



**ADAPTACIÓN BASADA EN  
ECOSISTEMAS**

# Tradición y futuro:

Funcionalidad y  
autovaloración de  
mecanismos de  
gobernanza para la  
**AbE en Guatemala**



# Tradición y futuro:



Funcionalidad y autovaloración  
de mecanismos de gobernanza  
para la **AbE** en **Guatemala**

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial o total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2025.

### Citación sugerida:

Soto, JL: Calvo, F. 2025. Tradición y futuro: funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la AbE en Guatemala. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 35 p.



### Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

### Oficinas registradas:

Bonn y Eschborn, Alemania.

### Dirección:

Av 25 Rohrmoser, San José, Costa Rica  
Teléfono: +506 2520-1535

Proceso realizado en el marco del programa Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC) implementado por la Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) y CATIE (Centro Agronómico Tropical de la Investigación y Enseñanza).

[www.ebalac.com](http://www.ebalac.com)

El programa es parte de la Iniciativa Climática Internacional (IKI). El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV) apoya esta iniciativa en la base de una decisión tomada por German Bundestag.

### Publicación:

Tradición y futuro: Funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la AbE en Guatemala

### Elaboración:

J. Larissa Soto y Fernando Calvo

### Revisión:

Ileana Ávalos y Arlene López-Sampson

### Equipo de Guatemala:

Hernán Turcios y Maricela Méndez

Por encargo de Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV).

---

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor/de los autores y pueden no coincidir con las del programa "Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC)" de la GIZ.



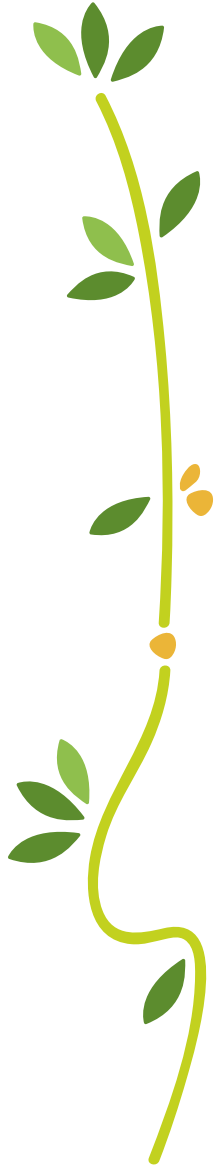
## Agradecimientos especiales

A la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá,  
y a la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas  
de San Miguel Chicaj, por su valiosa participación  
y colaboración en este proceso.





# Índice



- Abreviaturas** ..... 7
- Presentación** ..... 8
- Resumen** ..... 9
- Punto de partida: fortaleciendo la gobernanza para la adaptación** ..... 11
- Brújula para el diálogo: descripción del proceso** ..... 12
  - Antecedente: proceso de priorización de los MG. .... 12
  - Procedimiento para el análisis cualitativo. .... 16
- Marco regulatorio alcaldías Indígenas** ..... 17
  - Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá. .... 18
  - Evaluación de funcionalidad de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá. .... 18
  - Autovaloración de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá ..... 21
- Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj** . . . 24
- Evaluación de funcionalidad de la Asociación** ..... 26
  - Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación. .... 26
  - Sostenibilidad financiera. .... 26
  - Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel . . . 27
  - Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto. .... 27
- Autovaloración de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj** ..... 29
- Del diálogo a la acción** ..... 32
- Referencias** ..... 34

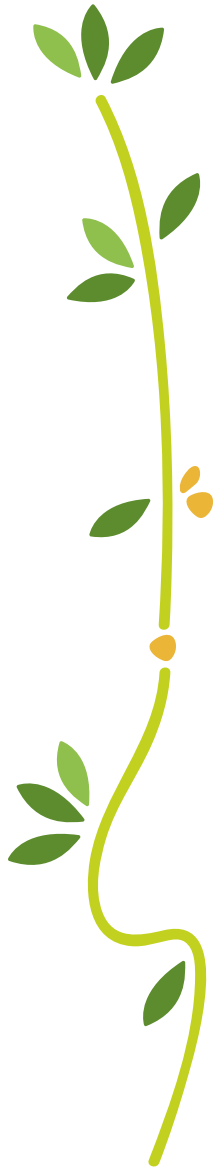


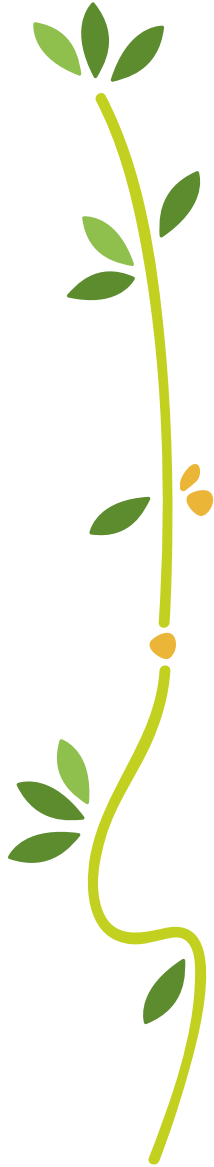
## Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Estructura de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje en Guatemala . . . . .	13
<b>Cuadro 2.</b> Detalle de los grupos focales realizados en Guatemala . . . . .	14
<b>Cuadro 3.</b> Criterios seleccionados para la evaluación de la funcionalidad de un mecanismo de gobernanza en el marco del programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural . . . . .	15
<b>Cuadro 4.</b> Relación entre criterios e indicadores de la herramienta de autovaloración y funcionalidad . . . . .	16
<b>Cuadro 5.</b> Puntajes de autovaloración asignados a cada indicador por parte de los miembros de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá, Quiché, Guatemala . . . . .	22
<b>Cuadro 6.</b> Puntajes asignados a cada indicador por parte de los miembros de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, Guatemala . . . . .	29

## Figuras

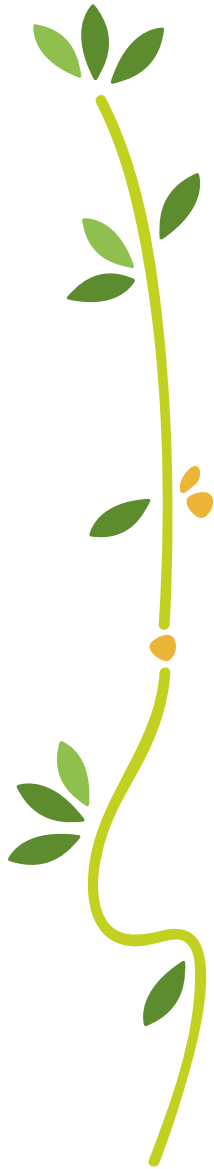
<b>Figura 1.</b> Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá, Quiché, Guatemala . . . . .	23
<b>Figura 2.</b> Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, Guatemala . . . . .	31





## Abreviaturas

<b>AbE:</b>	Adaptación basada en ecosistemas
<b>CATIE:</b>	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
<b>COCODE:</b>	Consejo Comunitario de Desarrollo Urbano y Rural, Guatemala
<b>COMUDE:</b>	Consejo Municipal de Desarrollo, Guatemala
<b>CONAP:</b>	Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Guatemala
<b>EbA LAC:</b>	Programa Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC)
<b>GIZ:</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
<b>IKI:</b>	Iniciativa Climática Internacional
<b>INAB:</b>	Instituto Nacional de Bosques, Guatemala
<b>INDE:</b>	Instituto Nacional de Electrificación, Guatemala
<b>MAGA:</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Guatemala
<b>MARN:</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, Guatemala
<b>MG:</b>	Mecanismo(s) de gobernanza
<b>OIT:</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG:</b>	Organización(es) no gubernamental(es)
<b>SCDUR:</b>	Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Guatemala
<b>UGAM:</b>	Unidad de Gestión Ambiental Municipal
<b>UICN:</b>	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza



## Presentación

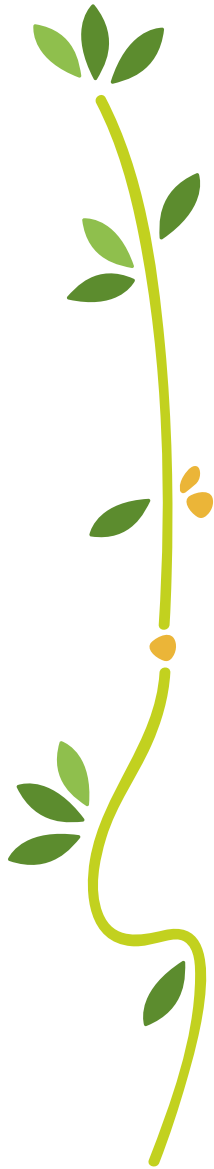
En el marco de la identificación de estructuras de gobernanza a nivel local y de paisaje que faciliten el escalamiento de medidas de adaptación basada en ecosistemas (AbE), se realizó un mapeo, caracterización y priorización de los mecanismos de gobernanza existentes y promisorios en las zonas de intervención del programa “Escalando medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural” (EbA LAC). Estas estructuras fueron analizadas utilizando una herramienta de valoración basada en un conjunto de criterios e indicadores que se consideraron esenciales para el escalamiento de medidas de AbE.

Este documento es parte del proceso de sistematización realizado y que corresponde a un proceso de recopilación de resultados de la evaluación de la funcionalidad y la autovaloración de los mecanismos de gobernanza con los que el Programa trabajó a través del fortalecimiento de sus capacidades en cada uno de los países de alcance. Es vista de lo anterior, algunos aspectos de planteamiento del problema y metodológicos son concurrentes en los tres documentos.

En el caso de esta publicación, se presentan los resultados de la sistematización realizada en Guatemala. Los otros dos casos corresponden a las sistematizaciones de los mecanismos de gobernanza de Ecuador y de Costa Rica, los otros dos países donde el Programa desarrolla acciones. Los documentos que están en proceso de publicación corresponden a:

Soto, JL: Calvo, F. 2025. Diálogo y acción: funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la AbE en Costa Rica. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 68 p.

Soto, JL: Calvo, F. 2025. Funcionalidad y autovaloración de mecanismos de gobernanza para la ACC/AbE en Ecuador. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 36 p.



## Resumen

Este documento presenta los resultados de la evaluación de funcionalidad y autovaloración de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá y de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, mecanismos de gobernanza (MG) priorizados para la implementación del enfoque de adaptación basada en ecosistemas (AbE) en Guatemala<sup>1</sup>. Para obtener los resultados y realizar el análisis de gestión respectivos, ambos enfoques fueron aplicados en septiembre y octubre de 2024.

El análisis de funcionalidad detalla los desafíos y las oportunidades de los MG en cuatro áreas: 1) capacidad en información, monitoreo y evaluación; 2) sostenibilidad financiera; 3) participación y coordinación en el paisaje y 4) enfoque transformador de género y sensibilidad del conflicto. Se ahondó en estas cuestiones mediante el análisis de seis entrevistas semiestructuradas en profundidad.

La autovaloración consistió en un grupo focal por cada MG para abordar siete criterios (legitimidad y participación, ambiental y ecosistémico, socioeconómico, conocimiento, sostenibilidad financiera, enfoque de paisaje articulado a estrategias de gobernanza horizontal y vertical y escalamiento, con sus respectivos indicadores), y así explorar los puntos de vista de las personas que conformaban la membresía del MG.

---

**1** Priorizado en el marco del WP.1.2 del Programa EbA LAC, sobre la base de criterios para escalar AbE: Enfoque de género, otros grupos vulnerables y sensibilidad a conflictos; Fundamentos relacionados con cambio climático y eventos extremos; Desarrollo del mecanismo, agenda y capacidades; Soluciones AbE impulsadas; Toma de decisiones hacia la gobernanza horizontal y vertical; Planificación e implementación; Valor agregado en monitoreo, evaluación y mejoras; Documentación disponible sobre su gestión; Calidad de gobernanza; Eficacia, eficiencia, confianza y participación; Escalabilidad. Véase EbA LAC (s. f. b.)



Los resultados muestran que, aunque ambos mecanismos tienen un papel relevante en la gestión de los recursos y la cohesión social a nivel local, enfrentan desafíos significativos en sostenibilidad financiera, monitoreo y evaluación de actividades, así como en integración de género. En particular, se observa una limitada participación de mujeres en ambos mecanismos, lo cual requiere un enfoque sensible para entender las barreras culturales y lingüísticas que determinan su participación.

Se logró dilucidar que ambos MG dependen de métodos de trabajo comunitarios y de una estructura de liderazgo centralizada que, aunque facilita la cohesión, podría limitar su flexibilidad y su capacidad para operar en un contexto de gobernanza multinivel. Debe consolidarse, por ejemplo, su participación en los Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural (COCODE) y los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE), y facilitar la implementación de sus planes de incidencia.

El análisis sugiere que, aunque los MG pueden no ajustarse completamente a parámetros externos, poseen la funcionalidad suficiente para implementar y escalar medidas de AbE en sus territorios.

El proceso de autovaloración y evaluación de funcionalidad forma parte del apoyo del Programa Escalando las Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural (EbA LAC) que, a través de su componente de gobernanza, busca fortalecer la gobernanza a nivel local, subnacional, nacional y regional para el escalamiento de medidas de AbE. El Programa es financiado por el Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV), a través de su Iniciativa Climática Internacional (IKI) y es implementado por la Cooperación alemana para el desarrollo (GIZ) como agencia líder, en asocio con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en Ecuador, Guatemala y Costa Rica.





## Punto de partida: fortaleciendo la gobernanza para la adaptación

Enfrentar los desafíos del cambio climático requiere no solo de soluciones técnicas, sino también de estructuras sólidas y efectivas que sean una plataforma para guiar el proceso de adaptación. Los MG que trabajan en la gestión de los recursos naturales y en la protección de los ecosistemas juegan un papel decisivo en este esfuerzo.

Pero, más allá de su existencia, es esencial que los MG sean evaluados, reflexionados y ajustados con base en experiencias. Solo a través de procesos de diálogo, la evaluación continua y la disposición para aprender de los aciertos y los errores, se puede garantizar que estos cumplan con su misión.

Múltiples estudios (Carrick *et al.* 2022; Hage *et al.* 2010; Chen *et al.* 2012; Fraser *et al.* 2006; Sterling *et al.* 2019; Ferkany y Whyte, 2011), respaldan que el diálogo y la reflexión son componentes fundamentales de los procesos participativos y facilitan el aprendizaje social, mejoran la gobernanza, empoderan a las comunidades y promueven la justicia ambiental y climática. Para ello, los procesos requieren inclusividad, empoderamiento y el cultivo de habilidades participativas para abordar retos ambientales complejos, especialmente en medio de situaciones de incertidumbre como las que plantean los impactos climáticos.

En este documento se presentan los resultados del proceso de evaluación de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá y de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, MG que fueron priorizados en 2021 para formar parte del Programa EbA LAC en Guatemala<sup>2</sup>. A lo largo del documento se analizan los mecanismos, su funcionalidad y autovaloración.

A través del ejercicio realizado, se buscó evidenciar el avance en el cumplimiento del indicador del Programa de tener al menos un MG sensible a género que promoviera la AbE en el paisaje y hasta qué punto se acercara al cumplimiento efectivo de este objetivo. Este informe ofrece recomendaciones específicas para fortalecerlo y contribuir a su sostenibilidad a largo plazo, además de servir como una guía para avanzar y consolidar los procesos participativos de gestión, fomentando el diálogo, la reflexión y la acción colectiva de los diversos actores en el paisaje.

---

**2** Si bien la Cofradía Ancestral de San José Poaquil fue un MG priorizado, el proceso de evaluación del mismo se suspendió debido al luto por la partida de los cofrades don Francisco Sisimit Roque y doña Ignacia Pichiya Ortiz en junio de 2024.



## Brújula para el diálogo: descripción del proceso

A través de la implementación de un análisis de funcionalidad, el Programa EbA LAC reconoce la importancia de asegurar que los MG no solo existan formalmente, sino que operen de manera efectiva y contribuyan a la implementación del enfoque AbE (EbA LAC, s. f. b).

Esta sección tiene como objetivo clarificar el enfoque metodológico seguido en cada etapa del proceso, destacando los elementos que guían tanto la reflexión interna de los MG, así como la evaluación de su funcionalidad. Se describen los antecedentes que explican la creación de los criterios de evaluación, cómo se aplicaron en el territorio y el procedimiento utilizado para el análisis cualitativo.

### Antecedente: proceso de priorización de los MG

El Programa EbA LAC seleccionó los MG evaluados en este documento tras un proceso participativo iniciado en 2021 que incluyó la definición de pautas específicas que ayudaron a discernir cuáles mecanismos tenían el mayor potencial para impulsar el enfoque de AbE, con base en una serie de criterios e indicadores que se definieron a partir de una revisión exhaustiva del marco conceptual y la experiencia existente en gobernanza a escala de paisaje y para la AbE.

La herramienta preliminar integró estudios clave de instituciones como CATIE, GIZ y UICN, así como de productos técnicos generados por el programa EbA LAC en Ecuador, Costa Rica y Guatemala. Esta herramienta fue socializada y ajustada en un taller regional en 2021, adaptándose posteriormente a los contextos específicos de cada país.

Los criterios e indicadores definidos para Guatemala, presentados en el **Cuadro 1**, están fundamentados en los principios establecidos en la 'estructura base de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje'. Estos principios incluyen: funcionamiento adecuado de la gobernanza para el desarrollo sostenible, coordinación política e institucional, visión y planificación del paisaje, ambiente y acción climática, gestión del conocimiento, sostenibilidad económica y capacidad de gestión ante el cambio climático (EbA LAC 2022; EbA LAC s. f. b.).

**Cuadro 1.**

Estructura de la herramienta de valoración de la gobernanza para la AbE a escala de paisaje en Guatemala

Crterios	Indicadores
1. Legitimidad y participación	1.1. Existe participación y coordinación de los actores clave, considerando el predominio de población indígena y sus normas consuetudinarias
2. Ambiental y ecosistémico	2.1. Se hace un uso sostenible de los bienes naturales
3. Socioeconómico	3.1. Se evidencian esfuerzos por la mejora de la calidad de vida
4. Conocimiento (saberes)	4.1. Se maneja información pertinente
	4.2. Se cuenta con capacidades fortalecidas y suficientes para su gestión
	4.3. Se realiza el monitoreo y la evaluación de su gestión
5. Sostenibilidad financiera	5.1. Se cuenta con recursos disponibles y suficientes que garantizan una gestión sostenible del paisaje de incidencia
6. Enfoque de paisaje articulado a estrategias de gobernanza horizontal y vertical	6.1. Se gestiona el paisaje a nivel local, municipal y de cuenca
	6.2. La implementación de acciones aborda lo vertical (de arriba hacia abajo y viceversa) por medio de las políticas, estrategias y legalidad
	6.3. La implementación de acciones aborda lo horizontal a través del relacionamiento con otros actores y sectores vinculados a diversos mandatos
7. Escalamiento	7.1. El mecanismo o plataforma de gobernanza es adaptativo por la dinámica de los proyectos que se implementan

Fuente: EbA LAC (s. f. b.).

Asimismo, el Programa levantó una línea base de los mecanismos de gobernanza identificados en el paisaje de intervención en Guatemala. En 2021 se analizaron varias organizaciones indígenas y de cofradías: la Cofradía Ancestral de San José Poaquil en Chimaltenango, la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá en Quiché, la Asociación de Cofradías de Rabinal y la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj en Baja Verapaz. De estas, se priorizó el trabajo en San José Poaquil, San Andrés Sajcabajá y San Miguel Chicaj (EbA LAC s. f. c.).

## Proceso de autovaloración en 2024

Este documento retoma el ejercicio de priorización de 2021-2022 para reflejar la valoración de estos MG en los propios términos de las personas que los conforman, con el objetivo de dar continuidad a su fortalecimiento. El trabajo se realizó por medio de dos grupos focales, como se detalla en el **Cuadro 2**.

**Cuadro 2.** Detalle de los grupos focales realizados en Guatemala

Mecanismo de gobernanza	Fecha y horario	Participantes
Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá	14 de julio de 2024, 8:00 am a 1:00 pm	18
Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj	03 de agosto de 2024, 8:00 am a 1:00 pm	22

Fuente: Elaborado con base en Turcios (2024).

Para la calificación se empleó una escala de Likert (de 1 a 5). Durante el proceso de priorización de 2021 se usó esta misma escala; sin embargo, en ese momento las puntuaciones fueron asignadas según el criterio del equipo encargado del levantamiento de la línea base y no por los miembros de los MG. Por esta razón, no se consideró adecuado realizar una comparación de la autovaloración entre los puntajes de 2021 y los actuales.

## Asegurando el impacto de los mecanismo de gobernanza

El Programa estableció cuatro criterios para definir qué se entiende por un MG funcional. Estos criterios fueron diseñados para asegurar que los MG con los que el Programa trabajara incluyeran representantes con poder de decisión en los niveles nacional, subnacional y local, además de actores clave de distintos sectores y que se promoviera activamente la equidad de género tanto en su composición como en su funcionamiento.

Un MG funcional, de acuerdo con el Programa, no solo debía ser inclusivo y equitativo; sino que también debía contar con la capacidad de promover la implementación del enfoque AbE a gran escala. Esto implicaba armonizar los intereses de las diversas partes interesadas y facilitar procesos de consenso, de modo que las decisiones que se tomaran respaldaran efectivamente la implementación de medidas de adaptación en el territorio.

En ese contexto, el presente proceso de evaluación, guiado por los criterios presentados en el **Cuadro 3** buscó no solo medir la representatividad y equidad en los MG, sino también evaluar su capacidad para generar consensos y tomar decisiones que contribuyeran al desarrollo de comunidades y ecosistemas resilientes. Así, la funcionalidad de un MG se concibió como una condición necesaria para que la gobernanza no fuera un ejercicio meramente formal, sino un medio efectivo para fortalecer la adaptación y la resiliencia territorial.

**Cuadro 3.**

Criterios seleccionados para la evaluación de la funcionalidad de un mecanismo de gobernanza en el marco del programa Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural

<b>Criterio 1</b>	Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación
<b>Criterio 2</b>	Sostenibilidad financiera
<b>Criterio 3</b>	Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel
<b>Criterio 4</b>	Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

Fuente: Elaboración propia con base en EbA LAC (s. f. a.)

## Evaluación de funcionalidad de 2024

Para recabar la información sobre la funcionalidad de los MG, en septiembre y octubre de 2024 se desarrollaron seis entrevistas con miembros y personas que han acompañado los procesos de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá y de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, en el marco del Programa EbA LAC. Las entrevistas siguieron una guía semiestructurada en profundidad, que fue estandarizada para recopilar información sobre los criterios de funcionalidad (**Cuadro 3**).

## Procedimiento para el análisis cualitativo

El análisis de datos, tanto de las entrevistas como de las notas de los grupos focales, se realizó mediante un enfoque cualitativo, centrado en la identificación de temas, patrones y conceptos clave en grandes volúmenes de texto. Este proceso se estructuró a través de la codificación, asignando códigos a segmentos de texto que luego se organizaron en familias por afinidad temática. Esta organización facilitó establecer las relaciones entre categorías (Muñoz 2003).

Se utilizó el *software QualCoder*, con el cual se construyó la unidad hermenéutica basada en las guías de entrevista completas y en la sistematización del grupo focal, especialmente las notas de las discusiones grupales. La codificación se llevó a cabo siguiendo los criterios e indicadores previamente establecidos (**cuadros 1 y 3**), priorizando las relaciones entre ellos. En este proceso se crearon familias de códigos como 'criterios de funcionalidad' e 'indicadores de autovaloración'.

Para aprovechar su complementariedad, los resultados de los grupos focales también se codificaron utilizando los criterios de funcionalidad. En el **Cuadro 4** se muestra cómo los criterios e indicadores utilizados en la evaluación de funcionalidad guardan estrecha relación con los criterios de la autovaloración. De ahí que este documento profundiza en la evaluación de funcionalidad para evitar redundancias y brindar una presentación más clara de los resultados.

**Cuadro 4.** Relación entre criterios e indicadores de la herramienta de autovaloración y funcionalidad

Criterios de funcionalidad	Criterios de autovaloración
1. Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación	4. Conocimiento (saberes)
2. Sostenibilidad financiera	5. Sostenibilidad financiera
3. Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel	1. Legitimidad y participación 6. Enfoque de paisaje articulado a estrategias de gobernanza horizontal
4. Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto	3. Socioeconómico 2. Ambiental y ecosistémico 7. Escalamiento

Fuente: Elaboración propia con base en EbA LAC (s. f.b)



## Marco regulatorio alcaldías Indígenas

Existe un marco jurídico que respalda la figura de las alcaldías indígenas en Guatemala. Principalmente, se trata del Código Municipal de 2002, la Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002) y la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002), que fomentan la participación de autoridades indígenas en la administración pública y promueven la descentralización financiera. Asimismo, el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas (1995), refuerzan el reconocimiento del derecho consuetudinario y la preservación de la cultura, tierras y espiritualidad indígena, facilitando la legitimidad de las alcaldías indígenas como instituciones de gobernanza reconocidas a nivel estatal (Ochoa 2013).

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, las alcaldías indígenas pueden participar en el proceso decisonal a través del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (SCDUR). Este sistema permite la participación propositiva de la sociedad civil, incluyendo a las alcaldías indígenas, para promover que las voces de las comunidades indígenas sean escuchadas y consideradas tanto en la planificación local como en la nacional. Sin embargo, de acuerdo al mismo Plan, persiste la necesidad de una normativa que legitime los procesos de consulta de buena fe en línea con el Convenio 169 de la OIT para asegurar una gobernanza que respete plenamente los derechos de los pueblos indígenas (CONADUR 2014).

La expectativa del SCDUR es la participación ciudadana desde el nivel comunitario hasta el nacional. Los COCODES (Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural), constituyen la base del sistema, desde donde se pueden identificar necesidades y proponer proyectos locales. A nivel municipal, los COMUDES (Consejos Municipales de Desarrollo Urbano y Rural), agrupan a la alcaldía, a integrantes del concejo municipal, hasta 20 representantes de los COCODES y a otras entidades locales. Ya que los COMUDES consolidan las propuestas de los COCODES, es ahí que se posibilita que las alcaldías indígenas participen en la planificación del desarrollo municipal, al tiempo que sus propuestas y necesidades son consideradas en la gestión pública (McNulty 2014).

En este contexto, las alcaldías indígenas en Guatemala representan un sistema de gobernanza tradicional que, pese a haber enfrentado exclusiones históricas, se ha consolidado como un actor relevante en la administración de justicia, el manejo de recursos naturales y la cohesión social. Funcionando en paralelo a las municipalidades oficiales y con un enfoque basado en el derecho consuetudinario, estas alcaldías permiten resolver conflictos y organizar actividades comunitarias que refuerzan la adaptación al cambio climático y el mantenimiento de la paz (Ochoa 2013).

Es de destacar que cada alcaldía indígena opera de acuerdo a su contexto particular, lo cual influye en sus formas de organización y toma de decisiones. Estas alcaldías han funcionado por más de 15 años, aunque sus liderazgos son variables, ya que los cambios de autoridades a nivel nacional, por ejemplo, han influido en su trabajo. A través del Programa, se han promovido acciones de sensibilización sobre inclusión de género y participación para fortalecer el rol de estas alcaldías en sus comunidades.

## Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá

El Municipio de San Andrés Sajcabajá está ubicado en el departamento de Quiché, tiene una extensión de 446 km<sup>2</sup> y se encuentra en una zona de clima templado, aunque en los últimos años ha experimentado variaciones climáticas significativas, como el aumento de la temperatura y una mayor actividad de tormentas que provocan deslizamientos e inundaciones. La región, parte del corredor seco, enfrenta una gran vulnerabilidad climática, con sequías recurrentes que afectan la agricultura local, principalmente basada en los cultivos de maíz, frijol, y tomate, este último tanto para el autoconsumo como para la venta. Aunado a esto, la mayoría de la población se encuentra en condición de pobreza (Consejo Municipal, SEGEPLAN/DPT 2011; Municipalidad de San Andrés Sajcabajá 2020).

En San Andrés Sajcabajá, aproximadamente el 84% de la población se identifica como Maya K'iche', gran parte de la cual participa en prácticas tradicionales, incluidas festividades religiosas y comunales (Municipalidad de San Andrés Sajcabajá 2020). Trabajar el enfoque AbE desde la gobernanza Maya K'iche' permite integrar una cosmovisión en la que el ser humano es parte del ecosistema y donde la espiritualidad atribuye un carácter sagrado a los elementos naturales que desempeñan un rol importante en la organización social y territorial. Estas prácticas, respaldadas por el derecho consuetudinario y la defensa de una distribución territorial ancestral, ofrecen un marco culturalmente adaptado para enfrentar los desafíos climáticos y fortalecer la resiliencia comunitaria (López *et al.* 2023).

## Evaluación de funcionalidad de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá

### Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación

La Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá basa su gestión en prácticas y herramientas propias, sin apoyarse en sistemas formales de monitoreo y evaluación. No se utilizan recursos como matrices o documentos externos y barreras tecnológicas y lingüísticas dificultan el uso de herramientas formales de gestión.

La estructura organizativa incluye reuniones dominicales y una junta directiva funcional, con algunas personas que gestionan la relación con actores institucionales, como el municipio. En proyectos conjuntos con el gobierno local, normalmente se ha delegado el monitoreo a las personas técnicas del gobierno, por lo que la evaluación de sus actividades en términos institucionalizados no es una práctica cotidiana.

No obstante, en años recientes, esta Alcaldía se ha fortalecido como autoridad legítima del territorio a través de procesos legales, consolidando su papel representativo en el municipio. La autovaloración evidencia un compromiso con la participación y con las normas tradicionales, buscando un equilibrio entre sus prácticas tradicionales y las demandas del contexto institucional y territorial.

## Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá enfrenta múltiples desafíos, principalmente debido a la ausencia de fuentes de financiamiento externas y la limitada presencia de instituciones gubernamentales y ONG en el territorio. Esto ha llevado a esta Alcaldía a financiar sus acciones de manera autónoma y mediante donaciones ocasionales, como por ejemplo árboles de parte de la embajada de El Salvador, que se utilizaron para la reforestación de un cerro del municipio.

La Alcaldía posee tierras comunales, aunque, a diferencia de otras localidades, no las utiliza bajo un modelo de arrendamiento, por lo que no genera ingresos de esta fuente. En las tierras comunales la Alcaldía permite el aprovechamiento de los recursos forestales, lo cual debe ser considerado en el caso de ingresar a algún esquema de incentivos forestales.

Por otro lado, en las entrevistas se destaca la importancia de fortalecer la coordinación y apoyo con el COCODE y con la municipalidad para mejorar la gestión de proyectos y la calidad de vida en la comunidad. La falta de alianzas estratégicas e interinstitucionales sólidas ha dificultado la implementación de proyectos, lo cual ha impedido el desarrollo socioeconómico esperado.

Durante los grupos focales y las entrevistas no se mencionaron apoyos relacionados con el diseño de perfiles de proyecto, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer el vínculo entre el apoyo técnico disponible y su integración en las prioridades estratégicas del MG.

## Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel

La participación y coordinación de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá en el contexto de gobernanza multinivel está marcada por una influencia dual de factores internos y externos. En general, la relación con instituciones gubernamentales y ONG es mínima, debido a su escasa presencia en el territorio. Sin embargo, el Instituto Nacional de Bosques (INAB), el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), reconocen la importancia de la Alcaldía como representante legítima de los intereses territoriales y ecológicos de la región.

Se identificaron desafíos en los mecanismos y gestión para la coordinación entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y la Municipalidad. Aunque se destacó que la presencia de un exmiembro de la alcaldía indígena en la municipalidad ha facilitado el acercamiento y la comunicación entre ambos actores, las opiniones de las personas entrevistadas sobre la relación entre estas instituciones no fueron uniformes. Esto sugiere que la colaboración podría fortalecerse mediante una mayor claridad en las expectativas y roles de cada parte en el territorio. La alcaldía indígena, por su parte, destaca su disposición a colaborar sin conflicto alguno con los actores locales e, inclusive, cuenta con reglamentos y trabajo con representantes de cada comunidad. Se señala que su enfoque de gestión es predominantemente local, con poca interacción a nivel municipal, departamental o nacional. Esto podría restringir su capacidad de incidencia en la gobernanza de recursos naturales y del paisaje en una escala más amplia y denota que el MG no ha interiorizado su rol representando los intereses de la comunidad en los COCODES y COMUDES. En el grupo focal se expuso que las gestiones de la alcaldía indígena a lo externo son muy limitadas, pocas veces gestionan en el mismo nivel (COCODES) y, aún menos, ante los niveles municipales o superiores.

En el caso de la interacción con el Instituto Nacional de Electrificación (INDE), en una de las entrevistas se describe un momento puntual en el que se ofreció una donación de árboles a la alcaldía, pero el proyecto se estancó debido a que no disponían de los recursos para tomar coordenadas de las plantaciones. Este incidente sugiere una desconexión en las capacidades y las expectativas entre actores, evidenciando cómo la disponibilidad de recursos tecnológicos específicos puede convertirse en un factor que perpetúa la exclusión.

Por último, el idioma y la distancia geográfica se mencionaron como factores que limitan la participación de la Alcaldía en reuniones y talleres, lo cual dificulta su integración en procesos de coordinación más amplios.

## Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

La Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá se caracteriza por una notable ausencia de participación femenina. Con los datos disponibles no se identifican las razones detrás de esta conformación. En un ejercicio de calificación durante las entrevistas, la Alcaldía recibió puntuaciones bajas en sensibilidad de género, pues la mayoría de las respuestas oscilaron entre 1 y 2 en una escala de 1 a 6.

Siguiendo esta tendencia, se mencionó que no existen estrategias o mecanismos para integrar el enfoque de género en los planes y operaciones de la Alcaldía, ni se trata este aspecto como una prioridad. Dado que en otros contextos de gobernanza indígena en el país se observa mayor participación de mujeres, este tema merece un análisis cuidadoso para comprender las posibles razones detrás de esta situación en San Andrés Sajcabajá, sin emitir juicios apresurados sobre sus causas o maneras de abordarlo.

En cuanto a la gestión de conflictos, la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá parece contar con mecanismos internos para la resolución de disputas, especialmente en lo que respecta a conflictos locales y de organización comunitaria. Sin embargo, cuando los conflictos tienen implicaciones en la administración del territorio, la Alcaldía ha recurrido a la colaboración de instituciones gubernamentales, indicando una apertura a la intervención externa en casos que lo requieran.

Siguiendo con los aspectos internos, se expresó la necesidad de fortalecer la estructura de liderazgo y de mejorar la representación en espacios de decisión, especialmente para las personas jóvenes, de manera que se respete la figura del líder en su papel clave en la cohesión de la Alcaldía, pero sin exponer al MG a inactivarse en su ausencia y mejorando la manera en que se escuchan y toman en consideración los aportes de más personas para ampliar el impacto del MG.

## Autovaloración de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá

En el **Cuadro 5** se presentan los puntajes concretos para cada criterio e indicador. En general, los puntajes obtenidos por este mecanismo de gobernanza son bajos en la escala de autovaloración: dos criterios recibieron la calificación mínima y ninguno de los siete superó los 3 puntos. Los puntajes de los criterios 4 y 6 representan promedios de sus respectivos indicadores, los cuales se desglosan en el mismo cuadro.

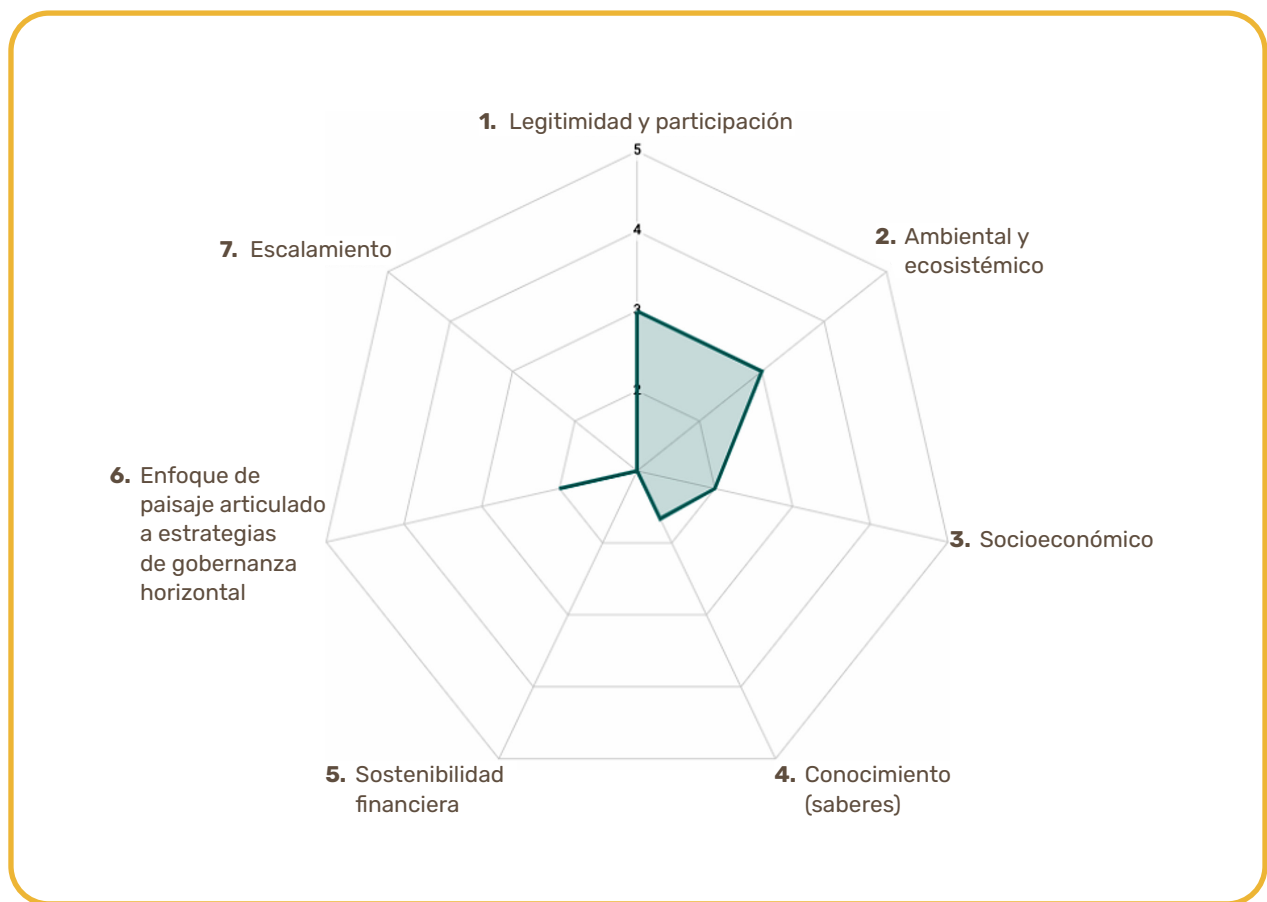


**Cuadro 5.**

Puntajes de autovaloración asignados a cada indicador por parte de los miembros de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá, Quiché, Guatemala

criterio	Indicador	Puntaje autovaloración	
1. Legitimidad y participación	1.1. Existe participación y coordinación de los actores clave, considerando el predominio de población indígena y sus normas consuetudinarias	3	Participación y coordinación moderada, con algún respeto hacia las normas tradicionales
2. Ambiental y ecosistémico	2.1. Se hace uso sostenible de los bienes naturales	3	Uso moderado y ocasionalmente sostenible de los bienes naturales
3. Socioeconómico	3.1. Se evidencian esfuerzos por la mejora de la calidad de vida	2	Esfuerzos limitados y poco efectivos para mejorar la calidad de vida
4. Conocimiento (saberes)	4.1. Se maneja información pertinente	2	Manejo limitado de información pertinente
	4.2. Se cuenta con capacidades fortalecidas y suficientes para su gestión	2	Capacidades insuficientes, con necesidad de fortalecimiento significativo
	4.3. Se realiza el monitoreo y evaluación de su gestión	1	No se realiza monitoreo ni evaluación
5. Sostenibilidad financiera	5.1. Se cuenta con recursos disponibles y suficientes que garantizan una gestión sostenible del paisaje de incidencia	1	Recursos completamente insuficientes o no disponibles
6. Enfoque de paisaje articulado a estrategias de gobernanza horizontal	6.1. Se gestiona el paisaje a nivel local, municipal y de cuenca	2	Gestión limitada en algunos niveles
	6.2. La implementación de acciones aborda lo vertical y lo horizontal	2	Abordaje limitado de acciones en uno de los enfoques
7. Escalamiento	7.1. El mecanismo o plataforma de gobernanza es adaptativo por la dinámica de los proyectos que se implementan	1	No es adaptativo, con rigidez en la respuesta a cambios

La autovaloración señala como puntos fuertes los criterios de ‘legitimidad y participación’ y ‘ambiental y ecosistémico’, que están estrechamente vinculados con la razón de ser del mecanismo. Como puede verse en la **Figura 1**, en contraste, los puntos débiles incluyen ‘conocimiento (saberes)’, ‘sostenibilidad financiera’ y ‘escalamiento’. Estos criterios están más asociados a la gestión y aspectos administrativos necesarios para la sostenibilidad del mecanismo desde el punto de vista formal del Programa. Estas áreas de mejora pueden estar reflejando las mencionadas exclusiones asociadas al idioma y el nivel educativo formal de las personas que conforman el mecanismo. Al desglosar el criterio 4, se observa que la principal debilidad radica en el monitoreo y la evaluación de sus procesos, más que en la disponibilidad de información y capacidades.



**Figura 1.**

Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración de la Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá, Quiché, Guatemala



## Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj

El municipio de San Miguel Chicaj, en el departamento de Baja Verapaz, Guatemala, tiene una extensión territorial de 327,43 km<sup>2</sup>. Está situado en la zona norcentral del país, dentro del corredor seco, con un clima templado a cálido y una altitud que varía entre 800 y 1900 metros sobre el nivel del mar (Alvarado *et al.* 2022).

San Miguel Chicaj enfrenta un contexto de alta vulnerabilidad climática, caracterizado por eventos extremos y una marcada variabilidad en las precipitaciones, con largos períodos de sequía. La economía local depende principalmente de la agricultura de subsistencia, con cultivos como maíz, frijol y productos básicos, además de frutales y hortalizas para comercio. Adicionalmente, el alto porcentaje de población empobrecida es un factor de sensibilidad climática (Alvarado *et al.* 2022).

En este municipio, hasta un 80% de la población es Maya Achi'. La vida religiosa en la cultura Achi' valora la armonía entre el ser humano, la comunidad y la naturaleza, al punto que ha permitido que las deidades ancestrales sobrevivan integradas con el catolicismo en un proceso que se conoce como sincretismo cultural. De ahí que la práctica de las festividades religiosas, organizadas por las cofradías, sea central para la comunidad (González *et al.* 2012; Caballero 2017).

Una cofradía es una organización sociocultural y religiosa muy arraigada en algunos pueblos de Centroamérica. Las cofradías dirigen y organizan ceremonias y fiestas, además de conservar y administrar el patrimonio tangible e intangible de la localidad. Surgidas en la época colonial, las cofradías inicialmente fueron instrumentos de dominación, pero con el tiempo se transformaron en espacios de resistencia cultural y cohesión social. Su relevancia actual reside en fortalecer la identidad colectiva y mantener una jerarquía de poder local que dialoga e interactúa con otras autoridades civiles o eclesiásticas de forma distinta según cada comunidad (Caballero 2017). Las cofradías como tal no sustituyen a las alcaldías indígenas ya que se trata de dos instancias de distinto carácter, origen y propósito.

Las cofradías y autoridades indígenas de San Miguel Chicaj se organizaron en una asociación inscrita oficialmente. Actúan como una autoridad ancestral, promoviendo el respeto al derecho consuetudinario (González *et al.* 2012; Caballero 2017; EbA LAC, s. f.c) Además, las actividades de las cofradías están protegidas, tanto por la legislación nacional como por tratados internacionales, como el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (artículo 15). Este derecho garantiza que los pueblos indígenas puedan participar libremente en su vida cultural, lo que incluye la libertad de celebrar sus tradiciones en los tiempos y formas que decidan, sin riesgo de apropiación o difusión no autorizada (Urizar 2021).



## Evaluación de funcionalidad de la Asociación

### Valor agregado a su gestión con capacidad en información, monitoreo y evaluación

La Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj organiza su gestión y toma de decisiones a través de prácticas que reflejan su contexto cultural y comunitario, en lugar de estructuras metodológicas formales. Las reuniones dominicales para el seguimiento de proyectos, donde se levantan actas, constituyen un método accesible y ajustado a sus necesidades, aunque no encajen en un sistema externo de monitoreo y evaluación. Este enfoque evidencia una manera de gestionar proyectos que responde a la realidad local, priorizando la flexibilidad y el ritmo propio de la comunidad.

Además, conceptos como 'gestión', 'monitoreo' y 'evaluación' aparecen como distantes de las valoraciones locales de trabajo comunitario y autoridad, así como de sus propias percepciones del tiempo en la gestión. Esto sugiere que la Asociación se mueve dentro de un marco de gobernanza propio, en el cual los procesos y responsabilidades adquieren significados ajustados a su cosmovisión y prácticas tradicionales.

### Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj se percibe como limitada, sin contar con mecanismos específicos que aseguren la continuidad de proyectos y donaciones. Se enfrentan dificultades para gestionar recursos externos, lo cual limita su capacidad de implementar proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad. Al igual que en el MG Alcaldía Indígena de San Andrés Sajcabajá, no se hizo mención de apoyos específicos en la creación de perfiles de proyecto.

En cuanto a otros tipos de ingresos, históricamente, la administración de las tierras comunales estaba en manos de las cofradías; sin embargo, en la actualidad, esta responsabilidad ha sido transferida a la municipalidad, lo cual limita la capacidad de la Asociación para generar beneficios económicos de estos bienes. En 2021, se documentó que la municipalidad les asignó fondos para adquirir una estufa destinada a actividades religiosas, con el fin de reducir el consumo de leña. Este aporte puntual demuestra que ya existen colaboraciones con la municipalidad y que estas pueden fortalecerse en el futuro (EbA LAC 2022).

## Participación y coordinación en el paisaje hacia la gobernanza multinivel

La Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj ha alcanzado avances en la gestión comunitaria y en su relación con el gobierno local, un buen entendimiento que se refleja en acciones como el uso de espacios municipales para eventos. Sin embargo, la Asociación no ejerce incidencia en espacios municipales como la Unidad de Gestión Ambiental Municipal (UGAM), lo cual dificulta su integración en el flujo de información y la coordinación en temas ambientales.

En ese tenor, la falta de presencia en los COCODE y COMUDE restringe su acceso a información relevante y reduce sus posibilidades de incidir en decisiones que les afectan. Desde la Asociación se considera que, aunque esta tiene cierto reconocimiento, aún les falta el empoderamiento necesario para participar plenamente en el contexto territorial. Al momento de la evaluación, no fueron mencionadas estrategias concretas de vocería o incidencia que estuviesen en proceso.

## Enfoque transformador de género y sensibilidad al conflicto

Por parte de las personas entrevistadas, el MG recibió calificaciones bajas en cuanto a su sensibilidad de género que se acompañan de la observación de que no se han integrado estrategias o planes específicos de inclusión de género en sus operaciones. Se percibió también una baja participación femenina en la asociación, aunque haya mujeres formando parte.

Los datos provistos no arrojaron profundidad en términos del enfoque de género. La omisión del tema en las entrevistas y en los grupos focales sugiere que este enfoque se ha abordado menos que otros aspectos.

En proyectos futuros es necesario continuar abordando temas sensibles como los roles o la violencia de género, mediante estrategias que consideren el aspecto lingüístico, de modo que se puedan abordar las posibles desigualdades existentes de forma respetuosa y adecuada al contexto.

De manera indirecta, se puede abordar la vulnerabilidad de las mujeres, las infancias y las juventudes mediante los esfuerzos en la mejora de la calidad de vida. A este respecto, la Asociación aún identifica que persisten brechas en el acceso a agua potable y la educación.

En cuanto al manejo de conflictos, aunque las entrevistas no aportaron información cualitativa detallada, la persona que facilitó las entrevistas señaló que este mecanismo de gobernanza destaca por su capacidad para manejar conflictos de manera adecuada y la apertura para incorporar mejoras en esta materia.



# Autovaloración de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj

En el **Cuadro 6** se presentan los puntajes concretos asignados a cada criterio e indicador. La distribución de puntajes es equilibrada, con la mayoría de los criterios puntuados en un nivel intermedio. La única disminución significativa se observa en el criterio 4, 'conocimiento', específicamente en los indicadores 4.1, 'manejo de información pertinente' y 4.3, 'monitoreo y evaluación de su gestión'.

**Cuadro 6.**

Puntajes asignados a cada indicador por parte de los miembros de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, Guatemala

Criterio	Indicador	Puntaje autovaloración	
1. Legitimidad y participación	1.1. Existe participación y coordinación de los actores clave, considerando el predominio de población indígena y sus normas consuetudinarias	3	Participación y coordinación moderada, con cierto respeto hacia las normas consuetudinarias
	2. Ambiental y ecosistémico	2.1. Se hace uso sostenible de los bienes naturales	3
3. Socioeconómico	3.1. Se evidencian esfuerzos por la mejora de la calidad de vida	3	Esfuerzos moderados con algunos resultados visibles en la mejora de la calidad de vida
4. Conocimiento (saberes)	4.1. Se maneja información pertinente	2	Manejo limitado de información pertinente
	4.2. Se cuenta con capacidades fortalecidas y suficientes para su gestión	3	Capacidades moderadamente desarrolladas, suficientes para la gestión
	4.3. Se realiza el monitoreo y evaluación de su gestión	2	Monitoreo y evaluación esporádicos o ineficaces



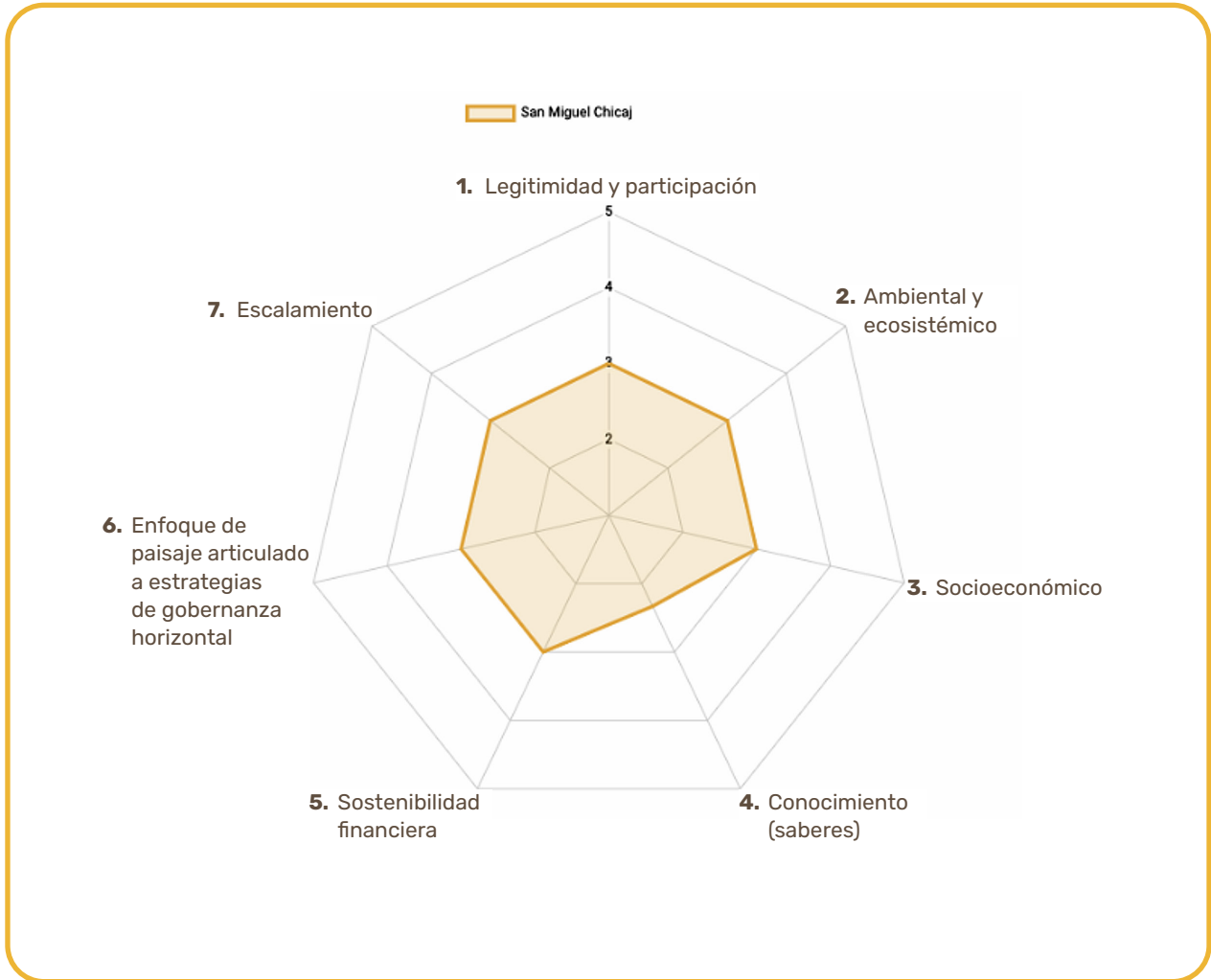


<b>5.</b> Sostenibilidad financiera	<b>5.1.</b> Se cuenta con recursos disponibles y suficientes que garantizan una gestión sostenible del paisaje de incidencia	3	Recursos moderadamente disponibles, suficientes para la gestión básica
<b>6.</b> Enfoque de paisaje articulado a estrategias de gobernanza horizontal	<b>6.1.</b> Se gestiona el paisaje a nivel local, municipal y de cuenca	3	Gestión adecuada en varios niveles, pero no en todos
	<b>6.2.</b> La implementación de acciones aborda lo vertical y lo horizontal	3	Abordaje moderado en ambos enfoques, pero con mejoras necesarias
<b>7.</b> Escalamiento	<b>7.1.</b> El mecanismo o plataforma de gobernanza es adaptativo por la dinámica de los proyectos que se implementan	3	Moderadamente adaptativo, ajustándose a cambios con cierta eficacia

La **Figura 2** muestra que los puntajes se concentraron principalmente en torno a la puntuación 3, lo cual puede estar influido por el uso de una escala de 5 puntos. Esta configuración de escala tiende a inducir a las personas a elegir el valor intermedio cuando desean evitar una decisión definitiva, generando el riesgo de obtener datos menos reveladores. Al optar por el valor central, las personas participantes pueden estar reflejando una percepción generalizada que no necesariamente proporciona una evaluación clara de las áreas fuertes o débiles.

Esta inclinación hacia el valor medio guarda discrepancias entre la autovaloración y los datos obtenidos en las entrevistas. En particular, en las entrevistas con personas externas al mecanismo, se identificaron deficiencias importantes en el monitoreo y la gestión de información, aspectos que quienes participaron de la autovaloración no señalaron como críticos. Esta diferencia en las percepciones podría indicar desconexión entre la visión interna del mecanismo y la percepción de sus necesidades y desafíos desde una perspectiva externa.





**Figura 2.**

Puntajes promedio de cada criterio de autovaloración de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaaj, Baja Verapaz, Guatemala





## Del diálogo a la acción

Las siguientes observaciones e invitaciones aplican a ambos MG evaluados y se enfocan en cómo fortalecer su gestión con un enfoque intercultural, según el análisis realizado.



Los elementos históricos y culturales del MG de San Miguel Chicaj, por ejemplo, ilustran la pertinencia de trabajar el enfoque AbE desde una perspectiva Achi'. Esta cosmovisión considera que la naturaleza está impregnada de sacralidad, con conceptos como *Kaj* y *Ulew* que representan el cielo y la tierra y promueven un sentido de pertenencia y responsabilidad ancestral (Caballero 2017).

De parte de la facilitación de los espacios participativos para esta evaluación se percibió apertura total para dialogar y actuar para salvaguardar los recursos naturales. No obstante, la historia de exclusión y violencia contra los pueblos mayas puede explicar cualquier actitud de cautela de parte de estos MG hacia procesos exógenos. Por ello, es pertinente que, en el futuro, los proyectos que trabajen con este tipo de MG definan salvaguardas y respalden el ejercicio pleno de los derechos culturales, con una postura proactiva de prevención de conflictos, al tiempo que adoptan métodos de trabajo horizontales, distintos de las prácticas etnocéntricas históricamente promovidas por algunas instituciones del Estado guatemalteco.

En este contexto, el idioma no debe interpretarse como una barrera para la participación y la gobernanza, sino como un derecho fundamental que las instituciones públicas deben garantizar. La Ley de Idiomas Nacionales (Decreto 19-2003), obliga al Estado a proporcionar servicios en el idioma propio de cada comunidad y a capacitar a sus servidoras y servidores públicos para ofrecer servicios pertinentes a nivel lingüístico y cultural (Congreso de la República de Guatemala 2003).

Es imperativo que cualquier proyecto asegure que el idioma no sea un obstáculo, asignando recursos para fomentar un acercamiento intercultural y de género que permita entender las razones de la baja participación femenina en los MG analizados. Esta exclusión, agravada por barreras lingüísticas y de acceso a espacios de decisión, necesita un enfoque sensible, no apresurado, que permita comprender estas dinámicas para transformarlas.





Es necesario, además, que los MG consoliden su participación en los COCODES y COMUDES, así como en capacitaciones y que se apoye el desarrollo e implementación de sus planes de incidencia política, en la forma en que pueden defender sus intereses (vocerías). Este acompañamiento contribuirá a consolidar su rol en la planificación comunitaria y municipal, promoviendo una colaboración vertical y horizontal, con una mayor integración de sus perspectivas en el desarrollo local para el escalamiento del enfoque AbE y la reducción de las vulnerabilidades.

En cuanto a la gestión de los MG, sus dinámicas de reunión periódica reflejan un compromiso con su comunidad que difiere de otros contextos donde la pertenencia está más mediada por instituciones. Aquí, el seguimiento dominical se presenta como un método propio, donde el registro se integra naturalmente en las prácticas comunitarias. Esta periodicidad representa una capacidad adaptativa que ha permitido a los MG manejar iniciativas locales de acuerdo con sus valores, a pesar de contextos históricos de discriminación y conflicto. El interés en capacitaciones, fondos y proyectos sugiere un deseo de enriquecer sus conocimientos, pero en términos que respeten sus identidades.

Más que adaptar las metodologías no indígenas a los términos locales, es fundamental comprender primero estos términos y las formas de gobernanza propias para potenciarlas, aprovechando cuando se tienen objetivos comunes, aunque posiblemente expresados en términos diferentes. Esto implica superar la premisa de que estas organizaciones carecen de habilidades y conocimientos para gestionar proyectos. Aún si algunas de las personas de los MG no cuentan con educación formal, tanto las iniciativas de cooperación como el propio MG pueden beneficiarse mutuamente a través de alianzas y un enfoque intercultural adecuado.

Por ejemplo, el tiempo cíclico en las cofradías indígenas está profundamente relacionado con una cosmovisión en la que el tiempo no es lineal, sino que sigue patrones repetitivos que reflejan la naturaleza, y con ello, se da el mantenimiento de las relaciones con lo sagrado. El cuidado de estos ciclos tiene importantes funciones sociales y económicas. Cada ciclo implica una renovación de responsabilidades, generando un ritmo que organiza la vida comunitaria. Es recomendable que las dinámicas de los proyectos (incluyendo diseño, implementación, monitoreo y evaluación), comprendan y aprovechen esas mismas estrategias de trabajo cíclico. Lo mismo puede decirse de la resolución de conflictos o de los procesos de transparencia. El hecho de que no tengan esos nombres, no significa que los MG no cuenten con estrategias para atenderlos.

El análisis sugiere que, aunque los MG pueden no ajustarse completamente a parámetros externos, poseen la funcionalidad suficiente para implementar y escalar medidas de AbE en sus territorios. Incorporar la perspectiva Achi' y K'iche' para dialogar con su gobernanza tradicional respalda la posibilidad de implementar medidas de adaptación culturalmente apropiadas y sostenibles en el tiempo.





## Referencias

- Alvarado, E; Leguía, E; Lanza, G; Cabrera, R. 2022. Análisis de riesgo climático y recomendaciones para desarrollar un Plan Local de Adaptación al Cambio Climático (PLACC): Municipio de San Miguel Chicaj, departamento de Baja Verapaz, Guatemala. Turrialba, Costa Rica: CATIE. 194 p. (Serie técnica. Informe técnico no. 450). Disponible en <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/12092>
- Caballero, D. 2017. La religiosidad Maya - Achi' guatemalteca como fundamento de su identidad cultural. *Revista Cultura & Religión* 11(2): 70-92.
- Carrick, J; Bell, D; Fitzsimmons, C; Gray, T; Stewart, G. 2022. Principles and practical criteria for effective participatory environmental planning and decision-making. *Journal of Environmental Planning and Management* 66(14):2854-2877. Disponible en <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2086857>.
- Chen, Y; Milstein, T; Anguiano, C; Sandoval, J; Knudsen, L. 2012. Challenges and benefits of community-based participatory research for environmental justice: A case of collaboratively examining ecocultural struggles. *Environmental Communication* 6(3):403-421. Disponible en <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.698291>.
- CONADUR (Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural). 2014. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032. Ciudad de Guatemala, Guatemala, CONADUR, SEGEPLAN. 502 p.
- Congreso de la República de Guatemala. 2003. Ley de Idiomas Nacionales, Decreto Número 19-2003. Disponible en <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6731.pdf>
- Consejo Municipal, SEGEPLAN/DPT. 2011. Plan de Desarrollo San Andrés Sajcabajá, Quiché. Guatemala, SEGEPLAN/DPT. 106 p.
- EbA LAC. (s. f.a). Fichas indicadores Programa Escalando medidas de Adaptación basada en ecosistemas-EbA LAC. San José, Costa Rica. 63 p. (Documento de trabajo Programa EbA LAC) [Literatura gris].
- EbA LAC. s. f.b. Metodología para la valoración del potencial de mecanismos de gobernanza para escalar el enfoque de Adaptación basada en Ecosistemas a escala de paisaje. Turrialba, Costa Rica. 51 p. (Documento de trabajo Programa EbA LAC) [Literatura gris].
- EbA LAC. (s. f.c). Informe final de implementación de la propuesta metodológica de valoración del paisaje y línea de base de los mecanismos de gobernanza promisorios en Guatemala. Ciudad Guatemala, Guatemala. 18 p. (Informe de Consultoría Programa EbA LAC) [Literatura gris].
- EbA LAC (Programa Escalando las Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en la América Latina rural). 2022. (Informe de Consultoría Programa EbA LAC). Caracterización de la Asociación de Cofrades y Autoridades Indígenas de San Miguel Chicaj, Baja Verapaz; [Literatura gris].
- Ferkany, M Whyte, K. 2011. The importance of participatory virtues in the future of environmental education. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 25:419-434. Disponible en <https://doi.org/10.1007/S10806-011-9312-8>.



- Fraser, E; Dougill, A; Mabee, W; Reed, M; Mcalpine, P. 2006. Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management* 78(2):114-127. Disponible en <https://doi.org/10.116/J.JENVMAN.2005.04.009>.
- González, JL; Taperia, F; Tecù, M de J; Cruz, W; Baltazar, D; Depaz, AB. 2012. Retaliil Anó'nib'al Mayab' Achi. Guatemala, Guatemala, Academia de Lenguas Mayas de Guatemala.
- Hage, M; Leroy, P; Petersen, A. 2010. Stakeholder participation in environmental knowledge production. *Futures* 42(3):254-264. Disponible en <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2009.11.011>.
- López, E; Imbach, A; Villalobos, R; Carrera, F. 2023. Conocimientos de las culturas maya mam y maya k'iche' en la restauración de paisajes forestales. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 62 p. (Serie RESTAURación No. 5).
- McNulty, S. 2014. Mandating participation: Evaluating Guatemala's top-down participatory governance system. *Pensamiento Propio* 40:95-124 (Edición especial sobre participación ciudadana en América Latina).
- Municipalidad de San Andrés Sajcabajá. 2020. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial, San Andrés Sajcabajá, Quiché 2020 - 2032. Guatemala, SEGEPLAN. 99 p.
- Muñoz, J. 2003. Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/ti (Versión 2.4). Barcelona, España, Universitat Autònoma de Barcelona. 98 p. Disponible en <https://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0101.pdf>
- Ochoa, Carlos F. 2013. Trayectoria histórica de las Alcaldías Indígenas. *Momento* 28(4):1-18.
- Sterling, E; Zellner, M; Jenni, K; Leong, K; Glynn, P; BenDor, T; Bommel, P; Hubacek, K; Jetter, A; Jordan, R; Olabisi, L; Paolisso, M; y Gray, S. 2019. Try, try again: Lessons learned from success and failure in participatory modeling. *Elementa: Science of the Anthropocene* 7(9). Disponible en <https://doi.org/10.1525/ELEMENTA.347>.
- Turcios, Hernán. 2024. Producto II. Consultoría: Asesoría técnica para el desarrollo de talleres con Alcaldías Indígenas en Guatemala como parte del proceso de fortalecimiento de su gobernanza (MG-AbE). Ciudad Guatemala, Guatemala. 21 p. (Informe de consultoría, Programa EbA LAC, Guatemala). [Literatura gris].
- Urizar, J. 2021. Las obligaciones internacionales del Estado de Guatemala en materia de los conocimientos tradicionales de los pueblos indígenas. *Opus Magna Constitucional* 17:357-388. <https://doi.org/10.37346/opusmagna.v17i01.39>



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Solutions for Inclusive Green Development  
Soluciones para el Desarrollo Verde Inclusivo



Tel. + (506) 2558-2000



[comunica@catie.ac.cr](mailto:comunica@catie.ac.cr)



Sede Central, CATIE  
Cartago, Turrialba, 30501  
Costa Rica