaciones vulnerables es importante contemplar recursos adicionales para la alimentación y, en este caso puntual, para el transporte seguro**. La flexibilidad es un enfoque primordial en estos entornos, buscando una atención más personalizada de los casos con posibilidades de recuperar clases para quienes no pueden asistir de manera regular. Incluso se debe considerar la posibilidad de trasladar la localización de las actividades a entornos lo más cercanos posibles a la población objetivo para asegurar su participación. Además, para integrar más mujeres en el proyecto, es central brindar espacios de cuidado para niños y niñas, considerar la seguridad de los traslados y velar por generar espacios donde las mujeres y personas con identidades diversas se sientan cómodas y seguras.

Respecto a este último punto, reforzamos la **necesidad de trabajar con personal formado o que reciba capacitación en enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos** y que cuente con herramientas técnicas y éticas para acompañar a la población adolescente. Es sustancial que la Política de Protección de Niñez, Adolescencia y Personas Vulnerables, el Protocolo para el acompañamiento y referencia de víctimas de violencia y otros documentos institucionales relevantes se respeten al pie de la letra al momento de abordar casos de este tipo y que su contenido sea difundido y promovido entre las personas involucradas en el proyecto. Es menester que la misma institución promueva instancias internas de reflexión crítica de sus prácticas, comunicaciones y mecanismos de toma de decisión para que los principios establecidos en los protocolos no se queden solo a nivel documental y se mantengan actualizados en la praxis diaria de la organización.

Como lección aprendida en materia de personal, observamos también la pertinencia de **generar procesos de inducción oportunos donde profesionales que participaron en la formulación y diseño del proyecto orienten y acompañen a quienes se integren en su coordinación y equipos.** Especialmente, que les brinden apoyo en la parte de diseño de las actividades y monitoreo de los indicadores de las metas estipuladas. El contar con un perfil abocado a tareas administrativas y de monitoreo y otro destinado a las tareas de articulación interinstitucional hubiera sido oportuno para reducir la sobrecarga del personal técnico y coordinador dedicado a la supervisión de las actividades, acompañamiento a las y los adolescentes, logística de proveedores, comunicación con otros actores, entre otras.

A nivel de transformación de roles y estereotipos de género, resaltamos como aprendizaje **el gran impacto que tuvieron los materiales curriculares y la revista historia de vida en el cambio de creencias de género en los y las adolescentes,** quienes se animaron a tomar clases en áreas técnicas no esperadas socialmente a su género, desafiando estereotipos dentro de sus propias familias. El que ellos y ellas crezcan en estas áreas también contribuyó a que sus familias y vecinos/ as cambien sus prejuicios en relación a los trabajos esperados para hombres y mujeres.

Este proyecto también ofrece **lecciones sobre la manera de intervenir cuando las actividades y metas no están respondiendo a lo planificado.** Durante la mitad del proyecto y tras realizar evaluaciones de desempeño y de cumplimiento de indicadores, las instituciones responsables verificaron importantes falencias que debieron suplirse con cambios en el equipo y ajuste de las actividades. Esto permitió contar con perfiles más ejecutivos y comprometidos con el proyecto y generar alianzas con otras instituciones para ampliar el alcance de la población objetivo y cumplir con la meta. Para mejorar esta intervención, se podría ahondar aún más en la capacitación al personal, en el desarrollo de planes de acción para cada componente y de contingencia para eventuales riesgos. También, incluir mecanismos de control financiero más eficientes y transparentes entre las instituciones así como reuniones de equipo y de seguimiento más frecuentes. La alternativa que ofrece la Generalitat Valenciana de poner en pausa unos meses la implementación del proyecto es otra opción que en su momento el equipo descartó y creemos que hubiera sido muy oportuna para realizar los ajustes pertinentes y evitar la sobrecarga de responsabilidad del equipo técnico en la segunda etapa.

Adicionalmente, destacamos una **buena recepción de las propuestas de los y las adolescentes por parte de las autoridades municipales que participaron en esta instancia.** La colaboración con autoridades municipales y organizaciones de la sociedad civil ha permitido que las propuestas de los y las adolescentes sean escuchadas y apoyadas, lo que podría fortalecerse aún más con la conformación de una red juvenil en la comunidad y con la presentación de estas propuestas en escalas departamentales y nacionales. Para esto, el trabajo continuo con otras organizaciones de la sociedad civil, con los liderazgos comunitarios y con alianzas estratégicas dentro del sector gubernamental es principal.

## Historias de vida

### Fernando



*Dibujo extraído de la Revista Historias de Emprendimiento*

Mi nombre es Fernando, me pusieron ese nombre por mi papá que se llama Fernando y mi segundo nombre proviene de la biblia ya que mi familia es Cristiana Evangélica. Soy de origen maya. Mi mamá María es de San Pedro Jocopilas, Quiché y mi papá es de Rabinal, Baja Verapaz.

Mi familia está conformada por mi mamá, papá, mis 4 hermanos, mi hermana y yo. Nací en 2006 en Amatitlán. Nos mudamos a Ciudad Quetzal hace 12 o 13 años, es un lugar tranquilo, conozco a los vecinos y vecinas de mi cuadra, al resto los conozco poco ya que sólo los veo para reuniones sobre temas de agua.

Cuando era niño tenía 6 años cuando nos tomamos una foto acá en frente de la casa donde teníamos un güisquil, fue una foto profesional, mi papá guarda esa foto con mucho cuidado. También recuerdo a una vecina que me regalaba juguetes y dulces y siempre me decía que me parecía a mi mamá.

Mi papá se dedica a trabajar como operario de una maquila que queda en Mixco, mientras que mi mamá es ama de casa. Desde pequeño hemos sido de escasos recursos, no había suficientes para ser una familia normal, estable, esa es la mayor dificultad que hemos afrontado, por esto mi papá se ocupó de nuestros estudios hasta los ocho o nueve años, ya que tomaba bebidas alcohólicas y no alcanzaba el dinero, por esto mi mamá tenía que lavar ropa ajena y hacer tortillas para vender, así lograba darnos de comer a mis hermanos y a mí. Desde entonces, cada uno ha buscado formas de salir adelante.

Una experiencia significativa en mi vida al ir a la escuela, es que siempre sacaba buenas notas desde primaria, fui abanderado desde preparatoria hasta que salí de sexto primaria, eso me anima a salir adelante, por eso desde entonces yo me pago mis estudios, así logré estudiar los básicos. La primera vez que trabajé fue en una paca (venta de ropa de segunda mano) ambulante, yo tenía que llevar el producto a la bodega y sacarlo para la venta. Luego, trabajé emprendiendo con productos

comestibles, por ejemplo, vendía banano, manzana y así salí adelante con mis estudios hasta que encontré un muchacho que me ofreció trabajo en un carwash (lavacarros) en la Aguilar Batres de la ciudad capital, el sueldo era muy poco, más el pasaje y sufrí el robo de mi celular, esto fue durante la pandemia, duré como 2 o 3 meses trabajando allí ya que salía muy caro el transporte.

Estas experiencias me han hecho una persona resistente, disciplinada y perseverante, estas considero son mis fortalezas, no he tenido ningún vicio que me pierda del camino que tengo, mi meta siempre ha sido estudiar y trabajar.

Me enteré del proyecto cuando tenía 15 años porque estudié los básicos en EPRODEP. Para poder pagar mis estudios pedí permiso para vender en EPRODEP. Así fue que inicié vendiendo refacciones a los compañeros de la primera cohorte, rompiendo con estereotipos de que un hombre no puede cocinar. Los primeros días sentí la presión ya que no me compraban, pero poco a poco fui vendiendo, luego ya formé mis clientes con los chicos que estudian en EPRODEP. Yo digo que les gusta porque siempre llegan y a veces me esperan para comprarme, es bonito ver esa parte, así fui saliendo poco a poco, ya con ese ingreso pude estudiar mi bachillerato. Ahora estoy en 5to de bachillerato.

Mi vida ha cambiado mucho tras mi participación en el proyecto. Me capacité en gastronomía, allí aprendí diferentes temas como la responsabilidad, la higiene que es muy importante, la tolerancia para trabajar en grupo, el respetar las ideas de las demás personas para poder trabajar con ellas. Eso que aprendí también lo aplico con mis clientes ya que soy tolerante con quienes llegan a mi negocio, soy responsable con la higiene, llevo mi limpiador para espantar las moscas de la comida que vendo.

Aprendí a ordenar mis tiempos, a alimentarme bien, no comer comida chatarra. También cambió mi manera de pensar en varios aspectos: cuando tenía 14 yo decía “es fácil ganar dinero”, con el proyecto entendí que hay días que hay ganancias y otros que no.

Luego de graduarme del curso de gastronomía nos llamaron a algunos y nos explicaron sobre el capital semilla y el compromiso de mantener un buen rendimiento académico. Gracias al capital semilla sigo acá, pude impulsar mi emprendimiento llamado Delizeky.

En lo económico ha cambiado mi vida porque cuando empecé a vender ya no pedía dinero a mis papás yo compro las cosas que uso, los útiles, mi ropa, el internet, ya no le pido a ellos, ese cambio surgió con el emprendimiento.

También han surgido proyectos nuevos, participé en el proceso de capacitación de los espacios amigables del Ministerio de Salud, fui al Observatorio de los Derechos de la Niñez (CIPRODENI), asistí a un curso de Tierra Viva sobre derechos sexuales y reproductivos, recientemente terminé un proceso formativo con la Asociación Grupo de Mujeres Mayas Kaqla sobre sexualidad y cosmovisión maya, esto ha generado mi admiración hacia las mujeres mayas que defienden sus derechos.

El acompañamiento psicosocial que me brindó el proyecto tanto el trabajo individual como de grupo me impactó mucho, ya que a mí me cuesta relacionarme en grupo, tenemos diferentes ideas, me ayudó a irme adaptando, a entender que a veces aceptan mi opinión y a veces no, así me abro más a la sociedad. También, veo cómo la pandemia afectó a otros adolescentes, veo a muchos compañeros de grado que son tímidos, no hablan, es imposible comunicarse con ellos y les dan ataques de ansiedad.

Además, el hablar con la psicóloga me ayudaba a desahogarme, y así ya no les gritaba a mis hermanos, venía tranquilo a mi casa, me ayudó porque ahora no peleo sino trato de solucionar los problemas siendo tolerante, al final si uno no es tolerante no le va bien. En la familia ahora le digo a mi familia que no griten, que hablen despacio, lo que aprendí lo vine a replicar con mi familia. Sobre todo la psicóloga me ayudó a entender que todo es un proceso, que así es la vida adulta, que a eso nos enfrentamos, que no hay que pensar mucho en eso, solo debemos solucionar, buscar cómo resolver.

En los talleres aprendí sobre equidad de género, interculturalidad y derechos humanos, por ejemplo en el proyecto había compañeros de otros departamentos o de otro país, por ejemplo Kathy que migró: lo que aprendí es que aunque somos de lugares diferentes siempre hay algo que nos caracteriza, la comida, el idioma, los rasgos físicos, si es maya o mestizo, no avergonzarnos de la etnia que somos, es negar nuestra esencia, y es como compararse a otra persona, ahora no me siento cómodo diciendo que soy mestizo, yo me identifico como maya.

De los eventos más significativos que recuerdo en el proyecto está la feria de emprendimiento, es lo que más me marcó porque nunca había estado vendiendo productos con un grupo grande de personas, yo me lo imaginaba, el ser ágil, pero no lo había hecho, ese día me tocó ponerlo en práctica. La otra mis maestros que siempre me apoyaron me dijeron usted puede, hágalo, más vale intentarlo que no intentar. A veces a mis hermanos les enseñé sobre sexualidad, les muestro los materiales que me dan y en donde estoy siempre hablo de lo que aprendí.

Estoy muy agradecido con el proyecto la verdad, qué bonito saber que hayan personas y organizaciones que ayuden a otras a salir adelante, algunas que alcanzamos el éxito nos quedamos ahí y solo pensamos en nosotros, en el futuro quiero abrir una organización y ayudar a los niños y adolescentes. Incluso con alguna discapacidad, por ejemplo a los sordomudos no se les da mucha importancia, o con cualquier persona que tenga una discapacidad y dar a conocer cómo se les debe tratar para que no se sientan solos y abandonados por la sociedad.

## Katherinne



*Dibujo extraído de la Revista Historias de Emprendimiento*

Mi nombre es Katherinne. Mis papás me querían poner Magdalena pero a mi abuela no le gustó el nombre así que al final mi papá eligió mi nombre. Nací en 2006.

Mi familia actualmente está formada por mi mamá y mi hermano mayor, mi abuelita quien me crió falleció hace un año y medio, ella era quien me cuidaba. Mis padres se divorciaron hace tiempo, así es que ahora vive en Paraguay con una nueva familia, por eso también tengo 3 medios hermanos que son de allá. Hace un año y medio que no lo veo.

Mi mamá es de San Juan Sacatepéquez y mi papá de El Salvador. Mi mamá únicamente estudió hasta 6to. primaria, actualmente tiene 2 trabajos, por la mañana limpia casas y por la tarde es chef en un restaurante. Mi papá estudió una carrera en la universidad y trabaja en una maquila, se ha especializado en diferentes países. Mi hermano se graduó de bachiller en computación y trabaja en la bodega de una farmacia en la ciudad capital.

Mi familia es unida, nos apoyamos entre todos, aunque casi solo los veo en la noche porque trabajan. También somos alegres, compartimos los mismos gustos, mi hermano me cuida y últimamente es quien ve por mí junto a mi mamá. Mi mamá es algo cerrada en muchos temas pero recientemente nos hemos informado mucho las 2 y nos comprendemos más, ella es muy responsable y enojada.

Durante mi niñez debido al trabajo de mi papá nos mudamos a Paraguay y vivimos allá con mi familia durante 4 años. En ese entonces tenía 7 años, y me sentía como el bicho raro de la clase, porque sentía que no hablaba el mismo idioma que mis compañeros, aunque era español, los niños no entendían algunas palabras que yo decía, me costó adaptarme el primer año, mi hermano sin embargo sufrió bastante por el bullying, incluso lo apedrearon. La experiencia de vivir en otro país en general me gustó, el conocer otra cultura, aunque había mucho calor allá, era un lugar muy tranquilo, no había violencia. Entonces cuando volvimos a Guatemala, acá en Ciudad Quetzal nos sentimos muy inseguros de vivir aquí.

Algo bonito que recuerdo de cuando era niña es que cuando volvimos a Guatemala con mi familia, nos reencontramos con mi abuelita en el aeropuerto, allí almorzamos todos juntos. Como ella era quien me cuidaba yo la extrañaba mucho en Paraguay.

Una experiencia significativa fue el día de la madre de este año, ya que inicié con un emprendimiento de flores eternas y logré vender un montón, incluso le enseñé a realizar algunas tareas a una niña que contraté para que me ayudara, me fue muy bien.

Antes de participar en el proyecto, no tenía aspiraciones de ganar mi propio dinero o conseguir algún trabajo, pero todo esto cambió cuando conocí el proyecto. Ahora tengo el deseo de salir adelante y ganar mi propio dinero porque como soy menor de edad, no me contratan en ningún trabajo. ¡Así que ahora soy emprendedora!

La escuela me gustaba, cuando entré a EPRODEP en básicos entró la pandemia y solo se podía estudiar de forma virtual. Ya en el 2021 empezamos a ir presencial y compartir, ya en el último año me sentía mejor porque conviví más con mis compañeros, era muy bonito, cada día era una experiencia nueva. En EPRODEP hacían talleres de máscaras y teatro y eso me ayudaba a liberarme del estrés. Siento que los primeros 2 años en básicos no aprendí mucho, no entendía lo que explicaban en la modalidad virtual, para mí en persona se entiende más, en virtual no me podía expresar, aún así, gracias a dios logré completar mis básicos.

Como en EPRODEP no se podía estudiar diversificado, me tuve que cambiar de establecimiento, así que me inscribí a secretariado bilingüe en otro instituto, antes pensaba que esa carrera era muy difícil, ahora me gusta y pienso que es pan comido. Había pensado en estudiar una carrera relacionada con medicina para luego estudiar fisioterapia en la universidad, pero es una carrera muy cara y mi familia no la puede pagar, por eso me decidí a estudiar secretariado bilingüe.

Como parte del proyecto estudié Gastronomía, allí aprendí cómo llevar el control de los ingresos para un negocio, la rapidez con la que hay que trabajar porque hay cosas que no se pueden hacer lentas, saber las medidas de cada ingrediente, mejoré mi comunicación, ya que no se puede estar callado para que salgan bien las cosas cuando se trabaja en equipo, la confianza en mí, antes no la tenía, ¡ahora siento que puedo hacer lo que sea!

En mi familia también siento que he puesto en práctica esas habilidades que aprendí y se han admirado de mí. Lo único que lamento es que no pude realizar mis prácticas de gastronomía, el proyecto duraba 6 meses y estaba estudiando secretariado que es muy demandante, así que me dieron la oportunidad de realizar videos como tutoriales para suplir las prácticas, hice 5 videos en total.

Tengo el emprendimiento de gastronomía además del de elaborar flores. Ahora tengo mi bolillo, un cortador de donas, ya tengo material, poco a poco los voy comprando. En el proyecto también tuve apoyo con el capital semilla, me compraron moldes y varios materiales. Por eso comencé el emprendimiento de gastronomía con ese empujón para comenzar. A mí no me ha hecho falta nada en casa, sin embargo, ahora con mis ingresos me puedo dar un gusto sin pedirle a mi mamá, y aunque no ayudo a mi familia económicamente, me he ayudado yo para reinvertir en mi emprendimiento.

La atención psicosocial que recibí en el proyecto nos ayudó a cada uno a expresarnos mejor en grupo, les daba pena hablar pero cuando uno se siente seguro y que no se van a burlar, nos enseñaron a escuchar y si no tengo qué opinar, a no hablar, no burlarnos de nadie y así nadie se burla de uno. Me enseñaron a amarme, a expresarme mejor, a manejar las emociones, no llegar a ese punto de explotar y sobre todo a que “no estar bien está bien”. Yo sentía muy bonito, a veces a uno no lo escuchan en casa, yo quería estar todo el día con la psicóloga, ella me escuchaba y me aconsejaba, cuando me tocaba cita yo me ponía muy feliz porque podía sacar todo lo que sentía. Ella me ayudó con el caso de violencia que sufría mi mamá, ella me impulsó a hacer lo que sentía en mi corazón, a veces por miedo no lo hacía. También con la ansiedad me ayudó a hacer ejercicios para afrontar eso. Uno necesita una guía, ella fue una guía.

El proyecto también me ayudó a romper estereotipos viendo a chicos estudiar gastronomía y a chicas estudiar mecánica que no es lo que dice la sociedad, por los prejuicios, me enseñaron también que uno puede hacer lo que quiere sin importar su género, así como lo hizo Fernando. En el proyecto apoyábamos a los chicos, como decían las directoras “hay que dejar ser a cada uno lo que quiere ser”. Les dieron la oportunidad a los chicos y están satisfechas las directoras.

Ahora tengo más contacto con los vecinos cuando salgo a vender y ofrezco mis productos, ahora me conocen más y yo conozco más a mis vecinos. Siento que he crecido personalmente porque he sacado 2 emprendimientos adelante solita, mi familia me apoya y me ayuda sólo si yo se los pido, si no, ellos respetan que es mi emprendimiento. Económicamente también he crecido, he mejorado mi comunicación, me enfrento con diferentes tipos de clientes y debo saber manejar la situación, esto para mí es un logro.

Mis mayores fortalezas considero que son la empatía, la humildad y mi mentalidad, he madurado los últimos años, soy amigable, también el ser conocedora de mis derechos, tengo una imaginación muy grande y trato de luchar por mis sueños y ya he cumplido muchos.

El curso de EPRODEP cambió mi mentalidad, por lo psicosocial, la empleabilidad, allí había un maestro que nos decía que había que soñar en grande, que lo motivaba a uno para crear su propia empresa, me cambió la mentalidad, ahora estoy como estoy gracias a ellos. En un principio me metí al curso por curiosidad, no me gustaba cocinar pero ahora sí me gusta. Quisiera seguir estudiando gastronomía, tal vez continuar una carrera sobre eso. Mi maestro del proyecto fue el más paciente, él es el modelo de maestro, nunca me regañó, si me equivocaba me decía cómo hacerlo y me alentaba a que lo volviera a intentar.

En el futuro quiero abrir un local o alguna pastelería, sería una oportunidad de empleo no sólo para mí, tengo el sueño de realizar una feria de emprendimiento para los emprendedores de Ciudad Quetzal, he querido ir a la Muni para proponer esa idea. También quiero seguir estudiando gastronomía o para fisioterapeuta en la universidad.