



Evaluación de 10 años de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas

Equipo de evaluación:
Soledad Quiroz (Coordinadora)
Adriana Anacona
Alejandra Faúndez
Pedro Ravanal
Giulia Tarducci

Informe Final
Junio de 2024

Contenido

Siglas y acrónimos	3
I. Resumen ejecutivo	4
II. Contexto de la evaluación	16
2.1 Situación de las mujeres indígenas en el mundo	16
2.2 Escenario de los derechos humanos en el contexto internacional	18
2.3 Foro Internacional de Mujeres Indígenas y la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas	19
III. Enfoque y metodología de la evaluación	23
3.1 Objetivos y alcance de la evaluación	23
3.2 Técnicas e instrumentos utilizados	23
3.3 Criterios de la evaluación	25
3.4 Enfoques	26
3.5 Limitaciones y riesgos	27
3.6 Cuestiones éticas	27
IV. Hallazgos	28
4.1 Relevancia	28
4.2 Efectividad	37
4.3 Eficiencia	50
4.4 Sostenibilidad	57
4.5 Coherencia	60
4.6 Impacto	68
V. Buenas prácticas y lecciones aprendidas	77
VI. Conclusiones	79
VII. Recomendaciones	82
VIII. Bibliografía consultada	88
IX. Anexos	92
Anexo 1: Matriz de evaluación	92
Anexo 2: Encuesta aplicada	95
Anexo 3: Consentimiento informado	97
Anexo 4: Pauta para historia de cambio más significativo	98
Anexo 5: Matriz de selección de cambio más significativo	99
Anexo 6: Pautas de entrevista	100

Siglas y acrónimos

AIWO: African indigenous Women's Organization.

AWID: Association for Women's Rights in Development.

CEDAW: Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CERD: Convenio sobre la Eliminación de la Discriminación Racial.

COP: Conferencias de las Partes.

CSW: Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer.

ECMIA: Enclave Continental de Mujeres Indígenas de las Américas.

EGL: Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas.

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FGM: Mutilación Genital Femenina.

FILAC: Fondo para el Desarrollo de Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe.

GBR: Gestión basada en resultados.

EGL: Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas.

HRAP: Human Rights Advocates Program.

IFP: Indigenous Fellowship Program.

IIWF-FIMI: Foro Internacional de Mujeres Indígenas.

LGBTIQ+: Lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersex, queer, +.

OACDH: Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OEA: Organización de Estados Americanos.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONG: Organizaciones no gubernamentales.

ONU: Organización de Naciones Unidas.

PE: Plan Estratégico FIMI, 2020.

PI: Pueblos Indígenas.

POA: Planes operativos anuales.

SNU: Sistema de las Naciones Unidas.

UNEG: United Nation Evaluation Group.

UNFPA: United Nations Fund for Population Activities.

UNPFII: United Nations Permanent Forum on Indigenous Issues.

I. Resumen ejecutivo

En este documento se presenta una síntesis del informe de evaluación de los 10 años de implementación de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) del Foro Internacional de Mujeres Indígenas (FIMI). La Escuela ha contado con 10 versiones desde 2013, siendo el 2017 el único año en donde no fue implementada. En ella han participado un total de 251 lideresas de 132 comunidades indígenas de 48 países en 6 regiones globales.

La evaluación se realizó entre los meses de septiembre de 2023 y abril de 2024 y consideró una metodología que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas: revisión documental, encuesta virtual, entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, historias de cambio más significativo y observación participante. Se consultó a 128 personas, entre las cuales se consideró a 113 lideresas, 12 entrevistadas vinculadas al funcionamiento de la Escuela, 1 funcionario de Tamalpais y 2 funcionarios de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Su objetivo general fue diagnosticar en qué medida el programa de formación que la Escuela Global de Liderazgo ha implementado durante 10 años, ha cumplido con las metas establecidas en el Plan Estratégico de FIMI. Cuyo ejercicio está relacionado a la adquisición de conocimientos y aprendizajes, el fortalecimiento de liderazgos, la creación de redes y la incidencia en diferentes niveles y/o espacios en el ámbito local, nacional y otros.

Los objetivos específicos de la evaluación fueron los siguientes:

1. Evaluar en qué medida el Programa Internacional ha formado a dirigentes indígenas que inciden y actúan a favor de sus Pueblos y de las Mujeres Indígena.
2. Determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos que se ha planteado la EGL.
3. Analizar si el Programa Internacional utilizó de manera adecuada los recursos técnicos, financieros y humanos.
4. Dar cuenta de la coherencia y relación lógica entre los contenidos, alianzas, roles de las asesoras académicas, etapas, planes de incidencia de las lideresas, entre otros elementos de la EGL.
5. Identificar las transformaciones de las participantes de las 10 ediciones de la Escuela y en los espacios comunitarios en los que se desenvuelven.
6. Analizar si las lideresas participantes del programa dan continuidad y ejercicio con enfoque colectivo a los conocimientos y capacidades adquiridas y desarrolladas durante su paso por la EGL.

En el marco de la evaluación se implementó la metodología diseñada, por el equipo evaluador, para el Encuentro Global “Celebramos las Identidades Colectivas e Individuales, las Sabidurías y Capacidades de las Mujeres Indígenas Del Mundo” en donde lideresas de todo el mundo que participaron de las distintas ediciones de la Escuela se reunieron en Guatemala, durante 3 días, para compartir su reflexión en relación con su experiencia al participar en la EGL y los efectos posteriores en el ejercicio de su liderazgo. A su vez, este espacio se transformó en un lugar de encuentro en que las participantes pudieron compartir aspectos de sus culturas y de la espiritualidad de sus pueblos.

La información levantada fue sistematizada en hallazgos que dieron cuenta de los siguientes criterios de evaluación:

- **Relevancia:** Este criterio aborda en qué medida la EGL es relevante ante las prioridades y desarrollos globales de FIMI con los cuales debe articular su labor, como también si responde a las necesidades y problemáticas específicas expresada por parte de las lideresas y sus colectivos.
- **Eficiencia:** Este criterio apunta a determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en función de los recursos técnicos, humanos y financieros utilizados para la implementación de la EGL y sus acciones específicas.
- **Efectividad:** Este criterio permite determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos planificados, si han tenido lugar los cambios propuestos para las lideresas y sus pueblos, si los resultados alcanzados al momento de la evaluación han contribuido al alcance de los objetivos de la Escuela Global de Liderazgo Mujeres Indígenas (EGL) en sus 10 años de implementación, y si estos han catalizado otros procesos.
- **Sostenibilidad:** Este criterio procura, por una parte, determinar la persistencia en el tiempo y de manera visible, de los cambios positivos para las lideresas, sus comunidades y la sociedad en su conjunto. Los mismos pueden o no continuar una vez que la EGL finaliza. Como también, observa la capacidad de la Escuela para permanecer en el tiempo.

- **Coherencia:** Este criterio observa si los distintos elementos¹ de la EGL, tienen relación lógica y su aplicación en conjunto ha permitido alcanzar sus propósitos.
- **Impacto:** permite identificar las transformaciones que han tenido lugar en las mujeres que han participado en la Escuela, así como en sus organizaciones y comunidades.

Los enfoques utilizados fueron: Igualdad de Género, Derechos Humanos, Intercultural, Antirracista, y en el Marco de Gestión Basada en Resultados.

Principales hallazgos identificados

Los principales resultados de la evaluación se organizaron en torno a los seis criterios expuestos anteriormente y se exponen en los párrafos siguientes.

Relevancia

La Escuela Global se alinea estrechamente con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI para fortalecer las capacidades, promover la participación e incidencia internacional, y garantizar los derechos de las mujeres indígenas, mientras colabora de manera efectiva con otras iniciativas de FIMI para lograr un impacto más amplio y sostenible. Además, la Escuela Global se ha convertido en uno de los programas emblemáticos de la organización.

Se observa una estrategia definida por una teoría de cambio, orientada hacia metas y resultados esperados. La Escuela Global ha estado generando transformaciones significativas en la vida de las mujeres indígenas participantes y sus comunidades. Las transformaciones se manifiestan de manera reflexiva, comprensiva y progresiva en cada una de las seis regiones, adaptándose de forma diferencial a los contextos específicos.

El impacto y empoderamiento de las mujeres indígenas participantes de la Escuela Global da cuenta de su relevancia en correspondencia con los planteamientos del FIMI. Las mujeres que participaron de la evaluación expresaron que han experimentado un cambio significativo, especialmente en su empoderamiento político o poder transformador. El reconocimiento internacional de las acciones e incidencia de las mujeres indígenas es crucial y está intrínsecamente ligado a la conciencia de formar parte de un Movimiento Global. Este reconocimiento plantea diversos desafíos, que van desde la implementación de marcos normativos hasta el análisis de los procesos organizativos de los pueblos indígenas a nivel regional y local. Además, implica comprender cómo los fenómenos internacionales, como la pandemia de COVID-19 y los conflictos internacionales, afectan a los pueblos indígenas, a sus comunidades y, por tanto, a las mujeres y niñas indígenas.

La Escuela Global se alinea con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS N°5 sobre igualdad de género. A través del fortalecimiento del liderazgo femenino, promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres indígenas. Además, fomenta la educación de calidad (ODS 4) y la colaboración entre organizaciones indígenas (ODS 17), contribuyendo así a múltiples ODS y sus metas, con un enfoque particular en reducir las brechas y desigualdades de las mujeres y niñas indígenas. Así mismo se alinea con la Plataforma para la Acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 y otros instrumentos internacionales a través de su enfoque de incidencia desde su surgimiento y lo configura y desarrolla como un referente que “abrió caminos a las mujeres indígenas”. Además, tuvo en consideración las recomendaciones de los órganos de seguimiento de los derechos de los pueblos indígenas al fortalecer el liderazgo y la conciencia global de las mujeres indígenas, facilitando su participación en espacios de incidencia y en el movimiento indígena en seis regiones.

Finalmente, la Escuela Global muestra un respeto significativo hacia los Sistemas de Conocimiento indígenas, reconociendo la espiritualidad y fomentando la participación de docentes indígenas. Destaca el intercambio de saberes entre las participantes, aunque se identifica la necesidad de documentar experiencias para innovar en metodologías. Además, se reconoce el respeto hacia las lenguas nativas en la difusión de la Recomendación 39 de la CEDAW y de otros documentos de derechos humanos, y se enfatiza la comprensión profunda de los sistemas de conocimientos propios en los planes de incidencia.

¹ Contenidos, la alianza con el Programa de Derechos de Pueblos Indígenas del Instituto para el Estudio de Derechos Humanos de la Universidad de Columbia, el rol de las Asesoras Académicas; la etapa práctica del Programa -participación en las sesiones del Foro Permanente-, así como el ejecutar los Planes de Incidencia formulados por las lideresas, entre otros.

Efectividad

Los marcos de resultados establecidos para la implementación de la Escuela Global presentan desafíos pendientes en lo relativo a su formulación y en relación con la consistencia de los datos sobre los cuales se hace su medición. La Escuela contó con un marco de resultados para el período 2011-2015, los que no fueron medidos. No obstante, esta limitación, la revisión de la información disponible permite concluir que estos fueron alcanzados parcialmente. De igual manera, ocurre con los resultados propuestos para el período 2021 -2026.

La Escuela Global ha logrado fortalecer las capacidades de liderazgo individual y colectivo de las mujeres indígenas que han participado de sus procesos de formación y les ha abierto espacios de incidencia a nivel internacional, con otras organizaciones indígenas de su país y en su propia organización. En esta misma línea, los planes de incidencia se han constituido como una herramienta que permite proyectar el alcance de las experiencias y aprendizajes desde las lideresas a distintos niveles territoriales y organizacionales y acceder a nuevos espacios de incidencia y de relación con otras organizaciones generando un efecto multiplicador de lo aprendido. Desde el año 2019 el porcentaje de lideresas que realizan planes de incidencia ha ido en aumento.

La implementación de la EGL ha alcanzado aproximadamente 175 organizaciones y redes de mujeres indígenas y se han implementado, en ellas, 83 planes de incidencia financiados por la EGL.

Eficiencia

La labor de las personas que trabajan en la Escuela es muy valorada por las lideresas que participaron en la evaluación. Sin embargo, los recursos humanos para cumplir las funciones de coordinación, articulación y gestión de la Escuela Global son muy limitados en relación con la magnitud de las tareas. Se observa una sobrecarga de responsabilidades en su equipo humano, lo que puede perjudicar su posibilidad de respuesta a las necesidades y cambios de contexto que enfrentan las lideresas. Esto también puede tener repercusiones en su capacidad de ampliar y actualizar sus recursos técnicos. En sus 10 ediciones la Escuela fue implementada en tiempo y forma, no obstante, tuvo que adecuarse a las condiciones del contexto mundial, lo que afectó la realización de su fase presencial. Por último, si bien la implementación de la EGL para el período 2021-2023 realizó un conjunto de avances en materia de gestión, el manejo de la información presenta todavía retos que es necesario abordar.

La EGL en su implementación cuenta con factores que han facilitado su gestión, entre los cuales cabe mencionar:

- Disponer con recursos financieros para su implementación y su apuesta estratégica a largo plazo.
- Las alianzas internas de FIMI, entre la Escuela Global y otros programas. Y las alianzas externas, entre la Escuela y la Universidad de Columbia, Agencias del SNU y otras organizaciones de cooperación internacional.
- Características de la Escuela como la flexibilidad de su equipo para adaptarse a cambios del contexto, un cuerpo docente de primer nivel, un staff motivado y comprometido con los objetivos de la Escuela.
- Presencia y participación de mujeres indígenas pioneras en la defensa de los derechos para los pueblos indígenas y el diálogo que se promueve con mujeres un poco más jóvenes interesadas en asuntos de afectación global y territorial como el cambio climático y la conservación de los aspectos bioculturales.

Si bien se identifican los factores facilitadores anteriores, la Escuela también enfrenta diversas dificultades:

- La conectividad que se presenta en algunas regiones incide en que participantes pierdan clases, esto asociado a las violencias estructurales que se presentan en los territorios racializados en las cinco regiones; unas más afectadas que otras. A esto también se le suma la variedad de zonas horarias, responsabilidades personales y alfabetización digital de las lideresas
- A veces no se consiguen docentes que tengan los conocimientos adecuados para la especificidad temática de la Escuela. Sin embargo, al funcionar a nivel global, se pueden encontrar personas expertas que contribuyan de forma no presencial.
- La Escuela solo se implementa en inglés y español, lo que no da respuesta a la diversidad de lenguas que hablan las lideresas participantes.

- Los limitados recursos de la Escuela: por un lado, el acotado personal, y por el otro, recursos presupuestarios insuficiente para financiar y hacer seguimiento de una mayor cantidad de planes de incidencia.
- Contar con un donante único.

Se puede apreciar que las dificultades identificadas inciden parcialmente en los resultados de la Escuela Global debido a las estrategias que FIMI ha adoptado en relación con los recursos financieros y a la sinergia establecida entre sus programas.

Sostenibilidad

La Escuela en este periodo no estuvo centrada en construir alianzas con instituciones estatales u otro tipo de cooperantes internacionales, sino más bien en fortalecer las capacidades de las lideresas para que ellas puedan establecer alianzas para sus comunidades en distintos niveles de actuación. La Escuela permitió fortalecer este tipo de alianzas entre las comunidades/organizaciones de las lideresas con instituciones estatales, cooperantes, movimientos, redes y otras organizaciones indígenas en sus territorios. A su vez también la Escuela generó una “hermandad” implícita entre las lideresas participantes, lo que facilitó sus contactos después del proceso de formación. Sin embargo, el trabajo entre la Escuela Global y otras instituciones es acotado.

El proceso de capacitación de las EGL hace que las participantes entiendan sus liderazgos de forma profesional. Sin embargo, se observaron acciones distintas ante la implementación de los planes de incidencia. Por una parte, las lideresas que recibieron financiamiento para implementar su plan también contaban con seguimiento de sus asesoras académicas. Por otra parte, las lideresas que no recibieron financiamiento no tuvieron feedback respecto de las razones por las que no se les otorgaron fondos y no contaron con seguimiento por parte de la EGL para asesorar la implementación de su plan. El principal resultado fue la apropiación y profesionalización de las lideresas que han participado de la Escuela. Permitiéndoles profundizar el trabajo que realizaban además de comenzar con nuevas iniciativas.

Si bien las redes regionales se encargaron de proponer, reclutar y llevar el proceso de postulación de las participantes, no lograron integrar a las recién graduadas de la Escuela. Esto impidió el seguimiento efectivo de las trayectorias de las lideresas después de su paso por la Escuela.

Coherencia

El programa mostró una relación lógica y coherente entre sus componentes ya sea desde el punto de vista temático como metodológico, asegurando un camino de aprendizaje sólido que respondió a los propósitos de la Escuela Global, a las metas estratégicas de FIMI y a las necesidades detectadas de las Mujeres Indígenas.

Por una parte, la metodología combina la entrega de conocimientos teóricos con oportunidades prácticas de aprendizaje y un enfoque participativo. Por la otra, se propone facilitar un diálogo entre los aspectos del derecho internacional con los sistemas de conocimientos propios de los pueblos indígenas, los aprendizajes individuales con los colectivos, la dimensión internacional con la regional y la local.

Sin embargo, ciertos componentes del programa podrían ser fortalecidos para una nueva etapa.

La experiencia y alianzas de FIMI en los espacios de incidencia de nivel internacional, junto con la interconexión entre sus diferentes áreas programáticas, entregan un valor significativo al programa de formación de la Escuela Global. Este no se limitó a ser simplemente un curso, sino que estuvo diseñado para fomentar el empoderamiento tanto de las estudiantes como de sus organizaciones, al mismo tiempo que promovió el fortalecimiento del movimiento global de mujeres indígenas a largo plazo. Los recursos disponibles para FIMI, que incluyen alianzas, programas y recursos internos, podrían ser aún más eficazmente aprovechados para potenciar la próxima etapa de la Escuela.

Se establecieron mecanismos que garantizan la coherencia interna entre los diferentes componentes de la Escuela Global y entre ésta y otros programas de FIMI. Además, se observó que la EGL sigue siendo un programa único de fortalecimiento de capacidades a nivel global específicamente diseñado por y para mujeres indígenas. La unicidad y el valor de este proceso de aprendizaje residen en promover la reivindicación de los derechos de los pueblos indígenas desde una identidad indígena fortalecida, priorizando la cosmovisión, cultura e idioma propio de cada pueblo en la práctica de la incidencia política. Sin

embargo, no está claro si existen mecanismos o instancias que aseguren la coherencia externa del programa a largo plazo, así como una reflexión continua sobre la coherencia, pertinencia y sostenibilidad del modelo de aprendizaje.

El programa demostró una notable capacidad de adaptación ante desafíos tanto internos como externos. Se implementaron ajustes metodológicos y técnicos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, incluso durante la pandemia de COVID-19. No obstante, es crucial considerar que los recursos humanos de la EGL son limitados, lo que puede suponer un desafío para mantener una capacidad de respuesta óptima a las recomendaciones de mejora y adaptación a largo plazo. A su vez, en una nueva década se debe considerar la coherencia de acuerdo con las particularidades propias de cada una de las cinco regiones: Asia, África, Américas, Pacífico y el Ártico.

Impacto

Se produjeron cambios significativos en la trayectoria de liderazgo de las participantes de la Escuela, los cuales se reflejaron en varias dimensiones: desde el ámbito personal al ámbito de participación e incidencia política en espacios locales, nacionales e internacionales. La Escuela dota a las estudiantes de habilidades interpretativas y analíticas, permitiéndoles desarrollar proyectos en donde se pone en diálogo la perspectiva de los derechos humanos con los saberes ancestrales y los sistemas de conocimientos propios de los pueblos indígenas, produciendo nuevos conocimientos y posicionando epistemologías propias desde cada región.

Mediante la formación de lideresas indígenas de diferentes pueblos, regiones y edades, la Escuela tiene un impacto en el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres indígenas de los cinco continentes, tanto, en los espacios y comunidades donde estas organizaciones funcionan, como a nivel local, regional e internacional. El fortalecimiento de las estudiantes y sus organizaciones por parte de FIMI es una estrategia efectiva para generar impacto en organizaciones de diferentes capacidades y en comunidades remotas de difícil acceso, o en situaciones complejas como la militarización de los territorios y los conflictos armados, a través de acciones pertinentes y eficaces.

Los planes de incidencia fueron esenciales para alcanzar los objetivos de la EGL, ya que permitieron aplicar los conocimientos adquiridos en la Escuela y proyectar el trabajo de las lideresas en sus comunidades, fortaleciendo sus organizaciones. Sin embargo, la sistematización de la información sobre la ejecución de estos planes es parcial, lo que dificultó la medición de su impacto real.

La Escuela generó un impacto directo no solo en las participantes y sus trayectorias individuales, ni únicamente en sus organizaciones y comunidades, sino también en la propia Escuela y en FIMI. La Escuela representa para FIMI no solamente una puerta de ingreso para nuevas organizaciones y mujeres indígenas aliadas, sino también un espacio en donde lideresas que han participado en otros programas de la organización pueden seguir en su camino de fortalecimiento de capacidades.

La Escuela ofrece un proceso formativo que destaca la importancia de identificar y fortalecer a mujeres indígenas especializadas en una variedad de temas, convirtiéndolas en referentes para cada región. Estos temas incluyen el cambio climático, la conservación biocultural, las violencias de género con enfoque interseccional, las violencias sexuales en la infancia, la preservación y revitalización de lenguas nativas, asesoramiento en diversos tipos de justicia (propia, ordinaria, transicional), así como innovación social y científica desde sistemas de conocimiento propios. Estas mujeres, capacitadas y empoderadas, pueden formar una red de expertas indígenas que faciliten el fortalecimiento mutuo, el intercambio de experiencias y la amplificación de su influencia e incidencia tanto dentro como fuera del movimiento indígena, en diversos escenarios y niveles.

Para las participantes, la Escuela representó no solo un espacio valioso de aprendizaje y crecimiento personal, sino también de alianzas, unidad, amistad, acompañamiento y sanación. Es particularmente notable la gratitud, la estima, el afecto y la disposición a la colaboración que las estudiantes manifestaron hacia la Escuela. Todas las exparticipantes expresan gratitud y un sentido de responsabilidad que las impulsa y motiva a devolver a sus comunidades los aprendizajes y experiencias adquiridos, así como a seguir aprendiendo, participando en espacios de incidencia, y contribuyendo a la preservación de sus culturas, saberes, idiomas y tradiciones. Este compromiso refleja de manera tangible el legado duradero de la Escuela.

Este hallazgo resalta la urgencia en cada región de superar las opresiones históricas que han afectado a las mujeres indígenas, a veces llevándolas a experimentar vergüenza o negación de su herencia cultural. La participación en el programa

les brinda la oportunidad de reconectar con sus raíces ancestrales y valorar el legado de resistencia y perseverancia de sus antepasadas en la preservación tanto física como cultural de sus comunidades. La autenticidad de la amistad que algunas comparten se fundamenta en la reciprocidad y en la necesidad mutua de apoyo, trascendiendo las barreras idiomáticas y culturales para sentirse respaldadas, por eso insisten en que deben ser fortalecidas como egresadas del programa, para sentirse y vivir como una red global de mujeres indígenas comprometidas con la justicia y la dignidad. Este aspecto es profundamente significativo en sus trayectorias individuales, pues desafían las estructuras patriarcales tanto dentro de sus propias comunidades como en las sociedades más amplias en las que viven.

Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Con respecto a las buenas prácticas, se identifican dos grupos: las administrativas-operativas y las de contenido-metodológicas. Con respecto al primer grupo algunas que se requieren destacar son la incorporación de recomendaciones del proceso de evaluación del año 2018, la modificación del proceso de selección de las lideresas, la flexibilización de los procedimientos de entrega de fondos, la vinculación de exparticipantes de la EGL a la misma, articular trabajo con otros programas de FIMI, entre otras.

Acerca del segundo grupo se destaca el acompañamiento a las exparticipantes que recibieron financiamiento durante la implementación de sus planes de incidencia, involucrar a exparticipantes como asesoras académicas, sistematizar información de las historias de vida de las exparticipantes, el gran potencial de los planes de incidencia, integrar las distintas cosmovisiones de las participantes, facilitar espacios de consenso entre exparticipantes, etc.

Sobre las lecciones aprendidas también se identifican estos dos grupos. En el caso del grupo de lecciones administrativas-operativas se observa que se necesita ampliar el proceso de selección de participantes, consolidar un sistema de información y fortalecer la gestión documental de la EGL, fortalecer el equipo de coordinación, etc. Finalmente, en tanto a las lecciones sobre contenido y metodologías, es crucial seguir fortaleciendo el conocimiento en el ámbito de derecho internacional y promover la transmisión intergeneracional de esos conocimientos, ampliar las metodologías, incorporar nuevas lenguas, organizar los ciclos de implementación de la EGL en ejes temáticos, vincular a las exparticipantes en acciones de direccionamiento de contenidos, entre otros.

Conclusiones

En primer lugar, cabe destacar la relevancia de la EGL para el movimiento internacional por los derechos de las Mujeres y Niñas Indígenas como también para los derechos de los pueblos indígenas en general. Esto lo muestra a través de su alineamiento con la teoría de cambio de FIMI, como también de otras agendas y movimientos globales. Además, su enfoque estuvo centrado en reconocer la comunidad y lo comunitario; el respeto por la autonomía y autodeterminación de ellas, sus organizaciones y comunidades, creando espacios de diálogo intercultural donde se reconocen y valoran los conocimientos indígenas, su espiritualidad, sus lenguas ancestrales, como también los desafíos y opresiones que enfrentan sus participantes en sus contextos.

La EGL contó con marco de resultados explícito en los Planes Estratégicos de FIMI para los períodos 2011-2015 y 2021-2026. En términos generales es posible indicar que los resultados propuestos se alcanzaron (en algunos casos parcialmente desde la perspectiva de sus indicadores²) y que la Escuela se posicionó como un referente.

La evidencia cuantitativa y cualitativa muestra que los liderazgos de las mujeres fueron fortalecidos, que, de acuerdo con la percepción de las lideresas participantes, se abrieron oportunidades de acceso a cargos públicos, a cargos en su organización y lo aprendido les permitió hacer un aporte a su organización. Se estima que la contribución realizada a través de la implementación de los planes de incidencia tuvo un efecto multiplicador en las comunidades, debido a que estas son receptoras de la transmisión del conocimiento adquirido por las lideresas como también de las acciones realizadas en el marco de su implementación, alcanzando, en ocasiones a otras comunidades y pueblos.

² La calificación alcanzada es producto principalmente de que no se dispuso de información o se dispuso de información incompleta para la medición de los resultados alcanzados de los marcos referidos o que, la formulación de los resultados era poco precisa por lo que fue necesario hacer suposiciones en relación al cálculo del indicador, lo que arroja los resultados indicados.

Es posible señalar que en el período evaluado se han realizado un conjunto de avances que apuntan a mejorar la gestión de la Escuela -como es el caso del seguimiento de los indicadores de las EGL a través del sistema Salesforce-, no obstante, existen retos en término del manejo y resguardo de la información de modo que esta sea confiable a la hora de ser ocupada en la medición de avances o en los procesos de toma de decisiones.

En cuanto a la sostenibilidad de la EGL es necesario señalar la importancia de avanzar en la diversificación de las fuentes de financiamiento que la sostienen, así como también, en la ampliación de las alianzas en cuanto a los procesos de formación de las lideresas, por cuanto, para enfrentar nuevos desafíos e intereses de las lideresas se precisa ampliar los contenidos temáticos de la Escuela.

Acerca de los aspectos vinculados a la coherencia interna y externa de la EGL, se pueden concluir que existe una relación lógica entre sus componentes tanto teóricos y metodológicos, como también entre la Escuela y FIMI. En esta línea cabe destacar la complementariedad que tiene ella y otros programas de FIMI, que contribuyeron mutuamente a cumplir sus objetivos individuales como los objetivos programáticos compartidos.

Con respecto al impacto que ha tenido la EGL en sus egresadas, como también en el movimiento global de mujeres indígena, es posible, en primer lugar, visualizar un cambio en la trayectoria de liderazgo de las participantes que abarcó desde lo personal hasta su capacidad de participación e incidencia política en sus territorios, países, regiones y a nivel global. Esto gracias al diálogo propiciado por la Escuela entre las herramientas de derecho internacional y las cosmovisiones y contextos de las lideresas, produciendo conocimientos y saberes desde una epistemología propia.

En síntesis, en sus 10 años de implementación, la EGL logró hacer dialogar las necesidades y preocupaciones de las lideresas que han pasado por ella, con agendas, herramientas y convenios internacionales. Lo que les permitió profesionalizar su liderazgo e incidir de forma positiva en sus organizaciones y en los niveles territoriales, nacionales, regionales, locales e internacionales.

Recomendaciones

Las recomendaciones fueron organizadas en torno a los 6 criterios de evaluación considerando los ámbitos: administrativos-operativos; contenido y metodológicos; y, sostenibilidad. Esto con el fin de que sean consistentes con el documento de lineamientos que se construyó a partir de esta evaluación.

Relevancia

Aspectos administrativos operativos para la Relevancia

- Continuar con el objetivo general de la EGL que es “Aumentar la capacidad de participación e impacto internacional de las mujeres indígenas mediante un programa integral y pertinente de fortalecimiento de sus capacidades”.
- Para consolidar y expandir la EGL como un pilar fundamental, se debe asegurar una asignación mayor de recursos financieros, técnicos y humanos, incluyendo apoyo para el desarrollo de planes de incidencia propuestos por las participantes. Esto garantizará su sostenibilidad y capacidad para abordar las necesidades emergentes de mujeres y niñas indígenas en diferentes regiones.
- Establecer equipo técnico con recursos presupuestales para el desarrollo de encuentros, publicaciones y estrategia de difusión de las experiencias, historias de cambio más significativo y relatos de las mujeres indígenas que participaron de la Escuela y de las próximas egresadas.
- Mantener un enfoque proactivo en la evaluación regular del desempeño y el impacto del programa permitirá ajustes necesarios para maximizar su efectividad en la promoción y protección de los derechos de mujeres y niñas indígenas. Esto implica un compromiso continuo con la mejora, la innovación en las estrategias y actividades de la EGL y aportar a procesos de rendición de cuentas.

Aspectos operativos para la sostenibilidad para la Relevancia

- Es necesario delimitar indicadores, especialmente en la parte técnica, y mejorar su sistema de información para actuar a tiempo y poder valorar con mayor eficiencia la relevancia, efectividad e impacto del programa para FIMI, Naciones Unidas y el Movimiento Indígena Global.
- Configurar e implementar una estrategia de investigación y acompañamiento a las transformaciones generadas por la EGL, que permita:
 - Fortalecer y profundizar el seguimiento y monitoreo a las transformaciones generadas por EGL en la vida de las mujeres indígenas y sus comunidades, especialmente en el ámbito de las políticas públicas.
 - Desarrollar mecanismos y procedimientos para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que permitan comprender mejor el impacto de la EGL en cada una de las seis regiones y adaptar las estrategias de manera más efectiva a los contextos específicos.
 - Considerar la implementación de estudios de seguimiento a largo plazo para evaluar el mantenimiento y la profundización de las transformaciones observadas.

Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia

- Continuar promoviendo la sensibilización continua sobre las diversas formas de opresión que enfrentan las mujeres indígenas, facilitar espacios de reflexión y diálogo intercultural, y destacar las experiencias y luchas de las mujeres en sus comunidades y territorios a nivel nacional e internacional.
- Continuar fortaleciendo las capacidades políticas de las mujeres indígenas participantes de la EGL, ofreciendo acciones de actualización, de intercambio y asesoramiento entre las egresadas que les permita participar de manera efectiva en diferentes niveles de gobierno, desde lo local hasta lo internacional, siguiendo con el compromiso de la Escuela.
- Revisar las distintas posibilidades de adaptar las estrategias de la EGL a las realidades específicas de las regiones y países, reconociendo la diversidad de contextos y desafíos que enfrentan las mujeres y niñas indígenas y promoviendo la participación de las egresadas en la definición y desarrollo de tales estrategias.
- Constituir una comunidad de aprendizaje con las egresadas de la Escuela. Vincular a las egresadas para documentar, realización de cartografía y búsqueda activa de sus pares, que permita tener un banco de datos de mujeres indígenas que puedan apoyar en distintos niveles (local, regional y nacional) los procesos y enfrentar los desafíos que enfrentan las mujeres y niñas indígenas en cada contexto.
- Continuar proporcionando herramientas para la incidencia a nivel global, facilitando el acceso a información sobre los instrumentos internacionales de derechos individuales y colectivos, así como promoviendo la participación en espacios internacionales como el sistema de Naciones Unidas, para que las mujeres indígenas puedan promover capacidades, generar alianzas y estrategias de visibilización de sus necesidades, y fortalecer su liderazgo en la defensa de sus derechos y la lucha contra el sistema colonial.
- Retomar la participación física en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas desde formas de mentoría entre egresadas y estudiantes vigente de la Escuela es una posibilidad presentada en el espacio del encuentro.
- Generar intercambio de conocimientos de egresadas a nuevas estudiantes, para promover habilidades y capacidades de trabajar juntas.
- Mantener y fortalecer el reconocimiento y revitalización de los saberes ancestrales y el aprendizaje intercultural como base del poder colectivo de las mujeres indígenas participantes de la EGL, promoviendo espacios de intercambio de conocimientos y experiencias.
- Mantener un vínculo constante entre el liderazgo y la cosmovisión del pueblo indígena esto exige distintas formas pedagógicas de abordaje en la formación que desarrolla la EGL
- Promover y contribuir a través de las egresadas y estudiantes en la adaptación de las normas internacionales indígenas respetando las cosmovisiones, “lo cual representa una tarea compleja y crucial en la implementación de programas educativos dirigidos a comunidades indígenas”.

- Dado que el desafío de la EGL es abarcar el extenso, con el contenido de derechos humanos y otros temas relevantes durante la parte presencial del programa, se recomienda explorar estrategias para mejorar la integración entre la teoría y la práctica.
- Esto podría incluir sesiones más interactivas, estudios de caso contextualizados y ejercicios prácticos que permitan a las participantes aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales y acercamiento mucho más firme al conocimiento por las regiones
- Seguir potenciando el liderazgo de las mujeres indígenas a nivel global, se sugiere ampliar la representatividad y la inclusión en todas las etapas del programa.
- Esto podría implicar una mayor participación de mujeres indígenas y no indígenas en el proceso de diseño, así como la incorporación de perspectivas interseccionales que aborden las diferencias regionales, generacionales y de identidad dentro del movimiento indígena global.
- Además, se podría considerar la implementación de estrategias específicas para fomentar la participación significativa de todas las participantes, independientemente de su contexto o identidad.

Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia

- Fortalecer la visibilidad y reconocimiento internacional de las acciones e incidencia de las mujeres indígenas participantes en la EGL, mediante la promoción activa de sus logros y contribuciones en instancias internacionales y de toma de decisiones, como el Foro Permanente para Pueblos Indígenas y organismos de las Naciones Unidas.
- Para consolidar su legitimidad y credibilidad, se sugiere que la EGL continúe demostrando su contribución a los objetivos de FIMI y del movimiento de derechos de las mujeres indígenas. Esto puede facilitar su participación en redes internacionales y la obtención de financiamiento adicional para sus programas y proyectos, permitiendo expandir su equipo y mejorar sus procesos y procedimientos.
- Es necesario destacar las redes, sus aliadas y las formas de colaboración tanto dentro de cada región como entre ellas. A pesar de las contribuciones de la EGL a los ODS, esto no implica que establezca metas o indicadores de impacto sobre ellos, ya que su enfoque ha estado más centrado en la CEDAW en las acciones de incidencia.
- En este sentido, durante el trabajo de campo de esta evaluación se identificó que parte del fortalecimiento de la Escuela ha sido la especialización de las mujeres en distintos temas. Es esencial conocer estas especialidades para determinar en qué áreas puede influir la EGL, por ejemplo, contribuyendo a la evaluación de los ODS. Por lo tanto, se recomienda la importancia de identificar los perfiles y trayectorias de las mujeres indígenas que han participado en la EGL, lo que permitiría reconocer la relevancia del apoyo que pueden brindar al Movimiento Indígena a nivel regional y global en la evaluación de temas tan cruciales como los ODS.
- Documentar o Sistematizar las experiencias de ejercicios y/o espacios en donde dialogan las epistemologías propias con la formación y la apropiación de los instrumentos internacionales
- Rastrear experiencias en donde haya sido posible contribuir a políticas públicas desde los aportes de las mujeres indígenas sustentadas en Sistemas de Conocimientos Propios o Indígenas.

Efectividad

Aspectos administrativos operativos para la Efectividad

- Se sugiere centralizar la información de las lideresas que participan en la EGL en una sola base de datos o en bases de datos interconectadas de manera de poder contar con un repositorio único de información. Las variables básicas que debe contener la base de información son: nombre de la lideresa, comunidad, país, región, pueblo al que pertenece, organización a la que pertenece, cargo que ocupa, red a la que pertenece, red que la recomienda para la EGL, edad, profesión, e-mail y teléfono, entre otros datos sociodemográficos que podrían ser importantes para la Escuela. Adicionalmente, se requiere información respecto de su participación en la Escuela, que podría estar incluida en la base sociodemográfica o en otra interconectada: como asistencia, evaluación de la EGL y en relación con el plan de incidencia: temática, lugar en que va a ser implementado, número de personas -mujeres y

hombres- que van a ser alcanzados por su resultado, si requiere financiamiento o no, si es financiado por la EGL y si el plan de incidencia concluyó su implementación.

- Se sugiere sistematizar la información contenida en los repositorios de los planes de incidencia de modo que se generen expedientes por lideresas que contengan toda la información relativa a ellos, desde la formulación del plan hasta los comprobantes de egresos en caso de que estos sean financiados. Es necesario sistematizar proveniente de la evaluación que hacen las lideresas de su paso por la EGL, de modo que sirva de insumo para la toma de decisiones relativa a las mejoras que puedan ser incorporadas en nuevas ediciones.

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Efectividad

- Los resultados establecidos para la Escuela en el Plan Estratégico 2021-2026, requieren de precisión estableciendo la temporalidad del resultado, como fue descrito en el respectivo hallazgo. En este mismo sentido, es necesario que el enunciado describa claramente lo que se va a lograr sin dejar lugar a equívocos. De igual modo es necesario establecer resultados para la estrategia “Fortalecer la calidad y sostenibilidad de la Escuela de Liderazgo Global (EGL por su sigla en inglés)”.
- Se recomienda la aplicación de encuestas de seguimiento a la trayectoria de las lideresas formadas luego de un año de concluida su participación en la Escuela, de modo de poder verificar el resultado del proceso de formación.

Eficiencia

Aspectos administrativos operativos para la Eficiencia

- Se sugiere realizar informes financieros por cada una de las ediciones de la Escuela ya sea que esta reciba o no financiamiento de algún donante.
- Se sugiere formular indicadores que den cuenta del uso de los recursos de modo que estos puedan alimentar el proceso de toma de decisiones en relación con su utilización.
- Se recomienda fortalecer el equipo humano de la EGL de modo de poder garantizar su continuidad en el tiempo.

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Eficiencia

- Se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento de la EGL, dando posibilidad a nuevos donantes.

Aspectos de contenido y metodológicos para la Eficiencia

- Se sugiere incorporar paulatinamente ediciones en otros idiomas -francés, ruso, entre otros- de manera de poder ampliar el espectro de lideresas participantes en la EGL a zonas de África y Asia. Esto implicaría abordar también la búsqueda de académicos con las competencias en derecho indígena que pudieran dictar las cátedras en los idiomas antes indicados.

Sostenibilidad

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Escuela

- Se requiere que las redes globales sean un espacio activo, que se involucren en el proceso de análisis del contexto global de las mujeres indígenas, como también sean las encargadas de dar seguimiento al trabajo de las lideresas.
- En la misma línea de la recomendación anterior, las lideresas al egresar deberían convertirse en integrantes de las redes regionales, y que a través de estas sigan desarrollando su trabajo con FIMI.
- Si bien es un avance realizar seguimiento a los planes de incidencia que reciben financiamiento, se requiere que se haga retroalimentación a las lideresas que no recibieron financiamiento, como también seguimiento de su trayectoria posterior a la Escuela.
- Se requiere establecer normas estandarizadas de alianza con instituciones, esto con el fin de poder constituir alianzas apuntando las condiciones mínimas que se necesitan para la colaboración desde el inicio.

Coherencia e Impacto

Aspectos administrativos operativos para la Coherencia e Impacto

- Establecer un proceso de convocatoria que sea en parte abierto, garantizando cuotas para organizaciones no afiliadas a las redes regionales de FIMI, de manera de llegar a nuevas organizaciones de mujeres indígenas de diferentes territorios.

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto

- Identificar exparticipantes en cada región para involucrarlas en actividades de intercambio de experiencias con nuevas estudiantes y eventualmente en procesos de mentoría.
- Organizar un roster de exparticipantes para que FIMI pueda identificar competencias específicas para el programa de investigación y participación política y aprovechar la expertis de las exparticipantes para consultorías, apoyo a otros programas u otras iniciativas.
- Brindar más oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades para las estudiantes antiguas, esto podría darse facilitando el acceso a la plataforma Moodle y/o bases de datos de documentos, buenas prácticas, y otras herramientas también una vez que se termine la Escuela.
- Utilizar la herramienta del Salesforce para impulsar una reflexión estratégica sobre el logro de los indicadores de la Escuela y sobre el modelo de aprendizaje, su coherencia, pertinencia y sostenibilidad.
- Se recomienda mejorar la sistematización de la información relacionada con la ejecución de los planes de incidencia, en relación con resultados obtenidos, estrategias de advocacy empleadas y principales aprendizajes.
- Se podría crear una base de datos con los planes de incidencia y las principales buenas prácticas. Esta base de datos podría ser socializada con las nuevas y antiguas estudiantes para facilitar el intercambio de experiencias.
- Disponer de más recursos para los planes de incidencia y al mismo tiempo fortalecer el acompañamiento a su implementación a través de herramientas informativas y didácticas a disposición de las estudiantes en la plataforma Moodle, tales como buenas prácticas, línea guías para la rendición de cuenta y los reportes financieros.
- Facilitar la comunicación y colaboración entre exparticipantes mediante la provisión de plataformas de intercambio o canales de comunicación autogestionados por las exparticipantes a nivel regional y global (asociación de exparticipantes, grupos WhatsApp, boletines etc.)

Aspectos de contenido y metodológicos para la Coherencia y el Impacto

- Garantizar la fase presencial como núcleo del programa.
- Para la etapa en línea se recomienda emplear con más frecuencia metodologías participativas y proporcionar material en otros idiomas además del inglés y el español (por ejemplo, el francés para las participantes de África occidental). Asimismo, facilitar el acompañamiento para quienes tienen problemas de conexión o de horarios.
- Integrar en el currículo de la Escuela aprendizajes sobre las cosmovisiones de distintos pueblos indígenas, fomentando el intercambio entre nuevas y exparticipantes para compartir prácticas de incidencia en diferentes contextos culturales.
- Para facilitar la comprensión de ciertos temas y conceptos, se podría fortalecer el intercambio entre nuevas y ex estudiantes de los mismos países. Asimismo, en el marco de algunos planes de incidencia se realizaron traducciones de instrumentos internacionales en lenguas indígenas, los que podrían ser puesto a disposición de las estudiantes provenientes de esos mismos pueblos.
- Actualizar metodologías y contenidos de la Escuela incluyendo los temas de relevancia internacional y los temas clave para las mujeres indígenas en las diferentes regiones, a partir de un análisis de las necesidades que expresan las organizaciones. Incluir también buenas prácticas relacionadas con estrategias de incidencia política.

Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto

- Destinar parte de los recursos del fondo AYNÍ para la implementación de los planes de incidencia, ya que las exparticipantes destacan su importancia para el aprendizaje, desarrollo personal y fortalecimiento organizacional y comunitario.
- Fortalecer la colaboración entre la Escuela y el programa de Incidencia para facilitar la participación de las estudiantes y exparticipantes en espacios de incidencia a nivel global o regional proporcionando calendarios de eventos, recursos técnicos y financieros.
- Facilitar la formación de una red de intercambio entre exparticipantes en donde las lideresas puedan solicitar asesoría técnica y temática a otras lideresas que han cursado la EGL en preparación para la participación en espacios de incidencia en lo que quieran asistir.
- Promover una sinergia más amplia entre los diversos programas de FIMI para brindar a las estudiantes oportunidades de formación en áreas y temáticas no abordadas por la Escuela, vinculándolas a las áreas de expertise en las que ellas han querido especializarse.
- Establecer una instancia permanente de reflexión estratégica que involucre al equipo técnico, expertas académicas, el Board de FIMI y exparticipantes para fortalecer la coherencia interna y externa de la Escuela, su relevancia y sostenibilidad.
- Evaluar colaboraciones potenciales con instancias de formación a nivel regional/internacional (instancias académicas u otras).
- Pensar en una metodología que pueda acercar la Escuela a las regiones y a los territorios para atraer a nuevos liderazgos, en colaboración con las redes regionales afiliadas a FIMI, sin dejar de abrirse a nuevas organizaciones que no están en las redes de FIMI
- Invertir en los recursos humanos de la EGL para consolidar un equipo de trabajo que pueda atender las necesidades logísticas y organizativas y responder a sugerencias de mejora del programa.

II. Contexto de la evaluación

2.1 Situación de las mujeres indígenas en el mundo

Según datos otorgados por OIT³ a inicios de 2020, la cantidad total de personas indígenas en el mundo era de 476,6 millones correspondiendo al 6.2% de la población mundial, de las cuales 238,4 millones son mujeres. El porcentaje de población indígena varía por continente siendo Asia y Pacífico las regiones donde hay mayor cantidad de población indígena, alrededor de un 70.5%, después África con un 16.3%, seguidos por América Latina y el Caribe con un 11.5%, América del norte solo cuenta con un 1.6% y, finalmente Europa y Asia central con 0.1% de población indígena.

El 62.6% de la población indígena mundial se concentra en países de ingresos mediano-bajo o bajos, mientras que solo el 2.7% se encuentra en países de ingresos altos.

En gran parte del mundo el 73.4% de la población indígena se concentra principalmente en zonas rurales. En el caso de África es el 82.1%, en Asia y Pacífico el 72.8%, Europa y Asia central el 66.4%. Sin embargo, en las Américas esta tendencia ha cambiado en el transcurso de los años, en donde aproximadamente el 52.2% de las personas indígenas en América Latina y el Caribe viven en zonas urbanas, aumentando este número a 69% en América del Norte. Si bien en gran parte de las regiones la población indígena se sigue concentrando en zonas rurales, la migración de la población indígena en zonas urbanas ha ido en aumento, lo que se explica principalmente por la búsqueda de mejores condiciones de vida y acceso a nuevas oportunidades como también a factores vinculados con el cambio climático, las limitaciones de oportunidades, el bajo acceso a la titularidad de sus tierras, y la degradación del suelo⁴.

Con respecto a la participación en el empleo, el 63.3% de las personas indígenas se encuentran empleadas, esta proporción no es equitativa entre hombres y mujeres, mientras los hombres tienen una tasa de participación del 77.1%, las mujeres llegan al 49.3%, marcando una diferencia de 27.3 puntos porcentuales. Esta diferencia es aún más grande entre madres y padres indígenas, en donde sólo el 43.5% de las mujeres indígenas que son madres de niños de 0 a 5 años tienen empleo, mientras que los hombres en las mismas condiciones llegan a un 86.4% de participación en la fuerza de trabajo⁵.

Si bien la tasa de participación laboral de las personas indígenas es 4.2% más que los no indígenas, esto no se traduce a mejores empleos ni salarios, de hecho, las personas indígenas ganan en promedio 18.5% menos que las no indígenas, existiendo una mayor diferencia en América Latina que llega al 31.2% y una menor diferencia en América del Norte con un 7.9%. En el caso de las mujeres indígenas las brechas salariales entre ellas y las mujeres no indígenas es de 8.2%⁶. Esto también se puede observar en el tipo de trabajo al que acceden las mujeres donde el 86.5% de las mujeres indígenas en el mercado laboral se encuentran en trabajos informales a diferencia del 60.9% de las mujeres no indígenas. Entre los factores que explican esto se encuentran un menor nivel educativo en la población indígena, una mayor probabilidad de vivir en zonas rurales, una mayor carga de trabajo de cuidados, la discriminación y el racismo⁷. En el cuadro comparativo que se presenta a continuación se puede apreciar la población indígena y no indígena por nivel educacional.

³ OIT (2020) Aplicación del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales núm. 169 de la OIT: Hacia un futuro inclusivo, sostenible y justo (Ginebra).

⁴ Navegador Indígena. (2020). Realidades de las mujeres Indígenas: Una Mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional Para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

⁵ OIT (2020) Aplicación del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales núm. 169 de la OIT: Hacia un futuro inclusivo, sostenible y justo (Ginebra).

⁶ OP Cit.

⁷ Navegador Indígena. (2020). Realidades de las mujeres Indígenas: Una Mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional Para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Tabla 1: Población indígena y no indígena por nivel educacional a nivel global

Nivel Educacional	Población Indígena	Población No Indígena
No cuenta con educación	46.6%	17.2%
Educación básica	33.9%	40.1%
Educación intermedia	11.6%	22.9%
Educación avanzada	7.8%	19.8%

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la EGL

Sobre las diferencias entre mujeres y hombres indígenas, el 53.5% de las mujeres no cuenta con educación, el 26.8% cuenta con educación básica, el 10.9% educación intermedia y el 8.8% educación avanzada, mientras que de los hombres indígenas el 42.5% no cuentan con educación, el 38.1% tiene educación básica, 12.1% ha cursado educación intermedia y 7.3% tiene educación avanzada. Si bien el porcentaje de mujeres indígenas que tienen educación avanzada supera al de los hombres, el porcentaje de mujeres que no cuentan con educación es 11 puntos más alto que el de los hombres, mostrando una situación compleja para las mujeres indígenas en el acceso a mejores trabajos y oportunidades⁸. De hecho, en la región de África las mujeres mayores de 60 años tienen una tasa de analfabetismo de un 89.9%, mientras que en América Latina y el Caribe la tasa de analfabetismo de mujeres indígenas entre 15 y 24 años asciende al 15%⁹.

En relación con el acceso a la salud, los pueblos indígenas tienen las mayores tasas de morbilidad, discapacidad y mala calidad de vida, esto se traduce en una menor esperanza de vida que en países como Australia y Nepal puede llegar a ser 20 años menos que la población no indígena. Se ven más afectados por enfermedades como diabetes, tuberculosis, malaria, VIH/SIDA y problemas cardiovasculares, esto se explica por mayores niveles de pobreza, malnutrición, degradación y contaminación del medioambiente, exposición a desastres naturales y conflictos armados, pérdidas de sus territorios, sus semillas, alimentos y prácticas de cultivos tradicionales, falta de alojamiento, como también barreras culturales y lingüísticas, discriminación y falta de servicios de salud cerca de las comunidades que habitan¹⁰.

Estos efectos también repercuten de forma específica a las mujeres indígenas. Uno de los primeros problemas que existe sobre el tema es la poca información sobre la salud de mujeres y adolescentes indígenas lo que impide generar políticas adecuadas para brindarle un acceso de calidad a estos servicios. El estudio “Salud y Mortalidad Materna de las Mujeres indígenas” que fue implementado en 16 países¹¹ de ingresos bajos y medios, plantea que el porcentaje promedio de mujeres indígenas que no recibieron asistencia prenatal fue de 10% en comparación con el 3% de las mujeres no indígenas. Así mismo, el 35% de las mujeres indígenas no recibieron asistencia calificada durante el parto en comparación con el 19% de las mujeres no indígenas. La tasa de natalidad es de 111 adolescentes indígenas por cada 1000 partos en comparación a 81 por cada mil en el caso de las adolescentes no indígenas. Además, en países como Panamá y Rusia las mujeres indígenas tienen 6 veces más posibilidades de morir durante el parto que las mujeres no indígenas. El estudio menciona también que esta información puede ser aún más preocupante, sin embargo, la mayoría de las encuestas demográficas de salud no cuentan con preguntas sobre etnia, lo que dificulta tener un panorama completo de la situación de las mujeres indígenas y la salud¹².

⁸ OIT (2020) Aplicación del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales núm. 169 de la OIT: Hacia un futuro inclusivo, sostenible y justo (Ginebra).

⁹ Navegador Indígena. (2020). Realidades de las mujeres Indígenas: Una Mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional Para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹⁰ UNITED NATIONS. (27 de abril de 2024). Department of Economic and Social Affairs Indigenous People: <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/mandated-areas1/health.html>

¹¹ Listado de países: Belice, Costa Rica, Etiopía, Gambia, Guyana, Indonesia, Kenia, Laos, México, Namibia, Nepal, Pakistán, Senegal, Sierra Leona, Surinam y Vietnam.

¹² UNFPA, ONU Mujeres, & UNICEF. (2016). Hoja Informativa Salud y Mortalidad Materna de las Mujeres Indígenas. Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de la ONU.

Así mismo la pandemia por COVID-19 tuvo un gran impacto en las comunidades indígenas, la gran cantidad de mujeres indígenas en el trabajo informal y precario se tradujo en una disminución de sus ingresos durante las cuarentenas que se realizaron en 2020¹³, como también se dificultó su acceso a servicios de salud por los cierres de caminos en determinadas zonas geográficas. Otras consecuencias que se produjeron son las relacionadas con una mayor exposición a la violencia de género debido a las medidas de confinamiento, acoso, violaciones, encarcelamiento arbitrario y asesinatos de defensoras de derechos humanos de los pueblos indígenas, como también un aumento de la inseguridad alimentaria¹⁴.

2.2 Escenario de los derechos humanos en el contexto internacional

A partir de la movilización y activismo de mujeres indígenas de todo el mundo -motivadas por la situación de discriminación y exclusión de la que se dio cuenta anteriormente- se ha conseguido incorporar sus derechos individuales, colectivos, culturales e identitarios a distintos instrumentos internacionales de derecho que son parte fundamental de la Escuela Global.

El primer instrumento corresponde al Convenio 169 sobre los pueblos indígenas y tribales, acordado en la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra el 7 de junio de 1989¹⁵. Este convenio promueve que los pueblos indígenas y tribales puedan disfrutar del pleno goce de sus derechos y de las libertades fundamentales sin obstáculo y discriminación, esto establece obligaciones a los Estados parte a involucrarse en la toma de decisiones que afectan las vidas de las personas indígenas, incluyendo la protección de sus tierras ancestrales, acceso a justicia, salud y educación culturalmente apropiadas, como también condiciones de trabajo dignas. Derechos que deben ser garantizados de forma igualitaria para mujeres y hombres.

En la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas se encuentran varios artículos que buscan garantizar los derechos de las mujeres indígenas. El artículo 21.2 pide a los Estados que adopten medidas para mejorar las condiciones económicas y sociales de las mujeres indígenas. El artículo 22.2 exige la adopción de medidas para asegurar que las mujeres y niños indígenas gocen de protección y garantías plenas contra todas las formas de violencia y discriminación. Por último, el artículo 44 establece que todos los derechos y libertades reconocidas en la declaración deben ser garantizadas de forma equitativa entre hombres y mujeres indígenas.

La resolución 1325 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas sobre mujeres, paz y seguridad, menciona que se requieren planes de acción nacionales que presten atención especial a mujeres indígena en contextos de conflicto.

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también abordan los derechos de las mujeres indígenas, especialmente en los objetivos 5, 8, 10 y 15, los cuales se concentran en el empoderamiento de las mujeres, el respeto a sus identidades culturales y garantizar un futuro en donde ellas sean sujetas centrales. Además, en la elaboración de este instrumento de planificación global las mujeres indígenas participaron de manera activa las lideresas del Foro Internacional de Mujeres Indígenas (IWF-FIMI).

Así mismo el 23 de mayo de 2023, en la 76a Asamblea Mundial de la Salud, se generó el Proyecto de resolución sobre la salud de los pueblos indígenas el cual fue firmado por Australia, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Cuba, Ecuador, EEUU, Guatemala, México, Nueva Zelanda, Panamá, Paraguay, Vanuatu y la Unión Europea. En donde se acordó respetar los distintos compromisos y resoluciones internacionales sobre los derechos de salud de los pueblos indígenas. Esta iniciativa también buscó integrar la perspectiva de género en estos derechos ya que reconoce que las mujeres y niñas indígenas sufren mayor discriminación al intentar acceder a su derecho a la salud¹⁶.

¹³ Navegador Indígena. (2020). Efectos de la COVID-19 en las comunidades indígenas: una mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹⁴ Navegador Indígena. (2020). Realidades de las mujeres Indígenas: Una Mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional Para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹⁵ <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/indigenous-and-tribal-peoples-convention-1989-no-169>

¹⁶ Organización Mundial de la Salud. (2023). La salud de los Pueblos Indígenas. 76a Asamblea Mundial de la Salud punto 16.3 del Orden del día.

Por último, uno de los instrumentos más relevantes, en el contexto de esta evaluación, es el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de Naciones Unidas, espacio de incidencia que asesora al Consejo Económico y Social (ECOSOC) sobre cuestiones relativas a pueblos indígenas, en el que se han formulado sistemáticamente recomendaciones y directrices específicas que atienden a la situación de las mujeres indígenas, que son de suma utilidad para los Estados y el Sistema de Naciones Unidas en su conjunto.

No obstante, los avances en materia de derechos, la población indígena actualmente se ve enfrentada a la criminalización de sus movimientos, especialmente a las y los defensores ambientales. La [Comisión Interamericana de Derechos Humanos \(CIDH\)](#) comunicó que se registraron, por ejemplo, 3.064 casos de criminalización de defensores de derechos humanos en América Latina, desde el 2010 hasta el 2014 en Honduras¹⁷.

En el 2020, Global Witness señaló que en medio de la crisis climática existe un incremento acelerado de amenazas y asesinatos contra las personas defensoras de la tierra y del medio ambiente. Destacó que, a pesar de ello, las comunidades siguen defendiendo sus derechos, el medio ambiente y los bosques¹⁸.

2.3 Foro Internacional de Mujeres Indígenas y la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas

El Foro Internacional de Mujeres Indígenas (IIFW-FIMI) es un mecanismo global que reúne el liderazgo colectivo de mujeres indígenas en derechos humanos, activistas y organizaciones de mujeres indígenas de todo el mundo: Asia, África, Américas, Pacífico y el Ártico, con el fin de desarrollar una agenda política común, desarrollar capacidades y liderazgo de las mujeres indígenas. La misión de FIMI es reunir a mujeres indígenas de todo el mundo para promover en todos los niveles el reconocimiento y la realización de sus derechos y el bienestar individual y colectivo.

A lo largo de sus años de existencia, el FIMI ha sido un puente que conecta a las Mujeres Indígenas con varias fuentes de recursos humanos y financieros. De este modo, se facilita la conexión a nivel local, nacional, regional y global. Esto se está llevando a cabo por varios medios, a saber: el Fondo AYNÍ, el Programa de Investigación, participación política e incidencia y el programa de la Escuela Global de Liderazgo.

En 2013, FIMI definió los lineamientos de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL), un espacio colectivo de formación que fue creado con el propósito de fortalecer capacidades de liderazgo individual, así como colectivo, adquirir conocimientos y herramientas para la incidencia en la arena nacional y/o internacional. En este año, inició el primer ciclo del Programa Internacional de Derechos Humanos y Estrategias de Incidencia. Al presente, se han llevado a cabo 10 ediciones y 251 exparticipantes¹⁹ han fortalecido sus capacidades, articulado, creado hermandad y participado en uno de los más emblemáticos programas del FIMI. Estos esfuerzos han permitido llegar a 132 comunidades indígenas en 48 países.

En los primeros 4 años de implementación de la Escuela, se condujeron sesiones en la Universidad de Columbia y en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York. En ellas, mujeres de diferentes regiones del mundo se reunieron a aprender acerca de derechos internacionales de los pueblos indígenas como también de asuntos locales, regionales y globales. Esto también les dio la oportunidad de trabajar con diferentes comités de Naciones Unidas, con organizaciones internacionales, y, sobre todo, participar de manera significativa en sesiones del Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas (UNPFII) presentando declaraciones formuladas por ellas.

En 2017 se produjo una interrupción debido a que no se pudo realizar la Escuela del modo habitual debido a falta de financiamiento por parte del donante. Esto gatilló un trabajo, el cual se centró 7 programas nacionales -llevados a cabo en conjuntos con varios actores, especialmente con FAO, a través de sus oficinas nacionales- en India, Filipinas, Perú, Bolivia,

¹⁷ <https://www.iwgia.org/es/noticias/4310-am%C3%A9rica-latina-crece-la-criminalizaci%C3%B3n-de-defensores-ind%C3%ADgenas-y-ambientales.html>

¹⁸ <https://www.iwgia.org/es/noticias/4310-am%C3%A9rica-latina-crece-la-criminalizaci%C3%B3n-de-defensores-ind%C3%ADgenas-y-ambientales.html>

¹⁹ FIMI acordó internamente que las líderes que han participado de la EGL serán entendidas como exparticipantes, sin embargo, en este documento también serán mencionadas como líderes, egresadas, hermanas, puesto que como equipo evaluador identificamos que varias de las exparticipantes siguen participando de otras instancias de FIMI.

Paraguay, Panamá y El Salvador, y 4 regionales en Suramérica, Mesoamérica, Asia y África, siendo la primera vez que estos países participaban en un programa de formación sobre derechos humanos de los pueblos y mujeres indígenas. Concluyeron el programa más de 130 mujeres indígenas.

Imagen 1: Mapa de participantes de la Escuela global por país y pueblos indígenas



Fuente: Elaboración propia con base en datos entregados por FIMI.

Además, celebraron encuentros alternos y participaron en varias sesiones vis a vis, con ONU Mujeres, UNFPA, CEDAW, el Caucus de Pueblos Indígenas y la zona de medios indígenas. Esto también se repitió en las versiones quinta y sexta de la Escuela Global de Liderazgo (EGL por sus siglas en inglés) realizadas en los años 2018 y 2019 respectivamente.

En el año 2020 con las restricciones impuestas por la pandemia por COVID-19, FIMI también tuvo que ajustar sus estrategias y con ello las versiones de la Escuela. La octava y novena edición de la EGL, correspondientes a los años 2021 y 2022, fueron realizadas en línea, al igual que la décima edición - año 2023-, pero esta última por razones diferentes, las mujeres seleccionadas no llegaron a la etapa de entrevistas para la obtención de VISA para ingresar a Estados Unidos, debido a que las embajadas habían cambiado los tiempos para otorgar citas para la obtención del documento.

La tabla siguiente muestra la cantidad de lideresas participantes en las 10 ediciones de la Escuela Global, provenientes de diversas zonas geográficas:

Tabla 2: Número de lideresas participantes por región sociocultural

Año	Número de participantes						
	Asia	Latinoamérica	América del norte	Pacífico	África	Ártico	Total
2013	4	6	3	2	5	2	22
2014	6	8	4	2	6	1	27
2015	6	7	3	4	4	2	26
2016	5	9	3	3	5	1	26
2017		130 ^{20 21}					
2018	5	6	2	2	3	1	19
2019	6	10	2	2	6		26
2020	4	7	2	2	6	2	23
2021	9	10	7		10		37
2022	8	10		3	10	2	33
2023	4	5		1	3		13
Total	57	82	26	21	58	11	251

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la EGL

La implementación de la Escuela -hasta la versión de 2020- se realizó en 3 etapas, la primera consistía en una fase en línea en donde se transmitían 3 módulos de aprendizaje los cuales serán detallados a continuación, una fase presencial en donde las participantes asistieron a la Universidad de Columbia y al Foro Permanente, y la fase de implementación del plan de incidencia la cual se realizaba posterior a su participación en el Foro.

Posteriormente, debido a la pandemia del COVID-19, la fase presencial fue reemplazada por el proceso de elaboración de las declaraciones regionales en el foro.

Con respecto a los módulos de aprendizaje elaborados durante la implementación de la Escuela, si bien estos no mantuvieron la misma estructura durante el transcurso de los 10 años de implementación, los informes a donantes muestran que los contenidos fueron los mismos entre 2013 a 2019, los cuales se mencionan a continuación.

- Movimientos indígenas y de mujeres: integrando conocimientos de los avances que se han conseguido a través de la historia para las mujeres indígenas.

²⁰ Las 130 participantes en la Escuela en el año 2017 no fueron consideradas en esta evaluación.

²¹ Se llegó a estas 130 lideresas entre 2015 y 2018, en los programas nacionales y regionales.

- Tratados y convenciones internacionales que incluyen a las mujeres indígenas: revisando las diferentes convenciones y declaraciones de Naciones Unidas sobre mujeres indígenas.
- Mecanismos de la ONU en derechos humanos de pueblos indígenas.

Después de 2019 hubo una modificación de los contenidos:

- Derechos individuales y colectivos de Mujeres Indígenas
- Procesos y mecanismos internacionales para la incidencia de las Mujeres Indígenas
- Principios, técnicas y lecciones aprendidas para la incidencia de las Mujeres Indígenas
- Liderazgo de Mujeres Indígenas para la Incidencia Global
- Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas y Mujeres Indígenas

III. Enfoque y metodología de la evaluación

En el siguiente apartado se presentarán los objetivos que tuvo la evaluación, las metodologías que se utilizaron para el levantamiento de la información como también los criterios que guiaron el trabajo.

3.1 Objetivos y alcance de la evaluación

Objetivo general:

Diagnosticar en qué medida el programa de formación que la Escuela Global de Liderazgo implementado durante 10 años, ha cumplido con las metas establecidas de su Plan Estratégico de FIMI. Cuyo ejercicio está relacionado a la adquisición de conocimientos y aprendizajes, el fortalecimiento de liderazgos, la creación de redes y la incidencia en diferentes niveles y/o espacios en el ámbito local, nacional y otros.

Objetivos específicos:

1. Evaluar en qué medida el Programa Internacional ha formado a dirigentes indígenas que inciden y actúan a favor de sus Pueblos y de las Mujeres Indígena.
2. Determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos que se ha planteado la EGL.
3. Analizar si el Programa Internacional utilizó de manera adecuada los recursos técnicos, financieros y humanos.
4. Dar cuenta de la coherencia y relación lógica entre los contenidos, alianzas, roles de las asesoras académicas, etapas, planes de incidencia de las lideresas, entre otros elementos de la EGL.
5. Identificar las transformaciones de las participantes de las 10 ediciones de la Escuela y en los espacios comunitarios en los que se desenvuelven.
6. Analizar si las lideresas participantes del programa dan continuidad y ejercicio con enfoque colectivo a los conocimientos y capacidades adquiridas y desarrolladas durante su paso por la EGL.

Alcance:

Esta evaluación hizo una revisión de la trayectoria de la EGL en sus 10 años de implementación. Esto incluye su implementación tanto en tiempo y forma, como también en el impacto que esta ha tenido en las lideresas que participan en ella y sus comunidades. Para esto se consultó a exparticipantes y a actores claves del proceso como integrantes de la junta directiva de FIMI, facilitadoras de la Escuela, socias del Instituto de Estudios de Derechos Humanos de la Universidad de Columbia, donantes y al equipo de gestión de la EGL. Así también se realizó una revisión de escritorio a los marcos estratégicos de FIMI, informes narrativos y financieros, los planes de incidencia de las lideresas.

3.2 Técnicas e instrumentos utilizados

El proceso de evaluación se realizó a partir del levantamiento de información de carácter cuantitativo y cualitativo, para los cuales se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Revisión documental:** Se revisó y analizó el conjunto de información proporcionada por la contraparte²² e información -disponible en documentos y páginas web- para dimensionar la situación de las mujeres indígenas a nivel global.
- **Entrevistas individuales** de tipo semiestructurado, es decir, se realizaron a través de pautas de preguntas con la flexibilidad necesaria para la incorporación y consideración de las diferencias que se presenten en función de

²² ver anexo 7 listado de documentación revisada.

experiencias, territorios y percepciones de los diferentes entrevistados/as. Las entrevistas fueron grabadas previo consentimiento del/a entrevistado/a²³.

- **Cuestionario virtual** aplicado a exparticipantes destinado a tener información estandarizada sobre diversas dimensiones del desarrollo de la Escuela Global de Liderazgo.
- **Historias de cambio más significativo** Esta metodología considera la recolección de historias y narrativas de las y los participantes, con el fin de descubrir quién(es), qué, cuándo y dónde, y por qué se consideran estas historias importantes, con el fin de que salgan a la luz cambios a nivel individual, comunitario y colectivo sean estos esperados o no en el contexto de la programación e implementación de las actividades del proyecto. El uso de esta metodología implica que no se cuenta con indicadores a ser evaluados, sino que se establecen algunos campos de cambios, que pueden modificarse frente a hallazgos novedosos.

Los campos de cambios analizados fueron:

- a. Cambios en el liderazgo de las participantes a nivel individual. (considerando la cosmovisión y cosmogonías propias)
 - b. La incidencia de este liderazgo en: espacios y toma de decisión comunitaria; en las formas o estrategias de construcción comunitaria.
 - c. Reconocimientos por la labor realizada y participación en cargos comunitarios y/o públicos ocupados.
 - d. Relacionamiento con otras mujeres indígenas y de otras organizaciones o procesos, conformación y participación en redes; niveles de estas redes o de su alcance (local, nacional, internacional).
 - e. Sectores o ámbitos de desarrollo dónde más hacen incidencia (comunitario/nacional/internacional), proyectos gestionados y ejecutados, proyección comunitaria.
 - f. Desafíos y limitaciones que han encontrado en su rol de lideresas y cuáles de ellos persisten en el tiempo.
 - g. g Permanencia de los cambios en la comunidad/ a nivel nacional/ e internacional provocados por el accionar de las lideresas
- **Encuentro global de exparticipantes:** instancia de encuentro entre las lideresas que han participado en la Escuela. Este espacio tuvo como fin que las lideresas pudieran compartir experiencias, buenas prácticas, elementos obstaculizadores y desafíos que se han enfrentado durante el último periodo de implementación, y a su vez levantar recomendaciones para el próximo periodo de planificación.
 - **Observación participante:** durante el encuentro global el equipo evaluador participó de las distintas actividades de esta instancia, con el fin de recoger apreciaciones y dinámicas que ocurran entre las distintas participantes.
 - **Grupos de discusión:** Se propone la organización de diversos grupos de discusión de entre 7 a 8 personas con lideresas egresadas de la Escuela de liderazgos. Se realizaron grupos de discusión de manera presencial durante el desarrollo del encuentro global.

Para controlar la validez y confiabilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación, se utilizó la triangulación de información tanto en la fase de recolección de la información como en la fase de análisis. La triangulación permite la convergencia de variadas ópticas, que iluminan distintas dimensiones del fenómeno a evaluar. Además, se busca intencionalmente que se tengan ópticas diferentes para luego llevar a cabo una comparación desde diferentes perspectivas y obtener una mirada integrada y conclusiva.

²³ Ver anexo 6 pautas de entrevista.

Tabla 3: Técnicas y personas entrevistadas

Técnicas utilizadas	Participantes consultadas
Entrevista Semiestructurada	13 egresadas en total, 5 de Latinoamérica y el Caribe, 5 de Asia, 2 de África y 1 de Pacífico. 12 entrevistas a integrantes de la junta directiva de FIMI, funcionarias de FIMI, asesoras académicas y funcionarias de la Escuela. Se realizó una entrevista a Tamalpais (donante) y a socios estratégicos: 2 funcionarios de FAO.
Cuestionario virtual	46 egresadas en total, 17 de Latinoamérica y el Caribe, 16 de Asia, 10 de África, 2 de Ártico y 1 de Norte América.
Historias de cambio más significativo	11 historias de CMS.
Encuentro Global	43 egresadas en total.

En síntesis, esta evaluación consultó -a través de distintos instrumentos- a un total de 113 lideresas, correspondiendo al 45% del total de mujeres indígenas que participaron en la EGL, a través de los 10 años de implementación.

3.3 Criterios de la evaluación

Los criterios que se presentan a continuación fueron la base para la construcción de los instrumentos ocupados en el levantamiento de información, orientaron el análisis de la información recabada y así identificar y documentar los hallazgos de esta evaluación.

- **Relevancia:** Este criterio aborda en qué medida la EGL es relevante ante las prioridades y desarrollos globales de FIMI con los cuales debe articular su labor, como también si responde a las necesidades y problemáticas específicas expresada por parte de las lideresas y sus colectivos.
- **Eficiencia:** Este criterio apunta a determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en función de los recursos técnicos, humanos y financieros utilizados para la implementación de la EGL y sus acciones específicas.
- **Efectividad:** Este criterio permite determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos planificados, si han tenido lugar los cambios propuestos para las lideresas y sus pueblos, si los resultados alcanzados al momento de la evaluación han contribuido al alcance de los objetivos de la Escuela Global de Liderazgo Mujeres Indígenas (EGL) en sus 10 años de implementación, y si estos han catalizado otros procesos.
- **Sostenibilidad:** Este criterio procura, por una parte, determinar la persistencia en el tiempo y de manera visible, de los cambios positivos para las lideresas, sus comunidades y la sociedad en su conjunto. Los mismos pueden o no continuar una vez que la EGL finaliza. Como también, observa la capacidad de la Escuela para permanecer en el tiempo.
- **Coherencia:** Este criterio observa si los distintos elementos²⁴ de la EGL, tienen relación lógica y su aplicación en conjunto ha permitido alcanzar sus propósitos.
- **Impacto:** permite identificar las transformaciones que han tenido lugar en las mujeres que han participado en la Escuela, así como en sus organizaciones y comunidades.

Los criterios, sus preguntas y las técnicas utilizadas para responder a cada uno de ellos se pueden ver en el Anexo 1.

²⁴ Contenidos, la alianza con el Programa de Derechos de Pueblos Indígenas del Instituto para el Estudio de Derechos Humanos de la Universidad de Columbia, el rol de las Asesoras Académicas; la etapa práctica del Programa -participación en las sesiones del Foro Permanente-, así como el ejecutar los Planes de Incidencia formulados por las lideresas, entre otros.

3.4 Enfoques

Enfoque basado en los Derechos Humanos

Desde hace algunos años, Naciones Unidas ha venido promoviendo la instalación en las políticas públicas de los países y en los programas de desarrollo, de un enfoque basado en derechos al cual se debe prestar atención en todo el ciclo de los programas/proyectos. En el marco de los debates de la eficacia de las intervenciones de desarrollo, se trata de promover la realización de los derechos humanos y mejorar las capacidades de ejercicio por parte de los titulares de estos.

El enfoque basado en derechos humanos no sólo propone un cambio en la orientación y en las acciones. Es central para el análisis de los problemas, para la identificación de programas/proyectos, su formulación y ejecución, incluida la dimensión de rendición de cuentas, a cuyo fin deben ser establecidos indicadores que midan su contribución a la promoción, vigencia y disfrute de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

Enfoque de Igualdad de Género

Este enfoque permite evidenciar y desnaturalizar desigualdades e injusticias socioculturales e históricas que se han establecido en base al género, y visibilizar el impacto que éstas tienen en la autonomía, toma de decisiones y el ejercicio de ciudadanía para mujeres, hombres y personas no binarias. Reconoce que, con independencia de la orientación sexual, identidad o expresión de género, todas las personas tienen derecho a ser reconocidas y valoradas socialmente y a vivir libres de violencia y discriminación por razones de género.

A través de sus fundamentos teóricos-prácticos, tales como el patriarcado, el machismo, el sexismo, el androcentrismo, el sistema sexo/género binario, la heteronormatividad y las masculinidades hegemónicas, permite observar, estudiar y transformar los roles, estereotipos, prejuicios y mitos de género a la base de las diferencias culturales, sociales, económicas y políticas en la construcción de la condición y posición de hombres y mujeres, niños y niñas y comunidad, o LGBTQ+ (lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersex, queer, pansexuales, asexuales, demisexuales), que generan desigualdades y se expresan en situaciones de discriminación, violencia y exclusión social.

Por lo anterior, el género, si bien puede entenderse como un conjunto de características y normas sociales, económicas, políticas, culturales, psicológicas y jurídicas asignadas a cada sexo/género diferencialmente, no es una categoría universal, estable y descontextualizada.

Analizar alguna situación desde el enfoque de género permite entender que la vida de las mujeres, jóvenes y niñas (y también de los hombres) puede modificarse en la medida en que no está “naturalmente” determinada.

Contribuye a cuestionar los estereotipos con que las personas son educadas/os y abre la posibilidad de elaborar nuevos contenidos de socialización y relación entre los seres humanos. La utilización de este enfoque interpela respecto de la necesidad de desarrollar proyectos de cooperación que definan estrategias para abordar las desigualdades estructurales que existen entre mujeres, jóvenes y niñas y los hombres, en tanto las hace visibles y las desnaturaliza.

Enfoque Intercultural

El enfoque Intercultural apunta a reconocer la existencia de una diversidad de culturas en las sociedades que deben convivir entre sí sobre la base del respeto a sus cosmovisiones y a los derechos humanos de sus portadores. En este marco, la emergencia en la agenda pública global de la importancia de la diversidad y la identidad ha ido acompañada del desarrollo y la universalización de los derechos económicos, sociales y culturales. Bajo estos parámetros es visible y legítima la necesidad de que indígenas y afrodescendientes accedan de manera equitativa a una ciudadanía moderna que, como ha planteado Naciones Unidas, considere los rasgos y conductas propios que definen la identidad de la región latinoamericana. Dicha identidad está basada en múltiples y diversas identidades específicas que más que ser un obstáculo, como hasta ahora se les han mirado, ofrece amplias posibilidades de crecimiento y desarrollo para la integración y la cohesión social en los países. Para hacerse cargo de este desafío, es importante considerar un enfoque que valore las identidades y las diferencias culturales a la luz del reconocimiento del carácter multiétnico y pluricultural de las sociedades latinoamericanas, abandonando así el paradigma negador y homogeneizador que ha caracterizado a la región.

Enfoque antirracista

En estrecho vínculo con el enfoque de interculturalidad, que contribuye a resignificar y descolonizar el concepto de cultura e historia, más aún en contextos atravesados por la colonización, globalización y migración, donde coexisten en una misma persona (y no sólo dentro de los estados nacionales) diversas culturas, se torna fundamental el enfoque antirracista para abordar las desigualdades y violencias a través de proyectos de cooperación en sociedades con presencia de migración, pueblos indígenas y personas de diverso origen étnico-racial.

El enfoque antirracista permite interpretar las desigualdades y violencias contra las mujeres, jóvenes y niñas indígenas más allá de la categoría de género, y a hacer visible que son una diversidad de sistemas los que oprimen. Lo que implica problematizar “las condiciones sociales en las que vivimos, nuestro lugar en el mundo, nuestras experiencias, las posibilidades de realización personal y colectiva y la necesidad de cuestionar no sólo la existencia de una subalternidad sino también los mecanismos que producen y conservan privilegios fuera y dentro de las categorías dominantes de clasificación social”.

Marco de Gestión Basada en Resultados (GbR)

La Gestión basada en Resultados es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, contribuyendo directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados tangibles para informar la toma de decisiones sobre el diseño, recursos y ejecución de programas y actividades, así como la rendición de cuentas y elaboración de informes.

Para apoyar este cambio de orientación estratégica hacia el logro de resultados, se requiere un marco de evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición de tales resultados. Este marco debe ser suficientemente simple y de uso accesible de manera de permitir que sea utilizado a fin de mejorar la eficacia en sus distintas dimensiones. Es preciso considerar el planeamiento coherente y a largo plazo en torno a resultados, la construcción de alianzas para el cambio y el fomento del conocimiento y el uso de la evidencia proporcionada por las evaluaciones.

3.5. Limitaciones y riesgos

Sobre las limitaciones de esta evaluación, la principal consiste en lo acotada que puede ser la información con respecto a los primeros años de implementación de la Escuela, al cubrir 10 años, datos tales como los contactos de las exparticipantes o informes relevantes se pudieron perder debido al transcurso del tiempo. Para remediar esto, se trabajó de cerca con la contraparte para identificar los vacíos en la información y buscar formas de cubrirla.

3.6. Cuestiones éticas

La evaluación se alineó con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas²⁵, fue realizada de manera objetiva y participativa, con base en evidencias verificadas empíricamente de manera válida y confiable. El equipo evaluador cumplió con los estándares y guías de ética del UNEG, orientados por los principios de credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad²⁶.

En todo el proceso de evaluación, pero especialmente en las entrevistas fue fundamental el respeto a los derechos humanos, equidad e igualdad de género²⁷, respeto por la dignidad y diversidad de las personas participantes. Se preservó la confidencialidad de la información y datos de las personas involucradas, respetando los derechos de proveer información

²⁵ Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

²⁶ UNEG: Ethical Guidelines for UN Evaluations, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and Code of Conduct for Evaluation in the UN system, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

²⁷ Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación, 2011: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

de forma confidencial y anónima²⁸. Con este fin se suministraron formatos de consentimiento informado para la recolección de la información desde fuentes primarias y fueron comunicados nuestros protocolos de manejo de información.

IV. Hallazgos

4.1 Relevancia

¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI en la promoción y protección de los derechos de las mujeres indígenas?

Hallazgo 1

La EGL se alineó estrechamente con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI fortaleciendo las capacidades, promoviendo la participación e impacto internacional, y garantizando los derechos de las mujeres indígenas, mientras colaboró de manera efectiva con otras iniciativas de FIMI para lograr un impacto más amplio y sostenible. Este es un hallazgo que da cuenta de la relevancia, impacto e importancia de la sostenibilidad de este Programa.

Desde su inicio en 2013, este programa, liderado por mujeres indígenas y no indígenas, se ha consolidado como un espacio de formación estructurado en cuatro estrategias fundamentales: el desarrollo de habilidades y experiencia para mujeres a nivel global, la expansión del alcance de la Escuela de Liderazgo Global mediante el reclutamiento de más solicitantes indígenas y el fortalecimiento de capacidades, el mejoramiento de la calidad y sostenibilidad de la Escuela de Liderazgo con una mayor diversidad de participantes, incluyendo mujeres jóvenes, y la implementación de actividades adicionales de capacitación y fortalecimiento de capacidades, alineadas con la misión y visión de FIMI, para reforzar el liderazgo a través de la educación formal e informal.

Como parte integrante de la misión de FIMI, este programa ha evolucionado a lo largo de una década hasta el año 2023, sometiéndose a dos procesos de evaluación en 2018 y 2024, como parte de su compromiso continuo con el crecimiento y la adaptación en su búsqueda por promover el reconocimiento y la realización de los derechos individuales y colectivos de las mujeres indígenas de seis regiones que gradualmente se han ido integrando al proceso.

Además, el programa demuestra su relevancia al adaptar sus prioridades estratégicas y operativas según los resultados de la evaluación inicial en 2018. Además, se ha reorganizado estratégicamente para alinearse con la misión actual de FIMI, que busca promover los derechos y el bienestar de las mujeres indígenas a nivel global. Mediante una Teoría de Cambio, se han definido metas compartidas entre programas de FIMI. Esta Escuela pasó de tener como objetivo el de potenciar la formación a definir como compromiso "Aumentar la capacidad de participación e impacto internacional de las mujeres indígenas" fortaleciendo sus capacidades de liderazgo para la promoción y ejercicio pleno de sus derechos individuales y colectivos (Plan Estratégico FIMI, 2020).

Hallazgo 2

Se observó una estrategia definida por una teoría de cambio, orientada hacia metas y resultados esperados. La EGL ha estado generando transformaciones significativas en la vida de las mujeres indígenas participantes y sus comunidades. Las transformaciones se manifestaron de manera reflexiva, comprensiva y progresiva en cada una de las seis regiones, adaptándose de forma diferencial a los contextos específicos.

Esto sugiere un enfoque más estructurado y basado en resultados para lograr los objetivos de fortalecimiento de capacidades y liderazgo. Lo que evidencia una evolución hacia un enfoque más centrado en el fortalecimiento de redes regionales y subregionales. Este enfoque, junto con el empoderamiento de las mujeres indígenas como agentes de cambio y su participación en procesos de toma de decisiones, resaltó la importancia del desarrollo de capacidades, especialmente en liderazgo y organización institucional, para lograr una transformación más efectiva y sostenible en las realidades de las comunidades indígenas.

La EGL se destacó por su enfoque centrado en reconocer la comunidad y lo comunitario a través del empoderamiento de mujeres indígenas; el respeto por la autonomía y autodeterminación de ellas, sus organizaciones y comunidades. La EGL en

²⁸ Ver en anexo 3 formato de consentimiento informado y protocolos de levantamiento y manejo de la información.

el proceso formativo y en la articulación con otros programas de FIMI, creó espacios de diálogo intercultural donde se reconocen y valoran los conocimientos indígenas. Al fortalecer las capacidades de liderazgo de las mujeres indígenas y promover su participación en la toma de decisiones, la EGL contribuyó a la construcción de sociedades más inclusivas y equitativas, respetando siempre la capacidad de las comunidades para definir sus propias prioridades y destinos.

Esto también refleja el reconocimiento por parte de las mujeres indígenas que participaron en las diversas instancias metodológicas de la evaluación, quienes destacaron cómo la Escuela transformó su capacidad tanto reflexiva como de acción, a nivel personal, comunitario y en algunos casos, globalmente.

“...me hizo ver; me permitió reconocer; pude comprender; me amplió el conocimiento; cambié la mirada; siento más orgullo de mi identidad; me hizo comprender y quitar el miedo; me permitió conocer a otras; fui capaz de ayudar a otras; no sabía que podía hacer esto; me quité el miedo a decir lo que pensaba; pude aprender de otras; pude conocerme y conocer a mi comunidad; aprendí a cuestionar; aprendí a utilizar estos instrumentos internacionales; supe que existía un movimiento internacional de mujeres indígenas; pude proponer y tramitar; he podido escribir asuntos técnicos; estoy abriendo otros espacios” (Notas de campo Evaluación FIMI, 2024).

Aunque estas afirmaciones fueron recogidas en un contexto particular, es importante señalar que, más allá de las diferencias regionales en términos geopolíticos, culturales y de la configuración y procesos del Movimiento Indígena, quienes dieron origen a los procesos de FIMI, y han estado presentes en la configuración y desarrollo de la EGL, coincidieron en destacar la transformación que causa esta experiencia en la vida en ellas, en sus comunidades, organizaciones, redes y el mismo movimiento indígena, esto visto por regiones, implicaría conocer un poco más lo que sucede en África que -en términos de derechos- es muy diferencial a Norte América, Asia y América Latina, pero no para comparar sino para intercambiar experiencias, saberes y ampliar o aumentar la incidencia política de las mujeres ya formadas en la EGL como de las nuevas generaciones que esta Escuela tendrá.

“Se observa un notable aumento en el perfil personal y profesional de estas mujeres, que pasan de ser tímidas a líderes destacadas, evidenciado por su participación en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de Naciones Unidas, para quienes en su mayoría han tenido esta oportunidad, sobre todo entre el 2013 al 2019; y en todas, su paso por la Escuela les brindó mayor confianza y determinación. Además, se destaca un incremento significativo en su visibilidad tanto a nivel nacional como internacional. En términos de fortalecimiento organizacional, se evidencia que las participantes absorben una cantidad considerable de conocimiento y habilidades durante el proceso, aunque a menudo subestiman su propio crecimiento. Sin embargo, al regresar a sus comunidades, se percatan del valor y la magnitud de lo aprendido. Un aspecto crucial es la percepción de pertenencia a un movimiento global, lo que genera un sentido de conciencia y orgullo entre las participantes al reconocerse como parte de una familia conectada a una causa mayor”. (Testimonio Evaluación FIMI, 2024).

Estos testimonios reflejaron la relevancia y el impacto significativo del programa en la vida y el empoderamiento de las mujeres indígenas participantes.

Se puede afirmar que la EGL promovió lo que en la Teoría del Cambio se conoce como "lo Sentipensante": la habilidad de sentir, pensar y actuar desde una perspectiva comprensiva y reflexiva, reconociendo, exigiendo y apropiándose de los instrumentos, especialmente la CEDAW y la recomendación general 39; el Convenio 169 de 1989 (OIT) para superar las formas y estructuras de violencias y discriminación interseccional contra las mujeres y niñas indígenas; así como exigir la garantía de derechos a la participación efectiva, consulta, y consentimiento antes de la adopción y aplicación de medidas legislativas o administrativas que puedan afectarles. El reconocimiento de las diversas formas de opresión; las expresiones del patriarcado y las brechas históricas y actuales de desigualdad sobre los cuerpos y la vida de las mujeres, situando su propia historia y la de sus hermanas en cada comunidad en sus territorios, nacional, regional y global, les permite tener una visión más amplia de la relevancia y la transformación que implica su participación en esta Escuela.

Esto reconoce que, si bien existen variaciones en los procesos de las seis regiones y entre las mujeres de diferentes pueblos indígenas, así como en los contextos sociopolíticos y jurídicos en los que están inmersas, todos estos elementos estuvieron arraigados en una historia y en las formas de organización política de las comunidades, redes y movimientos indígenas en cada región. Además, se deben tener en cuenta las diferencias interseccionales y generacionales.

Las mujeres indígenas que lideraron estos procesos en cada región, enfatizaron la importancia de comprender, analizar y abordar los contextos específicos de las demandas de los pueblos indígenas para utilizar e implementar los instrumentos internacionales. Existe una diferencia generacional entre las mujeres que participan en la Escuela, algunas de las cuales provienen de generaciones que han luchado históricamente por exigir derechos y crear normas llevadas a las Naciones Unidas, mientras que otras generaciones están entrando ahora en el reconocimiento, el conocimiento y la apropiación de esas normas.

Esto otorga a cada generación un papel diferente. No solo implica recordar y honrar a quienes han logrado avances en este sentido, sino también articular procesos y buscar nuevas formas de incidencia en los instrumentos de políticas públicas a nivel regional, nacional e incluso local. Este desafío demanda un diálogo intergeneracional, intersectorial e innovador en los procesos de la Escuela y más allá.

Hallazgo 3

El impacto y empoderamiento de las mujeres indígenas participantes de la EGL da cuenta de su relevancia en correspondencia con los planteamientos del FIMI. Las mujeres que participaron de esta evaluación expresaron que han tenido un impacto significativo, especialmente en su empoderamiento político.

Las participantes adquirieron conocimientos sobre instrumentos internacionales para la defensa de los derechos de las mujeres y niñas indígenas, junto con sus comunidades y organizaciones y fortalecieron su capacidad para participar en diferentes niveles de gobierno, desde lo local hasta lo internacional.

Este cambio, lo vivieron las mujeres que participaron de la EGL incluidas las hermanas que hicieron parte del equipo promotor en FIMI, algunas son egresadas y fundadoras de este proceso. Y son reconocidas por su papel transformador. Se podría decir que incluso la forma metodológica como se llevó a cabo esta evaluación hace precisamente parte de la relevancia que tiene este programa para los aportes que brinda el FIMI a la vida de las mujeres indígenas. Los contenidos del portal de FIMI, las cuatro publicaciones dedicadas a las historias de vida denominadas, Tejidos de Historias de Vida: i) Participando y Liderando Procesos Políticos; ii) Accionando y Educando por una Vida Libre de Violencia; iii) Construyendo Redes y Fortaleciendo su Cultura Ancestral; iv) Defendiendo el territorio y la biodiversidad. Las historias de cambio que fueron recogidas para esta evaluación y quienes hicieron parte de las entrevistas y el encuentro, fueron 143 testimonios que demuestran la relevancia de esta Escuela.

Las mujeres destacaron la importancia que tiene compartir e intercambiar experiencias, reconocer las formas de discriminación. El liderazgo como forma de vida. Respeto por la dignidad y formas de vida de las mujeres y niñas indígenas, destacando las condiciones diferenciales por regiones, de la que son conscientes y asumen como desafíos.

Son mujeres que tuvieron como particularidad abrir caminos para otras. Algunas expresan la importancia de la sanación juntas. Reconocieron la importancia del intercambio intergeneracional. Aprender a hacer contactos, conocer y apropiarse instrumentos internacionales, junto con reconocer su capacidad de enseñar a otras sobre derechos de la tierra, derechos sexuales y reproductivos, violencia doméstica, casos de violación y asesinato, a su vez proteger los derechos naturales; es valorado como uno de los resultados de la EGL. Conocer cómo funciona el Foro Permanente para Cuestiones Indígenas y el Sistema de Naciones Unidas. Formular e implementar su plan de incidencia les permitió potenciar su trayectoria y visibilizar su experiencia acumulada o en aquellas que apenas inició de forma más contundente o determinada con su plan de incidencia exigido por la EGL. Tener claridad de mecanismos y metodología de incidencia en la defensa de los derechos de las mujeres y niñas indígenas. Actuar y Educar para una Vida Libre de Violencia.

Varias tuvieron consignas de transformación que les implicó "romper el silencio", "luchar por romper con el temor o los miedos", "liderazgo como canto del alma", "En un mundo de amplias desigualdades, inspiran las lideresas de la EGL".

Les permitió generar confianza, legitimidad y reconocimiento de su labor comunitaria. La experiencia en la EGL les permitió identificar otras necesidades de formación y seguir formando personal y comunitariamente, para acompañar a otras mujeres de su organización y de otras organizaciones.

Todo este escenario demostró la relevancia de la EGL, el poder transformador que tuvo como Escuela y para las mujeres indígenas que han hecho parte de estos 10 años de formación, algunas, aunque ya hacían parte de los procesos indígenas su participación sin duda las potenció su incidencia.

Hallazgo 4

El reconocimiento internacional de las acciones e incidencia de las mujeres indígenas fue crucial y está intrínsecamente ligado a la conciencia de formar parte de un Movimiento Global. Este reconocimiento plantea diversos desafíos, que van desde la implementación de marcos normativos hasta el análisis de los procesos organizativos de los pueblos indígenas a nivel regional y local. Además, implica comprender cómo los fenómenos internacionales, como la pandemia de COVID-19 y los conflictos internacionales, afectan a los pueblos indígenas, a sus comunidades y, por tanto, a las mujeres y niñas indígenas.

Se destaca que, en los últimos diez años, las mujeres indígenas han ganado reconocimiento en instancias internacionales y de toma de decisiones, como el Foro Permanente para Pueblos Indígenas y organismos de las Naciones Unidas. Además, algunas de ellas son referentes internacionales en temas como el cambio climático, la violencia de género y el acceso a derechos. La participación en la EGL ha llevado a las mujeres indígenas a sentirse parte de un movimiento global, lo que ha aumentado su conciencia, orgullo y sentido de pertenencia. Esto ha contribuido a su empoderamiento y ha fortalecido su participación en la comunidad a diferentes niveles.

Esto se convierte en un desafío que da cuenta de la relevancia y la necesidad de sostenibilidad de la EGL, en tanto que en cada una de las seis regiones hay procesos diferenciales, incluso por países, ciudades y por pueblos indígenas. Esto es el resultado de las diferencias en el nivel organizativo de los pueblos indígenas y dificultades para la coordinación entre regiones con contextos y enfoques diversos.

Es crucial reconocer que las demandas y los procesos de lucha indígena a nivel global enfrentan cada vez más la criminalización, a pesar de los avances normativos logrados en cada región, cada una tiene su particularidad. Por ejemplo, la pandemia a nivel global provocada por el virus del COVID-19 en 2020 evidenció cómo las políticas transnacionales de confinamiento y salud pública pasaron por alto las autonomías territoriales y los sistemas de salud, educación y comunicación propios de los pueblos indígenas, así como sus sistemas de conocimientos tradicionales, que podrían haber salvado numerosas vidas si se hubieran integrado en los esquemas de prevención y atención. Por el contrario, los pueblos indígenas destacaron a nivel global por su respuesta humanitaria, brindando apoyo entre los contextos rurales y urbanos, además de ir, proporcionan orientación para el manejo del miedo y el duelo, un efecto persistente en la salud mental global producido por esta pandemia. Es decir, durante la pandemia de COVID-19, diversas organizaciones internacionales, como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Fondo para el Desarrollo de Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC), junto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), expresaron su preocupación por la feminización de la pobreza y los impactos desproporcionados en las mujeres y niñas indígenas. Resaltaron cómo la crisis exacerbó las disparidades de género en el acceso a recursos y oportunidades económicas, así como la necesidad de políticas públicas y medidas de protección social para abordar estas desigualdades y promover la inclusión y la igualdad de género en la respuesta a la crisis.

Estos temas, que continúan sin explorarse completamente, requieren marcos normativos complementarios a los existentes, especialmente considerando la amenaza de guerras genéticas y por el agua en el planeta. Las mujeres indígenas formadas en esta Escuela y que participan en redes sobre biodiversidad, cambio climático, propiedad intelectual, justicia ordinaria y propia, educación étnica, preservación de lenguas nativas y violencia de género, entre otros temas, desempeñan roles fundamentales. Algunas ocupan cargos en instancias de Naciones Unidas, en agencias de cooperación, gobiernos nacionales; todas por méritos y reconocimiento de sus trayectorias y/o como delegadas de las organizaciones indígenas, otras son consultoras, académicas y referentes en áreas específicas. Es esencial conocer y reconocer más a fondo su contribución para integrarlas plenamente en la próxima década de la Escuela. Esto subraya la importancia de adaptar las estrategias de la EGL a las realidades específicas de cada comunidad y territorio indígena.

En este sentido, en el contexto de la evaluación, se encontró que los Pueblos Indígenas (PI), al reconquistar sus derechos históricos, están experimentando cambios significativos en sus estructuras organizativas. Anteriormente, la importancia recaía en la existencia de movimientos regionales, pero ahora no se observa una discusión a nivel regional o nacional sobre temas esenciales. Esto ha llevado a un cambio en el papel de las organizaciones, ya que los PI están recuperando sus

territorios y valorando más sus procesos locales, vidas y autonomía en el ámbito local. En este contexto, las organizaciones nacionales y subregionales ya no tienen el mismo peso y esto afecta a las compañeras. Se ha observado que, aunque se pensaba que había una gran organización, muchas veces los espacios están desorganizados y las personas encuentran compañeros especializados pero desconectados de los procesos en curso. Esta situación es más grave en algunas regiones que en otras; por ejemplo, Asia muestra una mejor organización que África, donde la situación es más desafiante. Estas diferencias son evidentes entre los distintos grupos analizados en la evaluación.

Hallazgo 5

La EGL es uno de los programas más emblemáticos de FIMI y se articuló con todos los otros programas para su desarrollo.

Las mujeres que participaron en esta evaluación, los documentos revisados y los testimonios disponibles en páginas digitales, resaltaron cómo este programa las ha llevado a un empoderamiento político que se articula a otros procesos promovidos por FIMI y cómo las Redes y otras organizaciones que desarrollan procesos con poblaciones indígenas, por ejemplo, el FILAC, la FAO, ONU Mujeres facilitan esta articulación.

Por consiguiente, al alinearse con las prioridades estratégicas de FIMI, la EGL asegura que sus estrategias estén coherentes con los objetivos más amplios de la organización. Esto garantiza que los recursos y esfuerzos invertidos en la EGL estén contribuyendo de manera efectiva a la misión general de FIMI.

La EGL amplifica el impacto, al trabajar en sinergia con otras iniciativas de FIMI. La colaboración y coordinación entre diferentes programas permiten abordar de manera más integral las necesidades y desafíos de las mujeres indígenas, lo que resulta en un impacto más significativo y sostenible a largo plazo. Esto a su vez, incide en el reconocimiento y apoyo institucional; es decir, la alineación con las prioridades de FIMI generan mayor reconocimiento y apoyo institucional para la EGL. Al demostrar su contribución a los objetivos más amplios de la organización, la EGL puede fortalecer su posición dentro de FIMI y obtener un mayor respaldo para sus actividades y proyectos. Con ello, poder incluir un equipo con mayor número de personas apoyando los procesos, protocolos y procedimientos que demanda la Escuela.

Esto también al estar alineada con las prioridades de FIMI, la EGL gana legitimidad y credibilidad tanto dentro de la organización como en el ámbito más amplio de la promoción de los derechos de las mujeres y niñas indígenas. Esto puede facilitar la participación en redes internacionales y la obtención de fondos y recursos adicionales para sus programas y actividades.

¿De qué manera la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con la Agenda 2030, el ODS N°5, u otros ODS y sus metas?

Hallazgo 6

La EGL se alinea con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS N°5 sobre igualdad de género. A través del fortalecimiento del liderazgo femenino, promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres indígenas. Además, fomenta la educación de calidad (ODS 4) y la colaboración entre organizaciones indígenas (ODS 17), contribuyendo así a múltiples ODS y sus metas, con un enfoque particular en reducir las brechas y desigualdades de las mujeres y niñas indígenas.

El programa de la Escuela y las estrategias tienen como objetivo principal fortalecer las capacidades de liderazgo individual y colectivo de las mujeres indígenas para promover y ejercer sus derechos humanos individuales y colectivos. Esto contribuye directamente a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, como lo establece el ODS 5.

La EGL se esfuerza por fortalecer las capacidades de las mujeres indígenas y garantizar su participación en la toma de decisiones, utilizando cuatro estrategias para reducir las desigualdades dentro de las comunidades indígenas. Estas estrategias abordan problemáticas arraigadas, como violencias de género y racismo, así como discriminación, explotación y exclusión. Estas formas de violencia, históricas y actuales, persisten en las seis regiones, impactando la vida de las mujeres y sus comunidades. Además, la EGL reconoce la criminalización de las demandas indígenas y los efectos de la pandemia de COVID-19, evidenciados por la "Feminización de la Pobreza" según la CEPAL en 2020.

La expansión de la EGL y el enriquecimiento de sus actividades de capacitación fortalecen la educación de calidad, especialmente para mujeres indígenas, en línea con el ODS 4 que persigue una educación inclusiva y equitativa. Además, las habilidades adquiridas por las participantes no solo les permiten transmitir conocimientos sobre instrumentos internacionales, sino también fortalecer sus roles como asesoras en procesos jurídicos, acceso a derechos y desarrollo comunitario, potenciando así su impacto en diversos ámbitos de incidencia y formas de liderazgos.

Sobre Alianzas para lograr los objetivos se materializa a través de la colaboración con organizaciones de mujeres indígenas vinculadas al mecanismo global, destacando la importancia de la cooperación y las alianzas para alcanzar los ODS. Esta colaboración se alinea con el espíritu del ODS 17, que promueve la formación de alianzas entre gobiernos, el sector privado y la sociedad civil para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Es relevante mencionar que en cada una de las seis regiones existe al menos una red de mujeres que participa activamente en la Escuela y en FIMI, lo que contribuye significativamente al empoderamiento tanto de las mujeres como de sus organizaciones.

¿De qué manera la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con la Plataforma para la Acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 u otros instrumentos internacionales?

Hallazgo 7

La EGL se alinea con la Plataforma para la Acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 y otros instrumentos internacionales a través de su enfoque de incidencia desde su surgimiento y lo configura y desarrolla como un referente que “abrió caminos a las mujeres indígenas”.

Las hermanas indígenas entrevistadas y las que participaron del encuentro global 10 años, destacaron que FIMI ha sido fundamental en abrir el camino para la inclusión de las mujeres indígenas en espacios como el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas y la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) y resaltaron la importancia de su participación en estos eventos. Además, se mencionó que FIMI y el desarrollo de la EGL ha contribuido significativamente a la creación de la Recomendación 39 y la Recomendación 40 de la CEDAW, lo que demuestra su influencia en la formulación de políticas de nivel internacional.

Del mismo modo, resaltan el reconocimiento y respeto que FIMI tiene en la ONU, como resultado de la EGL en los espacios formativos de gestionar la participación de las mujeres indígenas en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas, en donde tienen acceso para dialogar con el Secretario General de la ONU, y hacer parte de eventos importantes como Conferencias de las Partes (COP) distintos temas. Además, se mencionó que el empoderamiento de las mujeres indígenas es el principal resultado buscado por FIMI, lo que demuestra su compromiso con esta causa. También se destacó la existencia de organizaciones regionales afiliadas a FIMI y otras redes vinculadas, lo que refleja su capacidad para establecer alianzas y colaboraciones a nivel regional e internacional.

De igual modo, en las historias de cambio más significativo los testimonios mostraron cómo el conocimiento adquirido sobre los instrumentos internacionales, así como su uso y aplicabilidad en casos concretos son evidentes transformaciones útiles a sus liderazgos. Además, la participación en espacios de diálogo continuo y la focalización de los planes de incidencia fueron cruciales para profundizar en la comprensión y aplicación práctica de estos instrumentos.

En el ejercicio del encuentro de los 10 años de la EGL se pudo destacar que existe una comprensión y uso de estos instrumentos en el cuestionamiento de las estructuras sociales de sus pueblos indígenas y de la sociedad en general. Se destacaron aspectos relevantes por cada región asociados a espacios de discusión de la normatividad (local y nacional); búsqueda de superación de las violencias sustentadas en las normas. Por ejemplo, las hermanas de África realizaron el Primer Foro Indígena en el año del 2023 y han promovido y logrado cambiar la normatividad y cuestionar la Mutilación Genital Femenina (FGM), expresaron que la gente comprende ahora que podemos cambiar la narrativa. Y dejaron como mensaje que: *“Las generaciones futuras deben tener mentes abiertas y adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para compartir experiencias, aprender unas de otras (de estudiantes y facilitadoras), avanzar como una sola, caminar juntas, aprovechar la oportunidad para aprender, compartir conocimientos y lograr la transmisión de saberes”* (Grupo África, Encuentro 10 años EGL, Guatemala, 2024).

Por su parte las hermanas de América Latina destacaron la incidencia en espacios de redes, como el Enlace Continental de Mujeres Indígenas de las Américas (ECMIA), la cual ha sido una plataforma de gran relevancia regional y global. Sus alianzas

a través de planes de incidencia, les ha permitido trabajar con autoridades tradicionales indígenas (sabios curanderos, tenientes, guías espirituales) y con ello promover la comprensión y apropiación de los mecanismos internacionales y participar en ellos. Y dejaron como mensaje que: *“Gracias a la Escuela hemos podido llevar adelante nuestros sueños y aspiraciones para posicionar nuestras agendas y luchas. Hemos conocido otras agendas de diferentes territorios y esto ha permitido internacionalizar la agenda de las mujeres indígenas, tenemos que empujar la agenda global”*. (Grupo América Latina, Encuentro 10 años EGL, Guatemala, 2024).

Así mismo, las hermanas de Asia expresaron que pudieron adquirir conocimientos y confianza en temas de derechos de los pueblos indígenas. Cuando regresaron a sus espacios, territorios, comunidades y organizaciones, ampliaron sus conocimientos con otras personas a través de la implementación de los planes de incidencia que en su mayoría contienen la necesidad de compartir los instrumentos internacionales y su aplicabilidad en contextos específicos. Aquí hay que destacar la confianza en el conocimiento adquirido, su apropiación y estrategias para compartir conocimiento destacan una vez más la relevancia de la EGL en la forma cómo se alinea con todo este entramado normativo, y la capacidad de las mujeres indígenas para comprender, llevar a sus procesos y aplicarla. Su mensaje: *“continuamos lo que hemos aprendido, mantenemos el legado de nuestros antepasados”* (Grupo Asia, Encuentro 10 años EGL, Guatemala, 2024).

Las hermanas de Pacífico, Estados Unidos y Ártico en sus testimonios reflejaron el crecimiento personal y profesional que desarrollaron gracias a su participación en la EGL, evidenciado por logros académicos y laborales significativos, así como un mayor entendimiento de los derechos humanos situados. Destacaron la importancia de las conexiones globales y la solidaridad, así como su papel como defensoras de los derechos de los pueblos indígenas, fortaleciendo su empoderamiento individual y colectivo. A pesar de los desafíos, como la pérdida de algunas hermanas indígenas debido a la falta de reconocimiento de su identidad, se mantienen unidas y abiertas a acoger a otras mujeres indígenas. A nivel organizativo, resaltan el aprendizaje de responsabilizar a sus Estados y participar en mecanismos internacionales como la ONU, representando y fortaleciendo a sus organizaciones. Su mensaje fue: *“Participa y mantente involucrada, sé plenamente consciente y ponte a trabajar, haz preguntas y no tengas miedo de no saber, desafíate a ti misma sal de tu zona de confort, confía en ti misma para que la energía pueda transmitir el mensaje, mantente conectada, te has unido al legado, llevamos el trauma de nuestros ancestros”* (Grupo Pacífico, Estado Unidos y Ártico, Encuentro 10 años EGL, Guatemala, 2024).

En las distintas fuentes de esta evaluación, todas coincidieron en destacar el fortalecimiento de su poder colectivo, basado en el reconocimiento y revitalización de sus saberes ancestrales y el aprendizaje intercultural. Además, resaltaron la importancia de contar con herramientas para la incidencia a nivel global, lo que les ha permitido promover capacidades, conocer sus derechos individuales y colectivos, y enfrentar desafíos históricos. Han generado alianzas y estrategias de visibilización de sus necesidades, y han experimentado un crecimiento en su liderazgo. Reconocen su capacidad de resiliencia y resistencia a lo largo de la historia, así como la importancia de comprender y aprovechar los espacios internacionales, como el sistema de Naciones Unidas, para hacer valer sus derechos y lograr acciones de incidencia. Además, han aprendido a enfrentar el sistema colonial que históricamente ha oprimido a los pueblos indígenas, promoviendo la solidaridad y el trabajo en red a nivel global desde sus identidades como mujeres indígenas.

¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) respeta e incluye las prioridades, cosmovisiones y necesidades expresadas por las organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas a través de los mecanismos de participación existentes?

Hallazgo 8

La EGL muestra un respeto significativo hacia los Sistemas de Conocimiento indígenas, reconociendo la espiritualidad y fomentando la participación de docentes indígenas. Destaca el intercambio de saberes entre las participantes, aunque se identifica la necesidad de documentar experiencias para innovar en metodologías. Además, se reconoce el respeto hacia las lenguas nativas en la difusión de la Recomendación núm. 39 de la CEDAW, y se enfatiza la comprensión profunda de los sistemas de conocimientos propios en los planes de incidencia.

La evaluación de la EGL fue un proceso complejo y de aprendizaje mutuo, marcado por una metodología colaborativa que reconoció la trayectoria de la Escuela y de las mujeres que la conforman, incluyendo a la coordinadora, el equipo de colaboradoras, las asesoras académicas e incluyendo sus fundadoras; quienes fueron fundamentales en el proceso. Definir los componentes de la evaluación y construir juntas el encuentro de los 10 años en el territorio sagrado del pueblo Maya

en Guatemala, así como recoger las historias de cambio significativas, destacó la importancia del reconocimiento de los Sistemas de Conocimientos Propios o Indígenas para la EGL. Esta disposición a construir juntas evidencia el sentido comunitario y la búsqueda de lo común entre los pueblos indígenas de todas las latitudes. Además, refleja principios fundamentales de diversas culturas indígenas, como el Ubuntu en África, soy porque somos; el respeto por los ancestros en Asia; la interconexión y colaboración en el Ártico; el equilibrio y la armonía en el Pacífico; y la espiritualidad en Estados Unidos; que estuvieron presentes en todo el proceso evaluativo.

Del mismo modo, se encontró en la memoria documental y testimonial de la EGL que existen distintas evidencias (espacios de inicio de las jornadas, ceremoniales de llegada o de salida, formas de conversación, docentes con estrategias pedagógicas que apelan a la ancestralidad) demuestra un respeto significativo hacia los Sistemas de Conocimiento de los 132 pueblos representados por las 251 mujeres indígenas participantes. En su proceso formativo, se reconoció la espiritualidad como un aspecto fundamental en las cosmovisiones y cosmogonías de los pueblos indígenas, facilitando la participación de docentes indígenas y fomentando la innovación en el uso de técnicas ancestrales. Además, se destacó el intercambio de experiencias y saberes entre las participantes como una forma enriquecedora de aprendizaje, que permitió comprender y valorar las diferentes cosmovisiones presentes.

Sin embargo, se identificó la necesidad de documentar tanto los contenidos de la formación como las reflexiones y experiencias, para que la EGL pueda servir como un referente en metodologías innovadoras que respeten y se basen en epistemologías propias. De hecho, se expresó la complejidad en poner en diálogo durante de las jornadas de explicación de los instrumentos internacionales de las cosmovisiones y cosmogonías, algunas veces se hizo con casos. No obstante, según lo recogido en esta evaluación las egresadas lo han ido logrando, unas más que otras en recuperar o fortalecer sus memorias ancestrales, esto no significa que sea evidente o que en todos los casos sea éxito. Una hermana africana compartió que a pesar de su interés, trayectoria y apropiación desertó de sus estudios doctorales, precisamente porque presentó limitaciones conceptuales para hacer diálogos epistémicos señalando desafíos no solo en el ámbito académico, sino también en lo jurídico. Esta situación, junto con dar respuesta a esta pregunta llevó a varias entrevistadas a considerar que todavía la EGL está en deuda con integrar las epistemologías indígenas, que es complejo y complicado realizar.

En este orden de ideas, se destacó la importancia de mantener un vínculo constante entre el liderazgo y la cosmovisión del pueblo indígena, lo cual representa un desafío para los programas de formación indígena. Se reconoció que la construcción de este puente entre la cosmovisión y la formulación de políticas públicas es un proceso colectivo que requiere el involucramiento activo de quienes hacen parte de esta Escuela, como las egresadas, estudiantes y colaboradoras, quienes deben escuchar y aprender de las generaciones mayores. Además, se planteó el desafío de aterrizar las normas internacionales indígenas respetando las cosmovisiones, lo cual representa una tarea compleja y crucial en la implementación de programas educativos dirigidos a lideresas y comunidades indígenas.

Se reconoció que la formación en la EGL incidió en el respeto hacia las lenguas nativas de los pueblos indígenas en la difusión de la Recomendación General núm. 39 de la CEDAW (2022) sobre los derechos de las mujeres y las niñas Indígenas, la cual está en varias lenguas nativas de pueblos indígenas: Aymara, Moxeño Trinitario; Guaraní; Nahuatl.

Como también en los planes de incidencia. Así mismo, algunas de las acciones en los planes de incidencia reflejaron una comprensión profunda de los sistemas de conocimientos propios, preparando a las participantes para llevar a cabo acciones con mayor impacto a nivel local y global, y fortaleciendo su comprensión de la historia y los desafíos de las mujeres indígenas en la lucha por sus derechos; esto es su apropiación y capacidad reflexiva, que les permitió confiar en sus saberes, en su ancestralidad e identidad étnica.

"Los planes de incidencia son muy importantes; este trabajo introduce a los estudiantes en la incidencia y los prepara para llevar a cabo acciones a nivel local, además nos prepara para nuevas posibilidades de incidencia que tengan mayor impacto. Ayuda a comprender claramente cuál es la historia de las mujeres indígenas luchando por sus derechos y cuáles son los desafíos que tenemos que enfrentar" (Entrevista Evaluación FIMI, 2024).

Y en esto, se encuentra como relevante que confiar en ellas, o soltar el miedo y ponerse al mando de la esperanza, en sus trayectorias y conocimientos, reconocer sus capacidades o potenciarlas es uno de los más valiosos aprendizajes y reparación histórica en correspondencia con las distintas cosmogonías y cosmovisiones de los pueblos indígenas que son originarias. El colonialismo les hizo sentir vergüenza de sus saberes, de sus cuerpos, de su origen, ahora ellas, las mujeres de la EGL lo sanan y lo hacen cuestionando las estructuras colonialistas que han hecho incidencia en sus propios pueblos,

al tiempo que también cuestionan las prácticas culturales que refieren formas de patriarcado, en donde ellas son desconocidas y también violentadas.

Por tanto, generan una capacidad comprensiva de la norma y de su propio proceso histórico de sanación y reparación, en ese sentido apelan a la espiritualidad y su relación con la madre tierra y las fuerzas del universo y la naturaleza. Esto, lo hacen algunas inspiradas en los espacios de encuentro pedagógico que tiene la misma EGL o de cuestionarse su identidad étnica, que van introyectando y apropiando cada vez más. Aspecto que se resalta al responder la pregunta y evidenciar porqué este hallazgo.

Es importante mencionar que, en términos de relevancia de la EGL, es que contribuye en el fortalecimiento de los Sistemas de Conocimientos Propios, promoviendo la conexión con la tierra, la comunidad y las tradiciones ancestrales, así como la lucha por la igualdad, la justicia y la autonomía; y para algunas hermanas comprender su relación con su ancestralidad e identidad étnica. En contraste, también facilita herramientas para cuestionar formas patriarcales y de opresión hacia las vidas femeninas que existen en los pueblos indígenas.

Al respecto, se observó durante los días del encuentro de los 10 años de la EGL que las hermanas de Pacífico, Norte América y Ártico expresaron prioridades como la transformación intergeneracional del conocimiento, la transmisión del conocimiento, el autocuidado, la celebración de la cultura e historia, y el cuidado del medio ambiente y la tierra; esto reflejó la conexión profunda con la naturaleza y el respeto por las tradiciones ancestrales. Incluso una de ellas hizo un dibujo del árbol de la vida y lo describió permitiendo que todas, de las distintas regiones, encontrarán mayores similitudes en sus cosmovisiones y cosmogonías.

Por su parte, las hermanas de América Latina plantearon una serie de desafíos identificados que siguen existiendo en las comunidades, como la carga de roles de la mujer, el despojo de territorios indígenas y la violencia contra la mujer de distintas formas; violencias que algunas están vinculadas a las cosmovisiones indígenas. Esto no contradice que en esta región se exprese de manera determinada el respeto por la tierra, la comunidad y la equidad de género. De esa forma, consideraron que algunas de sus prioridades deben estar en el intercambio intergeneracional; la soberanía alimentaria; que facilite y refleje la importancia de la conexión con las generaciones anteriores y de esa forma intentar cuestionar sin caer en errores de desconocimiento o de negación cultural.

Las hermanas de África en distintas actividades dieron cuenta de los desafíos que encuentra para superar el patriarcado, la discriminación y la violencia de género presente en sus países, territorios y que son expresados por sus comunidades y las mismas mujeres indígenas. En ese sentido, dieron cuenta de su capacidad en la enseñanza creativa, y recursos narrativos que utilizan, aunque consideraron que no eran creativas en las actividades que se realizaron en el encuentro, las experiencias descritas del trabajo que hacen en sus comunidades, casi siempre rurales y despojadas de recursos, entre ellos tecnológicos, hacen que ellas recurran a distintas formas de enseñar lo aprendido en la EGL, así como propiciar prioridades desde la educación y la inclusión en la toma de decisiones de las mujeres y las niñas indígenas. Ellas expusieron que sus procesos reflejan la lucha por la igualdad y la justicia social, y que, aunque cuestionan algunos valores de sus culturas, son respetuosas de lo que significa su ancestralidad.

Las hermanas de Asia propusieron como desafíos superar el patriarcado, los conflictos armados y la inseguridad alimentaria, junto con las prioridades que tiene el empoderamiento económico y el desarrollo de capacidades de las mujeres indígenas. En sus procesos, ellas muestran la búsqueda de equidad y autonomía, aspectos que consideran centrales para las cosmovisiones indígenas.

¿En qué medida se han tomado en cuenta los Informes, Recomendaciones Generales de los órganos de seguimiento de los Tratados y Convenciones sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas?

Hallazgo 9

La EGL tuvo en consideración las recomendaciones de los órganos de seguimiento de los derechos de los pueblos indígenas al fortalecer el liderazgo y la conciencia global de las mujeres indígenas, facilitando su participación en espacios de incidencia y en el movimiento indígena en seis regiones.

Las mujeres indígenas que participaron en esta evaluación consideran que realmente la EGL es relevante porque las introduce a temas que desconocían y que les facilita el conocimiento y la apropiación de los instrumentos normativos internacionales y contribuyendo a su implementación en los contextos regionales y nacionales.

En estos 10 años, aunque ha existido variaciones temáticas año a año, e incluso ajustes que remitieron a profundizar en el 2021 al marco normativo relacionado, demandante o que pudiera servir para atender la pandemia del COVID-19. Se observó que siempre son abordados los instrumentos internacionales de derechos humanos y los mecanismos de la ONU. Ambos hacen hincapié en cuestiones como el Convenio 169 de la OIT, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, la CEDAW y otros instrumentos relevantes.

De los instrumentos internacionales de DDHH que aparecieron de forma recurrente en esta evaluación son:

El Convenio 169 de la OIT; la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas; la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW); la Convención sobre la Eliminación de la Discriminación Racial (CERD); el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. De los mecanismos de Naciones Unidas han sido; Mecanismos de la ONU: Mecanismo de Expertos sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, el Relator Especial y el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas; su mandato, el establecimiento, la dinámica de las sesiones, estrategias de participación.

Además, se abordaron temas como la violencia contra las mujeres indígenas, el empoderamiento político, la incidencia en los derechos sobre tierras y recursos, el cambio climático. Se preparó entre el 2013 al 2019 la participación en eventos como el Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas. Estas áreas de enfoque demostraron una preocupación común por los derechos y el bienestar de las mujeres y niñas indígenas y sus comunidades a nivel internacional.

En este sentido, aunque hay un esfuerzo por cubrir estos temas en la Escuela de liderazgo, se reconoció que es un desafío debido a la extensión del contenido y a las dificultades para incorporar completamente los materiales teóricos durante la parte presencial del programa.

Las participantes del programa se han apropiado de mucho conocimiento, lo que les permitió comprender su papel dentro de un movimiento global de mujeres indígenas. Se volvieron conscientes de su papel en un movimiento más amplio y se sintieron conectadas a nivel global; aunque esto es diferencial por razones de interseccionalidades y de cada una de las seis regiones.

Se debe mencionar que la Escuela fue diseñada con un enfoque intercultural para potenciar el liderazgo de las mujeres indígenas a nivel global. Se buscó incluir tanto a mujeres indígenas como no indígenas en el proceso de diseño para garantizar su pertinencia y efectividad. Se señalaron desafíos en la articulación entre generaciones y regiones dentro del movimiento indígena global, así como en la organización y representación de las mujeres indígenas en diferentes contextos. Se destacó la importancia de adaptar la EGL para abordar estos desafíos y promover la sostenibilidad del aprendizaje a través de mentorías y acompañamiento.

4.2 Efectividad

Hallazgo 10

Si bien la EGL cuenta con marco de resultados para el período 2011-2015 estos no fueron medidos. Sin embargo, de la revisión de la información disponible se puede concluir que fueron alcanzados parcialmente.

El Plan Estratégico de FIMI 2011-2015 considera en su formulación un marco de resultados para la EGL, por tratarse de uno de los programas sobre los cuales FIMI desarrolla su accionar. Cabe hacer presente que una gran parte de los indicadores

formulados para la medición de los resultados de la Escuela, en este período, son de tipo cualitativo y no cuentan con una medición durante todo su desarrollo. El marco de resultados que la Escuela se propuso para el período señalado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Marco de Resultados para la EGL 2011-2015

Objetivo	
Potenciar la formación de lideresas indígenas con capacidad para ejercer sus derechos de manera efectiva, interactuando en los procesos, científicos, tecnológicos, culturales e interculturales de sus países y a nivel global para generar cambios a favor de las futuras generaciones.	
Resultado	Indicador
1. Alianzas estratégicas establecidas con organizaciones, instituciones y organismos internacionales similares a la Escuela.	1.a Al finalizar el año 2011 se habrá discutido y definido mecanismos para la implementación global de la Escuela Global de Liderazgo de las mujeres indígenas. 1.b Al finalizar el 2011, se ha establecido el Consejo Académico Asesor. 1.c Al finalizar los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, se habrán identificado y firmado convenidos y cartas de entendimientos para la implementación de la Escuela de Global de Liderazgo de las mujeres indígenas.
2. Proceso de formación desarrollado, por tipos de educación y modalidades de formación/o aprendizaje.	2.a Al finalizar el año 2011 se ha definido un programa específico de Formación. 2.b Al finalizar el año 2012 y 2015 al menos 2 procesos de formación han sido desarrollados e impulsados por la Escuela Global de Formación. 2.c Al finalizar el año 2015, se habrán establecido convenios y alianzas para el apoyo de becas específicas para mujeres indígenas. 2.d Por lo menos 25 mujeres indígenas han sido favorecidas con becas de estudios superiores a partir del año 2012.
3. Mujeres indígenas usan y se apropian de los medios técnicos y tecnológicos a partir de la implementación de los procesos de formación.	3.a Al finalizar el año 2012, se han diseñado, editado y publicado diversos materiales de información en audiovisuales y escritos. 3.b Al finalizar el año 2011 se ha instalado un portal propio de la Escuela de Liderazgo de las Mujeres Indígenas, para la difusión de información de los temas pertinentes de Escuela y la socialización del trabajo que se realiza la misma
4. Mujeres indígenas participan e inciden en diversos espacios de manera más efectiva a partir de procesos de formación previos.	4.a Al finalizar el año 2013 conjuntamente con el programa de Participación e Incidencia Política de FIMI, se ha iniciado la implementación de un plan de formación política para consolidar la participación en espacios claves de toma de decisión. 4.b Al finalizar el año 2015, se han generado procesos de formación con parlamentarias y mujeres indígenas en puestos de poder de todas las regiones.
5. Las mujeres indígenas, indagarán, apoyarán, sistematizarán y proyectarán los elementos conceptuales, técnicos y metodológicos para los procesos de formación.	5.a Sistematización y documentación de al menos 2 procesos de formación. 5.b Al finalizar los años 2013 y 2015, se tendrán manuales sobre metodología de la investigación con perspectiva intercultural y enfoque de género.

Fuente: elaboración propia en base al Plan Estratégico FIMI 2011-2015.

En relación con los resultados establecidos por la organización para los años 2011-2015, se puede señalar que estos se fueron cumpliendo paulatinamente, si bien, no se cuenta con información de su seguimiento, el análisis de la información secundaria y primaria recabada en esta evaluación nos permite tener una apreciación de su avance, la que se expone a continuación.

En primer término, cabe señalar que la EGL estableció alianzas permanentes con distintas organizaciones del nivel internacional. Su funcionamiento, durante estos 10 años de implementación, se sustentó en su relación con el Foro Permanente de Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas, con la Universidad de Columbia de EE. UU., con TAMALPAIS TRUST y en el desarrollo del programa se ha vinculado con algunas agencias de la ONU -FAO y ONU Mujeres- como muestra la documentación y entrevistas realizadas. Así mismo, a través de FIMI y del Consejo Académico Asesor ha establecido

vínculos con redes de mujeres indígenas de las distintas regiones: con la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID); el Enlace Continental de Mujeres Indígenas de las Américas (ECMIA); Center for Women's Global Leadership (CWGL) y Madre, entre otras; todas atingentes al programa y a la búsqueda del empoderamiento de las mujeres indígenas.

De acuerdo con la información levantada en las entrevistas realizadas al equipo FIMI, existió un interés permanente de distintas organizaciones para vincularse con la Escuela, como es el caso del interés demostrado por las agencias en el marco de las presentaciones realizadas en el Foro Permanente. Los indicadores vinculados al primer resultado se encuentran cumplidos, toda vez que en el período analizado se definieron los mecanismos para la implementación EGL; se estableció el Consejo Académico Asesor y se firmaron convenios y cartas de entendimientos para la implementación de la Escuela.

En el período señalado, la EGL logró consolidar un modelo formativo que combinaba la educación a distancia a través de medios virtuales -clases on line, participación en foros- con la presencialidad -asistencia al Foro Permanente y a la Universidad de Columbia. El proceso formativo logró producir cambios importantes en el ejercicio del liderazgo de las mujeres formadas²⁹ como también en la apropiación de los medios técnicos y tecnológicos por parte de las lideresas, aun cuando inicialmente subsisten problemas con la utilización de las plataformas virtuales, éstas se ven superadas en el período de implementación siguiente de la EGL.

Los indicadores que dan cuenta del resultado 2 relativos al establecimiento de un programa de formación y del desarrollo de al menos dos procesos de formación se encontraban cumplidos en el período señalado. No se dispone de información que dé cuenta del cumplimiento de los indicadores relacionados con el otorgamiento de becas para el acceso de mujeres indígenas a la educación superior.

Es posible afirmar que el resultado relacionado con la participación e incidencia de las mujeres indígenas formadas en la EGL en diversos espacios se cumplió ampliamente para los 10 años de implementación de la Escuela, existiendo evidencia de ello en las entrevistas realizadas a las lideresas, como también en la encuesta aplicada ya que el 37%, es decir 17 de las 46 lideresas que respondieron el cuestionario afirman que su participación en la Escuela les abrió nuevas oportunidades de incidencia en sus organizaciones, con otras organizaciones de su país y también con organizaciones del nivel internacional.

Para el período 2013-2015 el 33% (2 de 6) de las lideresas que respondieron afirman haber encontrado nuevas oportunidades, una de ellas accediendo a un cargo público relacionado con la violencia de género contra las mujeres indígenas y a la otra le permitió ejecutar más iniciativas.

En relación con el resultado referido a que “Las mujeres indígenas, indagarán, apoyarán, sistematizarán y proyectarán los elementos conceptuales, técnicos y metodológicos para los procesos de formación” se puede señalar que, de acuerdo a los testimonios recogidos, los planes de incidencia fueron una herramienta que les permitió aplicar los contenidos aprendidos desarrollando metodologías propias e innovadoras para una transmisión adecuada a las realidades de sus comunidades y otras comunidades de su territorio, dependiendo del alcance de los mismos. Sin embargo, cabe señalar que en lo referido a los indicadores propuestos para este resultado no se dispone de información para su medición, por lo que se concluyó que el cumplimiento de este resultado es parcial.

En términos generales, el avance del período fue importante, en 4 de los 5 resultados que la EGL se propuso para el período. No se encontró información para los indicadores del resultado “Las mujeres indígenas, indagarán, apoyarán, sistematizarán y proyectarán los elementos conceptuales, técnicos y metodológicos para los procesos de formación”, por lo que el avance del período se califica como parcialmente cumplido, con 4 de los 5 resultados que la EGL se propuso para el período cumplidos.

²⁹ Este tema se desarrolla con mayor amplitud en los hallazgos siguientes.

Hallazgo 11

Los resultados propuestos para los objetivos que orientaron el quehacer de la EGL para el período 2021 -2024 han sido alcanzados parcialmente.

En primer término, cabe señalar que, si bien, los resultados enunciados para la EGL en el Plan Estratégico de FIMI para el período 2021-2026 son medibles y se cuenta con la información para ello, en algunos casos carecen de precisión ya que su enunciado resulta insuficiente por cuanto no establecen el período de tiempo en que deben ser cumplidos. Por ejemplo, en el resultado “25 mujeres indígenas participan en la EGL y otras actividades de fortalecimiento de capacidades”, no se determina si las 25 mujeres que participan lo hacen en un año o en todo el período y además amplía la participación a “otras actividades de fortalecimiento de capacidades”, por lo que en la medición del resultado se deben adoptar una serie de supuestos como por ejemplo, que el resultado esperado es que 25 mujeres participen por año en la EGL y que sólo se consideran en la medición aquellas mujeres que concurren al programa en evaluación.

Teniendo en consideración lo anteriormente señalado y en relación con el cumplimiento de los resultados para el período 2021-2026 establecidos Plan Estratégico de FIMI para el período se puede establecer lo siguiente:

Tabla 5: Resultados alcanzados período 2021 -2023

Resultados propuestos 2021-2026	Resultados alcanzados 2021-2023
Mayor número de solicitantes a EGL comparado con el periodo anterior. ³⁰	El número promedio de postulantes desde los años 2013 al 2020 fue de 38 postulantes. El número promedio de postulantes desde los años 2021 al 2023 fue de 44 postulantes. Por lo que se alcanza el resultado esperado, es decir aumenta el número de postulantes en relación con el período anterior, no obstante, el número de postulantes del año 2023 fue de 21, el más bajo de todos los años de implementación de la EGL.
25 mujeres indígenas participan en EGL y otras actividades de fortalecimiento de las capacidades ³¹ .	El número de participantes por año fue: 2021: 36 participantes 2022: 33 participantes 2023:13 participantes Si el resultado se mide anualmente, este se encontraría cumplido para los años 2021 y 2022, y no para el año 2023. Es decir, el resultado se encontraría parcialmente cumplido.
Mayor diversidad de participantes comparada con años anteriores (comunidad, país, región, grupo etario, perfil).	En el período 2021-2026 se suman participantes de nuevas comunidades a las que habían participado en años anteriores. En relación con los países de las lideresas participantes, solo en el año 2022 se agregan 2 nuevos países -Burkina Faso y Panamá- a los que habían participado en años anteriores. En 2021 y 2023, no hay lideresas participantes de nuevos países. En relación a las regiones, se puede observar que la procedencia de las lideresas que participan en la EGL es de menos regiones que en el período 2013 al 2020 – que salvo el año 2019 provenían de las 6 regiones identificadas-. Las lideresas que participan en la Escuela se distribuyen de la siguiente manera: 2021: procedencia de 4 regiones -África, América del Norte, Asia y Latinoamérica y el Caribe-. 2022: Procedencia de 5 regiones -África, Ártico, Asia, Latinoamérica y el Caribe y Pacífico- 2023: Procedencia de 4 regiones -África, Asia, Latinoamérica y el Caribe y Pacífico-. En síntesis, las regiones sin representación de acuerdo con el año de realización de la EGL son: Ártico: 2021 y 2023. América del Norte: 2022 y 2023. Pacífico: 2021. En relación con la profesión de las participantes, la información de la que se dispone no se encuentra completa.

³⁰ Para calcular si efectivamente se produce un aumento en las postulaciones se calcula el promedio de postulaciones para cada período de acuerdo con la siguiente fórmula: sumatoria de postulantes del período/número de años del período.

³¹ La medición se hace considerando que se espera que participen 25 mujeres indígenas por año en las actividades del programa que se encuentra en evaluación.

Resultados propuestos 2021-2026	Resultados alcanzados 2021-2023
	El indicador se encuentra parcialmente cumplido.
25 mujeres indígenas participantes que implementan proyectos de incidencia en sus comunidades ³²	El número de planes de incidencia por año fue: 2021: 32 planes de incidencia 2022: 30 planes de incidencia 2023: 11 planes de incidencia Si el resultado se mide anualmente, este se encontraría cumplido para los años 2021 y 2022, y no para el año 2023. Es decir, el resultado se encontraría parcialmente cumplido.

Fuente: elaboración propia en base al Plan Estratégico FIMI 2021-2026 y a Informes Narrativos del período.

Como se puede apreciar en la tabla 5, de los 4 indicadores planteados para el período en ejercicio, solo 1 se encuentra cumplido y los otros tres, parcialmente cumplidos.

Hallazgo 12

Los marcos de resultados establecidos para la implementación de la EGL presentan desafíos pendientes en lo relativo a su formulación y en relación con la consistencia de los datos sobre los cuales se hace su medición.

En la revisión de los dos marcos de resultados elaborados para medir los avances de la EGL es posible observar que requieren ciertos grados de precisión en su formulación. El análisis de este hallazgo se centró en el marco de resultado para el período 2021-2026, que se encuentra en ejercicio, por lo que es factible realizar modificaciones que facilitarían la medición.

Como primer punto, cabe señalar que no para todas las estrategias del marco es posible establecer resultados. Esto se ilustra en la siguiente tabla, en que se puede observar que la estrategia “Fortalecer la calidad y sostenibilidad de la Escuela de Liderazgo Global” no tiene resultados asociados, por lo que no es posible medir su avance como tampoco, al final del período medir su nivel de logro.

Tabla 6: Estrategias 2021 -2026 y resultados esperados

Estrategias	Resultados esperados
Desarrollar las habilidades y experiencia de las mujeres indígenas con un programa para el fortalecimiento de las capacidades.	25 mujeres indígenas participan en EGL y otras actividades de fortalecimiento de las capacidades. 25 mujeres indígenas participantes que implementan proyectos de incidencia en sus comunidades.
Fortalecer la calidad y sostenibilidad de la Escuela de Liderazgo Global.	
Ampliar el alcance de la Escuela de Liderazgo Global (p. ej., reclutar más solicitantes y mayor diversidad de participantes, incluidas mujeres jóvenes).	Mayor número de solicitantes a EGL comparado con el periodo anterior. Mayor diversidad de participantes comparada con años anteriores (comunidad, país, región, grupo etario, perfil).
Desarrollar y poner en marcha actividades adicionales de capacitación y fortalecimiento de las capacidades para reforzar el liderazgo por medio de educación formal e informal de conformidad con la naturaleza, misión y visión de FIMI	25 mujeres indígenas participan en EGL y otras actividades de fortalecimiento de las capacidades.

Fuente: elaboración propia en base al Plan Estratégico FIMI 2021-2026 y a Informes Narrativos del período.

³² La medición se hace considerando que se espera que se formulen 25 planes de incidencia por año.

Otro desafío lo constituye la formulación de los resultados ya que carecen de temporalidad o no son excluyentes pues miden más de una estrategia, este es el caso del resultado “25 mujeres indígenas participan en EGL y otras actividades de fortalecimiento de las capacidades” y en su enunciado no queda claro cuántas mujeres se espera para cada año y por otra parte, no diferencia cuántas mujeres se espera capacitar en la Escuela y cuántas mediante otros tipos de iniciativas. Ambas condiciones dificultan la medición del resultado.

Finalmente, cabe señalar que existen problemas relativos a la consistencia de los datos de las lideresas entregados para esta evaluación puesto que las bases de datos entregadas que aportan información respecto de ellas difieren de los datos sobre los cuales se hizo el cálculo de los indicadores del período realizados a través del sistema Salesforce.

Otro desafío que se detecta guarda relación con la sistematización de los planes de incidencia, por cuanto, para el cálculo de los indicadores relativos a ellos fue necesario revisar las carpetas en que se encontraban alojados -una con la formulación de los planes y otra con los comprobantes de las transferencias de los recursos-, no existiendo una base (planilla Excel) que indicara por participante en la Escuela si elaboró o no el plan de incidencia, la temática sobre la cuál trató, si fue o no ejecutado, si tuvo financiamiento y si se concluyó o no con su implementación por citar algunos campos que podría tener la planilla de sistematización. Por lo que para efectos de medición del resultado vinculado a los planes de incidencia hubo que revisar ambas carpetas, hacer coincidir la información y revisar que esta confirmación correspondiera a las lideresas informadas. Una situación que no pudo completarse de la misma manera para el año 2022, por cuanto no se pudo acceder a las carpetas y la información de la que se dispuso fue la que se encontró solamente en los informes narrativos.

¿En qué medida los resultados alcanzados por la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) contribuyeron al cumplimiento de los objetivos planteados, específicamente, para las mujeres participantes y sus pueblos?

Hallazgo 13

La EGL ha logrado fortalecer las capacidades de liderazgo individual y colectivo de las mujeres indígenas que han participado de sus procesos de formación y les ha abierto espacios de incidencia a nivel internacional, con otras organizaciones indígenas de su país y en su propia organización.

En los 10 años de implementación de la Escuela se formaron 251 lideresas provenientes de 6 regiones -África, Asia, América del Norte, Ártico, Latinoamérica y Pacífico- de 48 países y de 150 pueblos indígenas. El 89 %³³ de las lideresas consultadas a través de la encuesta opinó estar de acuerdo (26%) o muy de acuerdo (63%) con que “El aprendizaje obtenido en la EGL me permite ejercer mejor mi rol de lideresa”. Esta percepción de las mujeres indígenas que participaron en la EGL en relación con los impactos de la formación recibida en el desempeño de su rol de liderazgo se vio reforzada con la información cualitativa recabada a través de las entrevistas, las historias de cambio más significativo -realizadas en el marco de esta evaluación, las historias de vida recabadas en las publicaciones hechas por la Escuela^{34 35 36 37}, y el encuentro global: “Celebramos las identidades colectivas e individuales, las sabidurías y capacidades de las Mujeres Indígenas del mundo”, realizado en febrero de 2024, en Antigua, Guatemala³⁸. En la tabla siguiente se puede apreciar algunas de las opiniones entregadas por las lideresas.

³³ La encuesta aplicada en el marco de la evaluación fue respondida por 46 lideresas de un total de X lideresas a las que fue enviada a través de la plataforma Google Forms.

³⁴ FIMI, 2020. *Entramado de Saberes, Reivindicaciones y Sueños. Tejidos de Historias de Vida: Participando y Liderando Procesos Político*. Lima, Perú.

³⁵ FIMI, 2020. *Entramado de Saberes, Reivindicaciones y Sueños. Tejidos de Historias de Vida: Accionando y Educando por una Vida Libre de Violencia*. Lima, Perú.

³⁶ FIMI, 2020. *Entramado de Saberes, Reivindicaciones y Sueños. Tejidos de Historias de Vida: Construyendo Redes y Fortaleciendo su Cultura Ancestral*. Lima, Perú.

³⁷ FIMI, 2020. *Entramado de Saberes, Reivindicaciones y Sueños. Tejidos de Historias de Vida: Defendiendo el territorio y la biodiversidad*. Lima, Perú.

³⁸ López Mejías, Alma (2024). *Relatoría Encuentro “Celebramos las identidades colectivas e individuales, las sabidurías y capacidades de las Mujeres Indígenas del mundo”*. FIMI. Antigua, Guatemala

Tabla 7: Algunas de las opiniones y testimonios de las lideresas

“Un impacto positivo en todos los niveles de nuestras vidas, es quienes participamos en la EGL, hemos ocupado espacios importantes y apoyado a niñas y mujeres entorno a la violencia FIMI ha sido vital para esto, nuestros liderazgos fortalecidos, reconocidos y empoderados”.

“La experiencia de la Escuela me ha llevado a convertirme en un ejemplo como lideresa, para las demás mujeres de mi comunidad”.

“El cambio más importante a nivel personal son las destrezas de liderazgo y de incidencia para fortalecer a nosotras mismas y nuestras organizaciones, a nivel local, país y global”.

“La Escuela ha sido un espacio donde vamos aprendiendo de otros liderazgos que no conocíamos”.

“La EGL contribuyó enormemente al fortalecimiento y crecimiento del liderazgo como mujeres indígenas”.

Fuente: elaboración propia en base a testimonios de lideresas.

El 76% (35 de 46) de las lideresas que respondieron la encuesta afirmaron que la EGL les abrió nuevas oportunidades para seguir fortaleciendo su liderazgo. Señalaron dos ámbitos como los más importantes: participación en el espacio internacional 20% (9 de 46); y, la visibilización y el trabajo con su organización o generación de redes con otras organizaciones de su territorio 22% (1 de 46).

De acuerdo con lo manifestado por las lideresas participantes en el encuentro global, las destrezas que han incorporado en su quehacer, debido a su participación en la EGL, guardan relación con la construcción de capacidades y el aprendizaje entre las participantes. En relación con los contenidos aprendidos refieren conocer los derechos individuales, específicos y colectivos, saben que las mujeres avanzan hacia el ejercicio de sus derechos, cuentan con herramientas para hacer incidencia para trabajar a nivel global, entender cómo funciona el Sistema de Naciones Unidas y de lo que para las mujeres Indígenas significa ese espacio donde pueden llevar a cabo acciones de incidencia a nivel internacional.

También la formación de la Escuela les permitió retomar, reconocer y fortalecer sus saberes ancestrales y aprender de otras culturas, obtener la voz y fortalecer el poder colectivo de las mujeres indígenas, construir redes de trabajo, apoyo y solidaridad desde sus identidades como mujeres indígenas y el conocimiento de estrategias de visibilización de sus necesidades, problemáticas, demandas y propuestas.

En relación con los espacios en que las lideresas participantes aportan luego de su paso por la EGL, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8: Resultados de la encuesta

	Muy de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Total
<i>El aprendizaje obtenido en la EGL me permitió hacer un aporte a mi comunidad/pueblo/organización</i>	60% (28 de 46)	22% (10 de 46)	82% (38 de 46)
<i>El aprendizaje obtenido en la EGL me permitió acceder a cargos en mi organización</i>	39 % (18 de 46)	26% (12 de 46)	65% (30 de 46)
<i>El aprendizaje obtenido en la EGL me permitió acceder a cargos públicos</i>	26% (12 de 46)	24% (11 de 46)	50% (23 de 46)

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida del cuestionario aplicado a las lideresas.

En la tabla anterior es posible observar que de acuerdo con la percepción de las lideresas que respondieron el cuestionario, la Escuela les permitió hacer un aporte importante a su comunidad -82% de las respuestas-, porcentaje que decrece cuando se trata de acceder a cargos en su organización (65%) y en lo referido a cargos públicos (50%). No obstante, cabe precisar que ambas alternativas son consideradas como altamente posibles por las lideresas.

Hallazgo 14

En el marco de la implementación de la Escuela los planes de incidencia se han constituido como una herramienta que permite proyectar el alcance de los beneficios desde las lideresas a distintos niveles territoriales y organizacionales, desde el año 2019 el porcentaje de lideresas que realizan planes de incidencia va en aumento.

En los 10 ciclos de implementación de la EGL se desarrollaron un total de 184 planes de incidencia correspondientes al 73% de las participantes. Del total de planes de incidencia realizados el 63% recibió financiamiento. La tabla a continuación muestra la distribución de estos por año de formación.

Tabla 9: Planes de Incidencia por año

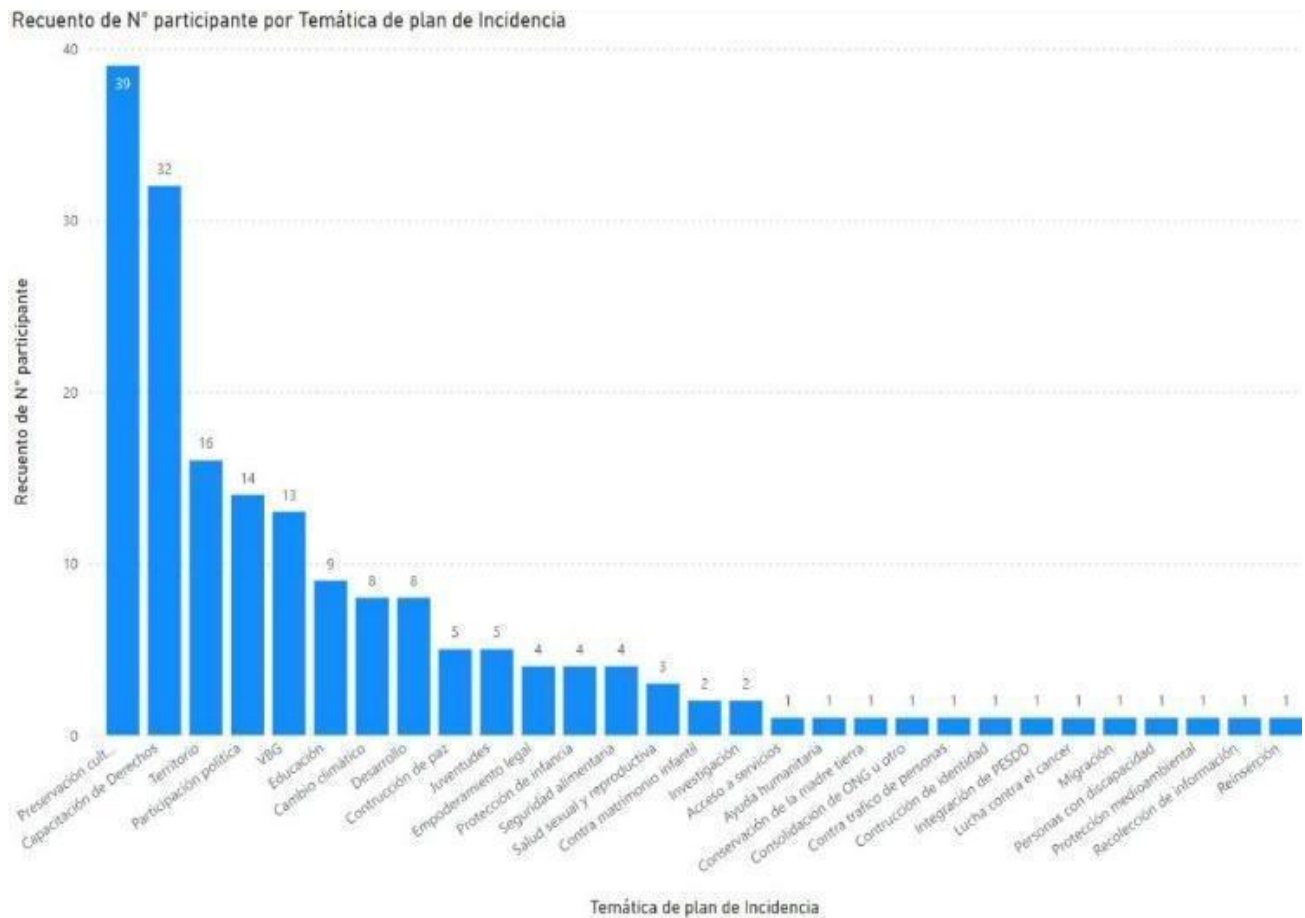
Año	Participantes EGL	Planes de Incidencia	Porcentajes de lideresas que realizan Planes de Incidencia (%)	Con financiamiento	Porcentajes de Planes de Incidencia financiados (%)
2013	22	16	73%	8	50%
2014	27	19	70%	12	63%
2015	26	10	38%	10	100%
2016	26	19	73%	11	58%
2018	19	10	53%	3	30%
2019	26	19	73%	9	47%
2020	23	18	78%	15	83%
2021	36	32	89%	24	75%
2022	33	30	91%	19	63%
2023	13	11	85%	4	36%
TOTAL	251	184	73%	115	63%

Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por EGL.

En la tabla anterior, se puede apreciar un número importante en que las lideresas desarrollaron sus planes de incidencia. Salvo en el año 2015 en que sólo el 38% de las lideresas elaboró su plan de incidencia. Cabe destacar también que desde el año 2019 este número fue en aumento, debido al proceso de acompañamiento que se llevó a cabo desde ese año en adelante y que surgió como recomendación de la evaluación intermedia realizada el año 2018.

En relación con las temáticas abordadas por los planes de incidencia, se puede señalar que estas fueron variadas como es posible apreciar en general en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Planes de Incidencia por Temáticas período 2013-2023



Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por EGL

Como se puede apreciar en el gráfico 1, los planes de incidencia abarcaron 29 temáticas distintas, existiendo 39 lideresas (21%) que desarrollaron su plan de incidencia en Preservación cultural, seguida por 32 lideresas (17%) que lo desarrollaron en capacitación en derechos. El 91% de las lideresas se concentró en 17 categorías diferentes.

En relación con la distribución por región se puede señalar que todas las regiones tuvieron un alto porcentaje de elaboración de planes de incidencia con una cota inferior del 55%. Se observa que las lideresas que han elaborado proporcionalmente más planes de incidencia provienen de África alcanzando un 86% del total de lideresas de esa región que participaron en la Escuela y las con menor tasa de participación en la elaboración son del Ártico con 55%, existiendo una dispersión de 31 puntos porcentuales, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 10: Distribución de lideresas con planes de incidencia elaborados y financiados años 2013-2023

Continente	Participantes EGL	Planes de Incidencia	Porcentajes de Lideresas que realizan Planes de Incidencia (%)	Con financiamiento	Porcentajes de Planes de Incidencia financiados (%)
África	58	50	86%	35	70%
América del Norte	26	16	62%	9	56%
Ártico	11	6	55%	1	17%
Asia	57	44	77%	33	75%
Latinoamérica y el Caribe	78	52	67%	32	62%
Pacífico	21	16	76%	5	31%
TOTAL	251	184	73%	115	63%

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por EGL

En relación con el financiamiento de los planes de incidencia, se puede observar que el 63% de las lideresas que elaboraron plan de incidencia recibieron financiamiento correspondiendo al 46% del total de participantes. En la encuesta aplicada sólo 1 lideresa de las 25 que responden haber recibido financiamiento, señala que no fue en tiempo y forma debido principalmente a “no se logró enviar la propuesta a tiempo”. El cuestionario permite también explicar las razones por las cuales los planes de incidencia de las 21 lideresas no recibieron financiamiento. Estas se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 11: Distribución de lideresas con planes de incidencia elaborados y financiados años 2013-2023

Razones por las que no recibieron financiamiento	N° de respuestas
Conflictos armados	1
La organización no contaba con cuenta para recibir fondos	1
No hubo retroalimentación	2
No pude participar por no tener la visa	1
No recuerdo	1
No se logró enviar la propuesta en tiempo	5
No solicite	2
No terminó el programa	1
Nos aprobaron los fondos, pero no los recibimos	1
Requería más recursos de los que se ofrecían	1
Ya nos encontrábamos implementando fondos de FIMI	1
Sin Información	4
TOTAL	21

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por EGL

En 5 de los casos, la respuesta es que la propuesta no se logró enviar a tiempo, en 2 de las respuestas es que “no solicitaron fondos”, en otros 2 casos “no tuvieron retroalimentación” -esta afirmación aparece con cierta frecuencia en las entrevistas realizadas- y en 1 caso la lideresa encuestada señala “Nos aprobaron los fondos, pero no los recibimos”. Es necesario tomar en consideración estas respuestas pues se requiere verificar que los tiempos otorgados para la elaboración de la propuesta sean los adecuados, que las propuestas tengan retroalimentación y que se verifique que los planes de incidencia aprobados cuenten con los recursos que se les asignaron.

Por otra parte, la apreciación de las entrevistadas en relación con los planes de incidencia es que estos fueron de suma relevancia pues introdujeron a las participantes en la lógica de la incidencia y les permitió llevar a cabo acciones en lo local, preparándolas para acciones de mayor impacto en el futuro. La aplicación de lo aprendido en la EGL en materia de derechos indígenas en sus comunidades las llevó a comprender, en la práctica, cuáles son los desafíos que como pueblos y mujeres indígenas enfrentan. En sus testimonios varias de ellas señalaron que, en la implementación de su plan de incidencia, debieron difundir los contenidos aprendidos, traducirlos a su lengua o a lenguas de otras comunidades y aplicarlos a situaciones concretas de vulneración de derechos, como es el caso, de la instalación de mineras en el sur de Venezuela (historia de cambio más significativo).

Las entrevistadas señalaron que los logros de los planes de incidencia radicaron en su efecto dominó en el alcance de la Escuela, ya que se capacitó a una mujer y más indígenas fueron beneficiados a través de su implementación, toda la comunidad aprendió y la lideresa le dio visibilidad a su organización entre las organizaciones de su territorio.

¿Cuántas organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas han sido alcanzadas en el marco del alcance de cada resultado?

Hallazgo 15

La implementación de la EGL ha alcanzado aproximadamente 175 organizaciones y redes de mujeres indígenas y se han implementado, en ellas, 83 planes de incidencia financiados por la EGL.

En primer término, cabe señalar que no es posible determinar con precisión el número de organizaciones, y redes de mujeres indígenas involucradas en la implementación y los resultados alcanzados por la Escuela ya que la información disponible presenta ciertos vacíos. La información que se presenta a continuación corresponde a aproximaciones que se realizan a partir de los datos proporcionados.

De acuerdo con la información proporcionada 212 organizaciones postularon³⁹ lideresas para participar del proceso de formación de la EGL, de las cuales se seleccionaron lideresas pertenecientes a 175 organizaciones. En la tabla siguiente se muestra la distribución anual de las organizaciones alcanzadas.

Tabla 12: Organizaciones y Redes vinculadas a la implementación de la EGL

Año ⁴⁰	Número de organizaciones que postularon ⁴¹	Número de organizaciones que fueron Seleccionadas
2013	18	18
2014	26	26
2015	24	24
2016	23	23
2018	18	18
2019	0	0
2020	24	21
2021	31	31

³⁹ Se contó con información de las organizaciones postulantes desde el año 2020 en adelante.

⁴⁰ No se dispone de información para el año 2023

⁴¹ Tanto en el número total de organizaciones postulantes como en el total de seleccionadas se contabilizó a todas las organizaciones incluyendo a aquellas que se repetían.

Año⁴⁰	Número de organizaciones que postularon⁴¹	Número de organizaciones que fueron Seleccionadas
2022	25	1
2023	23	13
TOTAL	212	175

Fuente: elaboración propia con en base a información proporcionada por EGL.

La tabla anterior muestra que de acuerdo con la información proporcionada por la Escuela el número de organizaciones seleccionadas es inferior al número de lideresas que participaron en la formación, toda vez que las participantes alcanzaron a 251 y las organizaciones involucradas a 175, por lo tanto, es posible estimar que aproximadamente el 30% de las lideresas que participaron en la formación no participaban en organizaciones. Por ejemplo, para el año 2022 el número de lideresas capacitadas alcanzó a 33, no obstante, solo una de ellas pertenecía a una organización.

El número de organizaciones que postularon lideresas cuyos planes de incidencia fueron financiados alcanza a 83. Dado que la forma de operar de la EGL involucra a las organizaciones en la implementación de los planes de incidencia es posible sostener que 83 organizaciones fueron alcanzadas por la implementación de ellos, que corresponde al 47% de las organizaciones que postularon lideresas al programa.

La distribución anual de las organizaciones que postularon a la EGL lideresas cuyos planes de incidencia fueron financiados se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 13: Organizaciones y Redes con Planes de Incidencia financiados

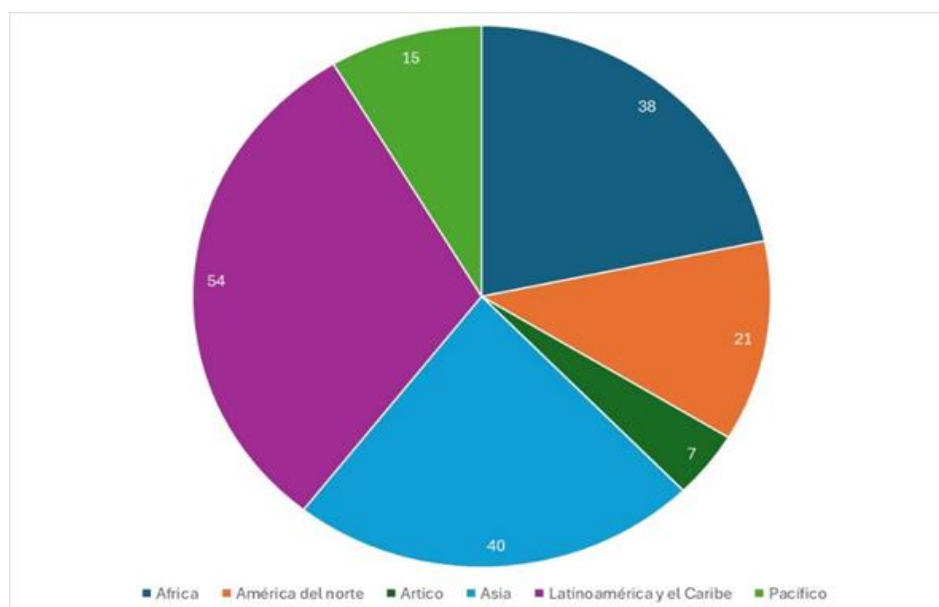
Año	Organizaciones con Planes de Incidencia Financiados
2013	8
2014	12
2015	10
2016	10
2018	3
2019	0
2020	14
2021	22
2022	0
2023	4
TOTAL	83

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por EGL.

En los 10 años de implementación del total de planes de incidencia financiados por la EGL (115), los que se encuentran vinculados a organizaciones alcanzan al 72%. Se debe hacer presente que las cifras expuestas en este hallazgo se pueden ver afectadas por la falta de información del año 2019

La distribución territorial de las organizaciones a las que pertenecen las lideresas se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 2: Número de organizaciones participantes en la EGL 2013-2023



Fuente: elaboración propia con base a información proporcionada por EGL

Como se aprecia en el gráfico anterior la distribución territorial de las organizaciones a las que pertenecen las lideresas es variada, la mayor cantidad de ellas se encuentra en Latinoamérica un 31% de ellas en, seguida por Asia con un 23%, África con un 21%, América del Norte con un 12%, Pacífico con un 8% y Ártico con un 4%.

¿La Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) ha sido catalizadora de otros procesos?

Hallazgo 16

El paso por la EGL significó para las mujeres indígenas acceder a nuevos espacios de incidencia y de relación con otras organizaciones generando un efecto multiplicador de lo aprendido hacia otros espacios organizacionales y territoriales.

La experiencia de formación recibida por las lideresas participantes en la EGL les aportó a su empoderamiento político, el cual se traduce en su participación en organizaciones de distintos niveles- local, nacional, regional y global. Ejemplo de ello es el trabajo que algunas de ellas desarrollan, después de su participación en la Escuela en la transmisión de lo aprendido en sus comunidades o en la proyección de este hacia otras comunidades indígenas de sus países, que no solo significa compartir el conocimiento adquirido, sino que también la utilización de técnicas creativas de transmisión -a través de la generación de capacidades de reflexión, de la traducción a las lenguas nativas, técnicas de comunicación para superar la diferencia de lenguas entre distintas comunidades y de la utilización de dibujos para quienes no saben leer, entre otras- como también la generación de procesos de empoderamiento que les permitan exigir sus derechos incluso ante grandes empresas extractivistas que invaden sus territorios y amenazan con graves daños a los ecosistemas. Este empoderamiento también ha significado que ellas se han convertido en referentes para otras mujeres de su comunidad.

En el nivel nacional, varias de las lideresas, realizaron incidencia con relación a la generación de marcos regulatorios o normativos, como es el caso en América Latina de procesos de incidencia levantados por una lideresa para incorporar en la malla curricular de la educación en Venezuela las lenguas de las comunidades indígenas de ese país. En África, otra lideresa abogó en el poder legislativo para la promulgación de leyes en contra del matrimonio infantil en Camerún, conformando alianzas con el Ministerio de la Mujer y el de Asuntos Sociales y otras organizaciones de la sociedad civil para la reformulación del código penal, teniendo como resultado el aumento de la edad de las mujeres para contraer matrimonio de 15 a 18 años.

En el nivel global y, en forma posterior a su participación en la Escuela, varias de las lideresas se vincularon con distintas organizaciones de nivel internacional (principalmente agencias de Naciones Unidas) para la internacionalización de la agenda de las mujeres indígenas - como es el caso de aquellas que participaron en la Comisión de la Condición Jurídica y

Social de la Mujer (CSW) abogando por los derechos de las mujeres o que permanecen relacionadas al Foro Permanente, logrando resultados que impactan a nivel planetario a las comunidades, como es el caso del establecimiento del 2019 como el Año Internacional de las Lenguas Indígenas- u otras instancias de FIMI u otras organizaciones del nivel internacional como es el caso de Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC), postulando a fondos para nuevos proyectos de desarrollo de sus comunidades o a espacios de desarrollo de sus capacidades como lideresas.

La interacción entre las lideresas que se dio en el marco de la realización de los cursos de la Escuela les permite socializar conocimientos, estrategias para el activismo y experiencias que las inspiran para aplicar lo aprendido en sus comunidades. Así mismo las hace sentir acompañadas pues toman conciencia de que hay otras mujeres indígenas en el mundo que enfrentan los mismos desafíos.

De acuerdo a los testimonios señalados, los distintos avances en sus trayectorias como lideresas y cuyo alcance se detalla en los párrafos anteriores, se debió al conocimiento adquirido en las distintas fases de la Escuela, ya sea a través de los contenidos teóricos (fase virtual y participación en las clases dictadas por la Universidad de Columbia) o de la experiencia práctica establecida como parte de la malla curricular de la EGL (participación en el Foro Permanente y formulación y ejecución de planes de Incidencia).

4.3 Eficiencia

¿Cuáles son los recursos humanos, técnicos y financieros con los que cuenta la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) para darle continuidad a sus iniciativas?

Hallazgo 17

La labor de las personas que trabajan en la Escuela es muy valorada. Sin embargo, los recursos humanos para cumplir las funciones de coordinación, articulación y gestión de la EGL son muy limitados en relación con la magnitud de la tarea. Se observa una sobrecarga de responsabilidades en su equipo humano, lo que puede perjudicar su posibilidad de respuesta a las necesidades y cambios de contexto que se ven enfrentadas las lideresas, esto también puede tener repercusiones en su capacidad de ampliar y actualizar sus recursos técnicos.

En el trayecto de la Escuela no ha existido una estrategia específica para asegurar recursos financieros, sino más bien esta se mantuvo gracias a los ingresos que se transfieren por parte de FIMI. Sin embargo, al ser el programa estrella de FIMI, muchos donantes están interesados en apoyar las labores que la Escuela hace, y la financian de manera indirecta a través de FIMI u otros programas como AYNÍ. Una cosa para destacar de este último programa es que fue responsable de financiar la participación de algunas lideresas de la Escuela, como también algunos planes de incidencia.

Con respecto a los recursos técnicos, la alianza establecida con el Programa de derechos de pueblos indígenas de la Universidad de Columbia fue crucial en el fortalecimiento de las capacidades de las lideresas. Sin embargo, se detectó una necesidad de ampliar la gama de materias que son impartidas en la Escuela Global. Esto ya que en las entrevistas se menciona que, si bien los conocimientos transferidos son necesarios, son generales y no les permiten profundizar en las temáticas específicas que buscan trabajar en su plan de incidencia.

Finalmente, sobre los recursos humanos, el equipo de la Escuela contó con capacidades para planificar y ejecutar las distintas versiones de la Escuela. Más bien al ser un equipo constituido solamente con dos personas no lograron tener la capacidad para monitorear de manera detallada los avances realizados por parte de las lideresas que han participado, lo que puede significar problemas al momento de buscar hacer seguimiento de los logros de la Escuela. Así mismo impidió mantener el vínculo de la Escuela con exparticipantes, y también repercutió en la capacidad de observación estratégica acerca de las realidades de las mujeres indígenas en un contexto de cambio cada vez más constante y acelerado.

En términos generales, las personas consultadas hicieron una muy buena calificación de los recursos humanos con que cuenta la EGL, tanto de aquellas que se vinculan con la docencia y monitoreo de los planes de incidencia como el que se dedica a las labores de coordinación, articulación y gestión de las tareas vinculadas al funcionamiento de la Escuela.

En general, destacan el nivel de compromiso del cuerpo docente, su disposición para atender consultas y brindar apoyo lo mismo que la disposición de las coordinadora y coordinadora asociada de la Escuela. No obstante, lo señalado

anteriormente, algunas de las entrevistadas refieren demora en la respuesta a consultas relativas a los planes de incidencia y en algunas ocasiones no haber recibido respuesta.

Si bien, FIMI cuentan con un equipo que proporciona apoyo a sus cuatro programas, en términos comunicacionales, de gestión de recursos financieros y de planificación, y ha avanzado hacia la formalización de herramientas -Plan Estratégico Institucional y POAs- que facilitan la gestión de la Escuela, existe una opinión generalizada, respecto a lo exiguo del equipo que tiene a su cargo las labores de coordinación y articulación de las tareas relativas al funcionamiento de la Escuela. Esta condición hace que, si bien el funcionamiento de las EGL no se vea afectado en lo relativo a la implementación de sus ediciones, como tampoco en la puntualidad con que se entregan los informes al interior del FIMI ni a los donantes, si incide en la falta de sistematización y gestión de la información de manera eficiente y oportuna.

¿La Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) ha cumplido con sus objetivos utilizando de manera eficiente los recursos técnicos, humanos y financieros previstos en su presupuesto y en sus Planes Operativos Anuales?

Hallazgo 18

Si bien la implementación de la EGL para el período 2021-2023 realizó un conjunto de avances en materia de gestión, el manejo de la información presenta todavía retos que es necesario abordar.

En los últimos años la Escuela avanzó hacia la medición de indicadores a través del Sistema de información del FIMI denominado Salesforce. Esto permitió al programa contar con información sistematizada de su accionar a través del tiempo, que permitirá su análisis y alimentará el proceso de toma de decisiones de las autoridades de la EGL.

De igual manera se avanzó desde la formulación de indicadores de producto -por ejemplo, número de participantes- hacia indicadores de resultado que permiten medir el impacto, como es el caso del indicador: “Porcentaje de participantes que declara que tiene más confianza y habilidades para ampliar su liderazgo”, que aun cuando lo que mide es percepción de las lideresas, tiene un mayor alcance en relación con la medición del objetivo que el programa persigue cual es el fortalecer las capacidades de liderazgo de las participantes⁴².

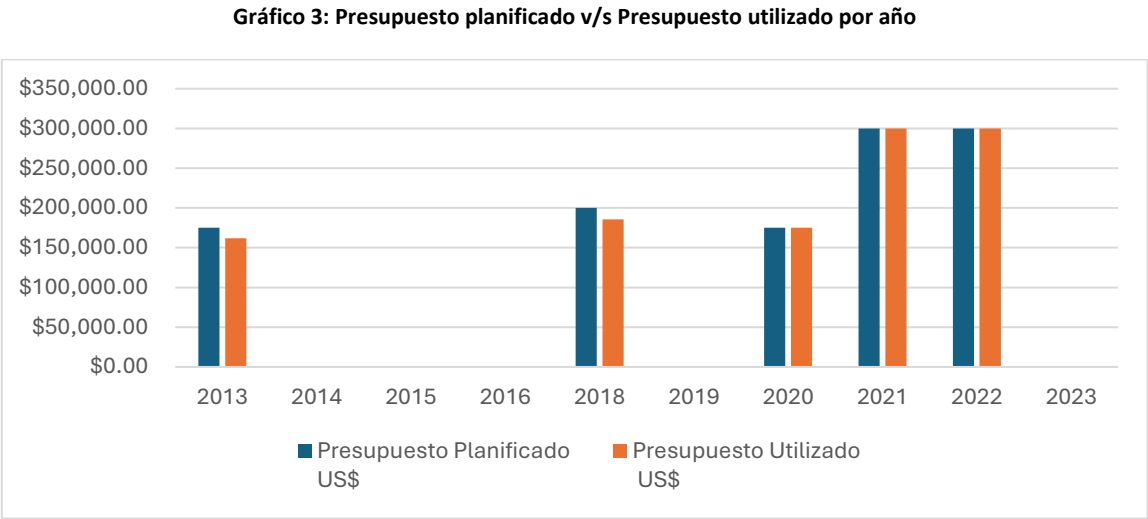
No obstante, los logros señalados anteriormente, existe un ámbito que es necesario abordar, cual es la gestión de la información del programa de modo que esta proporcione información confiable. En relación con esto, la información se encuentra en distintos formatos, careciendo de una base única que contenga todo lo relativo a las lideresas participantes y su paso por la Escuela, lo que permitiría un mejor acceso a ella, evitar la duplicidad de registros y la ocurrencia de errores en el manejo de datos y generación de información. Ejemplo de esto es que para la presente evaluación se requirió consultar distintas bases de información que dan cuenta de información personal de las participantes por año de participación, lugar de procedencia -país, región-, pueblo indígena al que pertenecen, repositorios de los planes de incidencia realizados, repositorio de los planes de incidencia financiados e informes narrativos por año.

Otra cuestión detectada es que el reporte de indicadores proporcionado por año, proveniente del Salesforce presenta datos que no son del todo consistentes con las bases de información señaladas. Un tema adicional es que no se pudo disponer de las evaluaciones que las alumnas hacen de la Escuela, salvo para los años 2013 y 2014 en que fue posible encontrarla en los respectivos informes narrativos.

Otro elemento en materia de gestión de la información es el resguardo de aquella vinculada a las finanzas de la Escuela, debido a que se constituye en una carta de presentación ante los donantes. En este sentido es necesario consignar que no se tuvo acceso a todos los informes financieros del período -2014, 2015, 2016, 2018 y 2023- lo que da cuenta de la inexistencia de un repositorio único respecto de la realización de las distintas versiones de la Escuela lo que impide la trazabilidad del gasto de la EGL, su tendencia y ejecución presupuestaria en series de tiempo.

⁴² Los indicadores que actualmente miden el programa son: Número de postulantes (comunidad, país, región, grupo etario y profesión); Número de participantes ((comunidad, país, región, grupo etario y profesión); Nivel de diversidad de las postulantes y participantes (comunidad, país, región, grupo etario y profesión); Nivel de satisfacción de las Mujeres Indígenas que participan en programas de entrenamiento y capacitación; Porcentaje de participantes que declara que tiene más confianza y habilidades para ampliar su liderazgo; y, Número de mujeres indígenas participantes que implementan planes de incidencia en sus comunidades.

Para efectos de la presente evaluación se tuvo a disposición solo 5 informes financieros^{43 44} que alimentaron el análisis que se presenta a continuación.



Fuente: elaboración propia con base a Informes Financieros por año.

De acuerdo con el gráfico anterior, el presupuesto anual de la Escuela aumentó de US\$175,237.6 en el año 2013 a US\$300,000.00 para el año 2022, lo que significó un aumento del 71%. La ejecución del presupuesto del que dispuso la Escuela varió en el 92% en el año 2013 y el 100% el año 2020, ejecución que se mantuvo hasta el año 2022. El valor promedio per cápita de cada participante varió entre los US\$7,619.02 durante el año 2020 -valor promedio más bajo de los 10 años- y, los US\$9,090.90 en el año 2022, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 14: Valor de la Escuela por participante por año

Año	Valor per cápita USD
2013	USD 7,965
2014	
2015	
2016	
2018	USD 9,779
2019	
2020	USD 7,619
2021	USD 8,333
2022	USD 9,091
2023	

Fuente: elaboración propia con base a Informes Financieros disponibles por año.

⁴³ FIMI_RS FIMI Financial Report 2012-2013; FIMI Tamalpais Financial Report FINAL 2017-2018 Report as of 30092018; Tamalpais - FIMI OUT-017964 Finance Final Report 30.11.20; Tamalpais FIMI Final Finance Report Grant Out 021502 30.11.21; y, Tamalpais FIMI Final Financial Report OUT-023326.

⁴⁴ Es necesario señalar que no se desarrolló el Informe 2023, porque la Escuela no contó con financiamiento del donante. La edición fue financiada con la derivación de recursos provenientes de otros donantes de FIMI.

De acuerdo con la información disponible -informes 2013 y 2018- el programa presencial representó aproximadamente el 70% de los gastos de la Escuela y que es 0% desde el año 2020, en que por efectos de la pandemia no se pudo realizar la fase presencial y luego debido a la demora en las entrevistas para la obtención de VISA para el ingreso a Estados Unidos. Esos recursos fueron destinados en gran medida al financiamiento de más Planes de Incidencia. Desde 2013 a 2019 fueron financiados un 57% de los planes presentados por las lideresas, desde el 2020 a 2022 fueron financiados un 72% y el año 2023 un 36% debido a que la Escuela contó con recursos limitados⁴⁵.

Tabla 15: Gastos Operacionales de la Escuela por año

Año	Gastos administrativos	Personal
2013	USD 10,331	USD 26,315
2014		
2015		
2016		
2018	USD 11,289	USD 38,600
2019		
2020	USD 11,234	USD 22,700
2021	USD 15,121	USD 73,750
2022	USD 15,080	USD 67,100
2023		

Fuente: elaboración propia en base a Informes Financieros por año.

En relación con lo que se observa en la tabla 14, los gastos administrativos del programa tuvieron un aumento de un 46% en relación con el año 2013 y representaron un 6% del total del gasto de la EGL.

El Gasto en personal fue creciendo con el tiempo produciéndose un aumento que fluctúa entre los USD 22,700.00 el año 2020 y los USD 73,750 en el año 2021, de la información revisada no es posible establecer las causas de este comportamiento.

La sistematización y el análisis de la información financiera es de suma importancia, se constituye en un insumo para la toma de decisiones futuras en relación con el funcionamiento de la Escuela, no obstante, para ello se requiere contar con información disponible bien organizada.

Cabe señalar que si bien se pueden mostrar algunos datos que dan cuenta del desempeño de la Escuela en sus 10 años de implementación, en ningún caso estos son concluyentes debido a que solo se contó con el 50% de la información del período.

¿Se ha implementado la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) de conformidad con su cronograma de implementación?

⁴⁵ FIMI-IIWF. (2023). Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas Programa Internacional de Derechos Humanos y Estrategias de Incidencia, Décima edición.

Hallazgo 19

La EGL en sus 10 ediciones fue implementada en tiempo y forma, no obstante, tuvo que adecuarse a las condiciones del contexto mundial, lo que afectó la realización de su fase presencial.

La Escuela se ha implementado regularmente durante el primer semestre de cada año, desde el año 2013 hasta el año 2023. Excepción de ello es el año 2017 pues no contó con los recursos pero que igualmente, estableció un programa alternativo en conjunto con FAO y otros donantes cuyos alcances se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla 16: Listado de regiones, países y conteo de participantes de los programas nacionales y regionales

Año	Carácter	Región	País	Participantes
2015-2016	Programas nacionales	Latinoamérica	Bolivia y Perú	Bolivia: 15. Perú: no se indica
		Asia	Filipinas e India	Filipinas: 16 India: 14
				Total de participantes: 45
2016-2017	Programas nacionales	Latinoamérica	El Salvador, Panamá, Paraguay	El Salvador: no se indica. Panamá: 17. Paraguay: 17
				Total de participantes: 34
2018	Programas Regionales	Suramérica	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.	Sudamérica: 30
		Mesoamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá.	Mesoamérica: 29
		África	Kenia, Tanzania, Liberia, Camerún, Sudan, Nigeria, Botsuana, Etiopía y Uganda.	África: 30
		Asia	Bangladesh, Camboya, India, Indonesia, Mongolia, Myanmar, Nepal, Filipinas y Tailandia.	Asia: 29.
				Total de participantes: 118

Fuente: elaboración propia con en base a información proporcionada por EGL.

En el año 2020, su funcionamiento se vio enfrentado a las restricciones de movilidad producto de la pandemia por COVID 19, lo que impidió la realización de la fase presencial en la ciudad de Nueva York. Para resolver este desafío la Escuela adaptó su forma de operación, implementando en línea las cátedras entregadas por la Universidad de Columbia y la asistencia al Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas. El ahorro de recursos debido a que no se realizó la fase presencial fue utilizado en el financiamiento de una cantidad mayor de planes de incidencia. Para el año 2023, se había decidido retomar la fase presencial, no obstante, las dificultades para la obtención de las entrevistas en las embajadas para la obtención de visas de las participantes, hizo que esa edición debiese tener formato de las ediciones anteriores.

La EGL se adaptó a distintas circunstancias -falta de recursos, restricciones de movilidad, dificultades administrativas en la obtención de visas- durante sus 10 años de implementación, lo que tensionó la puesta en marcha de sus ediciones. Sin embargo, la Escuela desarrolló su programa puntualmente beneficiando la participación de lideresas de distintas partes del mundo, lo que da cuenta de una estructura orgánica flexible y con capacidad de adaptación a las condiciones cada vez más cambiantes del contexto.

¿Cuáles han sido los principales obstáculos y elementos facilitadores durante la implementación de los 10 ciclos de formación?

Hallazgo 20

La EGL en su implementación ha contado con factores que han facilitado su gestión, sin embargo, también ha tenido dificultades que ha tenido que enfrentar.

Un elemento facilitador de la EGL sin duda fue disponer de recursos financieros para su implementación como una apuesta estratégica de largo plazo. En primer término, cabe señalar que FIMI cuenta con una estrategia de financiamiento que se anticipa a posibles escenarios deficitarios de recursos por lo que su programación le permite sostener la implementación de la EGL, al menos por una edición, aun cuando no cuente con financiamiento proveniente de donantes. Por otra parte, y también en relación con los factores facilitadores, la Escuela contó con un donante durante todo el período que, si bien en momentos ha dejado de financiarla, a lo largo del tiempo mantuvo su cooperación.

Otro facilitador estuvo dado por las articulaciones y alianzas establecidas por FIMI y por la Escuela y que radican en la seriedad del trabajo realizado durante este tiempo. La primera de ellas guarda relación con las articulaciones que se dan entre los programas de FIMI, en que se desarrollan sinergias que potencian los resultados alcanzados por unos y otros. Para la EGL su vinculación con el Fondo AYNI, permitió la ampliación del número de planes de incidencia financiados, como también brindó la posibilidad de financiar nuevas iniciativas propuestas por exparticipantes de la Escuela. A su vez, la EGL posibilitó al Fondo AYNI la llegada a nuevas lideresas y organizaciones indígenas. En relación con el Programa de Incidencia y Participación Política se generaron espacios de incidencia a nivel internacional para las lideresas ex estudiantes de la EGL, lo mismo aconteció con el programa de Investigación e intercambio de conocimientos, donde se abrieron espacios de investigación para las lideresas participantes en la Escuela. En el marco de relaciones con otros actores, se puede apreciar que la Escuela contó con una importante red de organizaciones con las que se vinculó a través del tiempo, abriendo un conjunto de posibilidades para el desarrollo de las lideresas como de la propia Escuela, este es el caso, por ejemplo, de las agencias del SNU, de la Universidad de Columbia y de otras organizaciones de cooperación.

Adicionalmente, se puede señalar que la Escuela contó con características que favorecen ampliamente la implementación de las distintas ediciones. Una de ellas es, la mencionada y desarrollada en el hallazgo anterior y que guarda relación con la flexibilidad del equipo de la EGL para adaptarse a los cambios del contexto, otra, se relaciona con que la Escuela contó con un cuerpo docente de primer nivel y con staff motivado y comprometido con el trabajo.

En términos operativos, uno de los obstáculos que ha permanecido desde los inicios de la EGL, es el relativo a la conectividad que presentan algunas regiones, lo que incide en que a algunas participantes se pierdan clases y en que los expertos no puedan dictarlas por lo que se requiere ajustar la planificación de las actividades. Por parte de las participantes, las clases remotas se hacen difíciles por la multiplicidad de tareas que estas realizan como son el trabajo a tiempo completo, la familia y las responsabilidades como lideresas, así como por el acceso a internet que es muy desigual en el planeta.

Otro factor que dificultó considerablemente la participación remota de algunas lideresas tiene que ver con la diferencia horaria, ya que para algunas de ellas debían tomar los cursos en horario de madrugada 2:00 o 3:00 am lo que de acuerdo con los testimonios de las entrevistadas incidía en el aprendizaje y en la capacidad de concentración, no obstante, no impedía que debido a su interés hicieran ese esfuerzo.

Otro obstáculo tiene que ver con la especificidad de las temáticas de la Escuela. Desde el mundo académico existe interés en apoyar el trabajo de la Escuela, no obstante, no siempre se encuentra el conocimiento con el que se debe contar para brindar este apoyo, por ejemplo, conocimiento sobre temas de derechos de personas indígenas. No obstante, se puede conseguir expertos en esta temática en el mundo, lo que se facilita con el trabajo en línea.

Otra dificultad se refiere a que la Escuela utilizó como idiomas sólo el inglés y español, que evidentemente no da respuesta a la diversidad de lenguas que hablan las lideresas participantes. Esta limitante no permite la participación de un conjunto importante de lideresas provenientes del Ártico y Asia que hablan ruso, como tampoco de aquellas provenientes de algunas zonas de África francófona.

Otro obstáculo mencionado guarda relación con los recursos financieros y humanos de los que dispone la EGL. Un elemento que resulta complejo es la cantidad muy limitada de personal dedicado a la gestión de la Escuela, el análisis de este factor ya fue desarrollado en otro hallazgo. Otro factor limitante, en lo relativo a los recursos financieros, guarda relación con la importancia de poder financiar la mayor cantidad de planes de incidencia ya que, como se ha apreciado en otros hallazgos, es fundamental para que las lideresas completen su proceso de formación, quedando plenamente habilitadas para el trabajo en su comunidad, país, región y en el nivel global.

También se puede identificar como un obstaculizador, la existencia de un donante único para la EGL, ya que el normal funcionamiento de la Escuela se vio absolutamente afectado por la decisión del donante de no aportar fondos para una edición tal como ocurrió con la versión 2023 de la Escuela.

¿Cuáles fueron sus efectos en la implementación en tiempo, forma y ejecución económica de la Escuela Global de Liderazgo?

Hallazgo 21

Se puede apreciar que los obstáculos identificados inciden parcialmente en los resultados de la EGL debido a las estrategias que FIMI tomó en relación con los recursos financieros y en relación con la sinergia que estableció entre sus programas.

En primer término, cabe señalar, que, si bien se reconoce como un factor obstaculizador para el buen funcionamiento de la Escuela, las dificultades existentes en la fase remota debido a la conectividad o el desfase horario, no es posible identificar su efecto en los resultados de la Escuela puesto que las lideresas concluyen esa fase del proceso formativo, teniendo como registro su asistencia a los distintos cursos que es utilizado en algunas ocasiones como criterio para financiar los planes de incidencia pero que no es utilizado como criterio para definir la continuidad de las lideresas en la Escuela por lo que no incide en el número de lideresas que participan en la EGL y otras actividades de fortalecimiento de las capacidades. Por otra parte, al no disponer de la información relativa al nivel satisfacción de las lideresas participantes no se puede identificar si este factor ha incidido en la evaluación de la Escuela.

Otro obstáculo relevante identificado guarda relación con el alcance que tiene la EGL debido a que sólo utiliza en la formación el idioma inglés y español, lo que limita el acceso de lideresas provenientes de regiones de Asia, Ártico y África afectando el resultado relacionado con “Mayor número de solicitantes a EGL comparado con el periodo anterior” y eventualmente a “Mayor diversidad de participantes comparada con años anteriores (comunidad, país, región, grupo etario, perfil)”, ya que restringe el acceso a lideresas bilingües de habla hispana e inglesa. Esta limitación también dificulta su participación en las distintas fases del curso, este es el caso de una lideresa francófona que en la entrevista realizada señala que no le fue cómodo a la hora de elaborar su plan de incidencia. Por ello, es necesario avanzar en la realización de versiones que incorporen el francés y ruso.

En términos generales, las limitaciones existentes en materia de recursos afectan principalmente el financiamiento de planes de incidencia, pudiéndose identificar al menos dos vías. La primera de ellas se relaciona con que no hubo financiamiento para los planes de incidencia de todas las lideresas de la EGL, si bien, algunas de ellas consiguieron financiamiento por otras vías y de igual forma lo llevaron a cabo, la gran mayoría simplemente no lo pudo implementar quedado, de este modo, incompleto su proceso de formación. Otra vía tiene que ver con los recursos limitados que no permitieron contar con el personal suficiente para dar seguimiento a todos los planes de incidencia, quedándose algunos de ello sin implementar por no haber tenido feedback de la Escuela. Estas condiciones afectaron el resultado “Número de mujeres indígenas participantes que implementan proyectos de incidencia en sus comunidades”.

Finalmente, cabe señalar que la existencia de un donante único puso en riesgo el funcionamiento de la EGL.

4.4 Sostenibilidad

¿Se han construido alianzas entre la Escuela Global de Liderazgo con instituciones estatales, comunidades, movimientos sociales, redes y ONGs? ¿de qué forma se traducen estas alianzas en la implementación de la Escuela?

Hallazgo 22

La Escuela en este periodo no estuvo centrada en construir alianzas con instituciones estatales u otro tipo de cooperantes internacionales, sino más bien en fortalecer las capacidades de las lideresas para que ellas puedan establecer alianzas para sus comunidades en distintos niveles de actuación. La Escuela permitió fortalecer este tipo de alianzas entre las comunidades/organizaciones de las lideresas con instituciones estatales, cooperantes, movimientos, redes y otras organizaciones indígenas en sus territorios. A su vez también la Escuela generó una “hermandad” implícita entre las lideresas participantes, lo que facilitó sus contactos después del proceso de formación.

La Escuela no contó con una estrategia para establecer alianzas con instituciones estatales y organismos internacionales, más bien se concentró en construir capacidades en las lideresas para que estas pudieran establecer alianzas a nivel local y entre ellas. A través de su participación en el Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas, se facilitó un espacio de visibilización de su trabajo como lideresas y provocó el interés de los organismos que participan en el foro a vincularse y trabajar con ellas.

En términos locales, la implementación de los planes de incidencia hizo que las organizaciones/comunidades de las lideresas sean visibilizadas por instituciones, ONG y otras comunidades en sus países. Esto se tradujo en alianzas de trabajo, las cuales se transforman en nuevos proyectos, otras vías de financiamiento para las organizaciones, ampliar el alcance que tuvo la organización en el país accediendo a nuevas comunidades y pueblos, trabajo conjunto a gobiernos locales, construcción de agendas, entre otras cosas. En la información levantada en las entrevistas se observó que estas alianzas tienen una larga duración en el tiempo.

Por otro lado, el trabajo conjunto en la Escuela facilitó la generación de una “Hermandad” entre las participantes, lo que facilitó que ellas mantengan vínculos después de que el proceso de la Escuela se haya terminado. Hay dos cuestiones importantes a mencionar en este punto, la primera es que las lideresas que participaron antes de la pandemia del COVID-19 tuvieron más posibilidades de haber generado este vínculo debido a que se conocieron presencialmente, mientras que las lideresas que cursaron durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023 develaron mayores dificultades para establecer estos vínculos. Por otro lado, en estas promociones que se realizaron durante la pandemia si se logró generar esta hermandad a nivel regional, específicamente en el trabajo de la declaración para el foro, en donde tuvieron que organizarse y articular un trabajo que les facilitó la representación, lo que generó un vínculo entre ellas.

Es importante mencionar que posterior a la Escuela y la participación en el Foro, no se observó que las redes regionales siguieran trabajando con las egresadas, y esto se vio reflejado en las respuestas de la encuesta y las entrevistas en donde muchas de las consultadas mencionaron querer seguir trabajando a nivel global y regional pero no cuentan con espacios para hacerlo.

¿Se han construido alianzas entre la Escuela Global de Liderazgos con instituciones estatales, comunidades, movimientos sociales, redes y ONGs? ¿de qué forma se traducen estas alianzas en la implementación de la Escuela?

Hallazgo 23

Si bien las redes regionales se encargaron de proponer, reclutar y llevar el proceso de postulación de las participantes. Estas no lograron integrar a las recién graduadas de la Escuela, impidiendo el seguimiento efectivo de las trayectorias de las lideresas después de su paso por la Escuela.

Las redes regionales cumplen la función de proponer, reclutar y llevar a cabo el proceso de postulación de las futuras participantes de la Escuela, sin embargo, no cumplieron un rol protagónico en generar vínculos duraderos con las lideresas después de que estas egresan de la Escuela. Esto tuvo repercusiones en la sostenibilidad de las alianzas generadas por las lideresas durante el proceso como también debilitó las mismas redes.

Esto se ve de distintas formas según regiones, la red más fortalecida y la cual cuenta con la mayor cantidad de participantes en los 10 años de implementación es la red que representa a América Latina y el Caribe, a esta red también se le podría vincular con la red de Norteamérica debido a la cercanía territorial que existe entre algunos pueblos en México y Estados Unidos, como también el vínculo que se tiene gracias al ECMIA.

La red de África, por otro lado, no contó con tanta solidez, puesto que se concentró principalmente en países como Kenia y Tanzania, además la red de relacionarse con organizaciones angloparlantes, y si bien hay lideresas de países francoparlantes, estas se enfrentan a la dificultad de que la Escuela solo cuenta con versiones en inglés y español.

La red de Asia se aprecia más debilitada en tanto no contaron con una constancia en su trabajo como red, de hecho, en la información recopilada en las entrevistas muestra que existe la red Asian Indigenous Peoples Pact, en donde participan 14 países de la región, y que no es parte activa de la red de Asia de mujeres indígenas.

La red Pacífico, no es tanto una red sino más bien su fundadora apoya el trabajo de otras lideresas de la región cuando estas le piden ayuda, haciendo que la red dependa de una persona, lo que no garantiza su sostenibilidad.

Finalmente, no se logró recabar información sustantiva de la red del Ártico, por lo que se infiere que no es una red muy activa ni masiva.

¿Se han construido alianzas entre la Escuela Global de Liderazgos con instituciones estatales, comunidades, movimientos sociales, redes y ONGs? ¿de qué forma se traducen estas alianzas en la implementación de la Escuela?

Hallazgo 24

Falta una estrategia clara de trabajo con las instituciones con las que se han establecido alianzas. Se generan espacios de vínculo entre participantes de la EGL y organismos internacionales, sin embargo, el trabajo de la EGL con este tipo de instituciones es acotado.

A través de los 10 años de implementación de la Escuela global, se han vinculado con distintas organizaciones internacionales, principalmente vinculadas a Naciones Unidas (como ONU Mujeres, UNFPA y FAO). Sin embargo, estas alianzas no lograron ser efectivas a través de los años, debido al modelo de funcionamiento de las agencias en contraste al modelo de funcionamiento de la Escuela.

El periodo donde se logró establecer un trabajo conjunto con FAO fue entre 2015 y 2018, en donde se implementaron 7 versiones nacionales de la Escuela (Bolivia, El Salvador, Filipinas, India, Panamá, Paraguay y Perú) y 4 versiones regionales (África, Asia, Meso y Suramérica), contando con 130 lideresas capacitadas aproximadamente⁴⁶. Si bien estas instancias tuvieron un alcance mayor a las versiones anuales realizadas solo por la EGL, estas versiones tuvieron una menor duración y con menos profundidad que en las versiones anuales. Estas instancias facilitaron el trabajo con las oficinas país y regionales de FAO como también con otras agencias de la ONU, como ONU Mujeres y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP).

Los resultados de los programas nacionales permitieron capacitar a múltiples lideresas (más de 72) en instrumentos internacionales de derechos, movimientos indígenas, derechos de las mujeres, seguridad alimentaria, nutrición y se buscó vincular los contenidos con la agricultura y alimentación tradicional de las lideresas. Por otro lado, los programas regionales llegaron a 118 lideresas de 72 pueblos y 35 países, así mismo además de enseñar los contenidos mencionados en los programas nacionales, también se centraron en facilitar contenidos cosa de que las lideresas que participaron pudieran repetir este programa en sus comunidades.

Hubo una serie de buenos resultados de esta colaboración, sin embargo, se hicieron presentes varias complicaciones. La mayoría tuvieron que ver con dificultades en los países donde se realizaron los programas, pero hubo un par de situaciones que fueron las que impidieron seguir el trabajo conjunto con FAO, que están vinculadas a las diferentes formas de trabajar de la EGL y la agencia. Una situación en particular fue la ocurrida en el programa regional de Asia, realizado en India, en donde, si bien la Escuela había propuesto un espacio para realizarlo, FAO lo rechazó y decidió llevarlo en un lugar que no

⁴⁶ El número es una aproximación ya que no se cuenta con el número exacto de participantes en algunas de las versiones nacionales.

cumplía con las medidas básicas de higiene lo que terminó con 10 participantes y 1 facilitadora enfermas. Este tipo de situaciones también se pueden observar en los procesos nacionales.

¿Se han previsto acciones específicas para promover la apropiación de los resultados de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) en sus distintas versiones?

Hallazgo 25

El proceso de capacitación de las EGL hace que las participantes entiendan sus liderazgos de forma profesional. Sin embargo, se observaron acciones distintas ante la implementación de los planes de incidencia, por un lado, las lideresas que recibieron financiamiento para implementar su plan también contaban con un seguimiento por parte de sus asesoras académicas, mientras que las lideresas que no recibieron financiamiento no tuvieron feedback de por qué no les otorgaron fondos y tampoco contaron con un seguimiento por parte de la EGL para asesorar la implementación de su plan sin financiamiento.

El principal resultado de la Escuela es la profesionalización del liderazgo de las egresadas, esto se tradujo a que cuando las lideresas regresaron a sus países y comunidades se les reconoció como expertas en ciertas temáticas, lo que se tradujo en nuevas oportunidades para ellas. Esto permitió que la implementación de sus planes, para las que lo implementaron, tuvieran resultados positivos como también generaran nuevas iniciativas, alianzas e interés por la lideresa, que a su vez permitió que estos sean duraderos y tengan un efecto de bola de nieve.

Es necesario mencionar una diferencia que se identificó entre las lideresas que recibieron fondos y las que no. Por una parte, las egresadas que recibieron fondos, desde 2019 en adelante, tuvieron apoyo y seguimiento por parte de FIMI sobre la implementación de sus planes de incidencia, lo que les facilitó contar con herramientas y asesorías en caso de que las requieran. En cambio, las lideresas que no recibieron financiamiento no tuvieron ningún tipo de retroalimentación sobre su proyecto y tampoco fueron consultadas sobre si implementaron o no sus planes.

¿Es posible identificar resultados en las participantes y en sus comunidades que hayan permanecido en el tiempo?

Hallazgo 26

El principal resultado fue la apropiación y profesionalización de las lideresas que han participado de la Escuela. Permitiéndoles profundizar el trabajo que realizaban además de comenzar con nuevas iniciativas.

Como ya se ha mencionado en los hallazgos anteriores, el proceso de capacitación de las lideresas significó una profesionalización del activismo de las egresadas, logrando que estas fueran reconocidas como expertas internacionales en sus países y comunidades. Este se podría decir que es el principal resultado de la Escuela ya que, al finalizar el proceso, las lideresas tuvieron la posibilidad de incidir a través de su plan de incidencia como también con el estatus que consiguieron al participar en la Escuela.

Esto se reflejó de forma interna y externa. La forma interna es que las lideresas contaron con mayor confianza en su propio liderazgo lo que las llevó a buscar nuevas instancias de participación, asumir cargos de autoridad en sus comunidades y países, y a comenzar nuevas iniciativas, así mismo conocer experiencias y aprendizajes de otras lideresas las inspiran a seguir trabajando en su activismo. La forma externa se refiere más bien al prestigio que consiguieron al participar en el Foro permanente para los asuntos indígenas y tener un proceso vinculado a la Universidad de Columbia. Según lo visto en las entrevistas el hecho de tener estas experiencias internacionales, permitió que las lideresas sean visibilizadas por sus comunidades y los movimientos indígenas en sus países como referentes, permitiéndoles acceder a posiciones de toma de decisión en sus comunidades, en algunos casos siendo las únicas mujeres en acceder a estos espacios, como también ser consideradas por otras comunidades y organizaciones.

4.5 Coherencia

¿Hubo una relación lógica entre los distintos componentes de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)?

Hallazgo 27

El programa mostró una relación lógica y coherente entre sus componentes ya sea desde el punto de vista temático como metodológico, asegurando un camino de aprendizaje sólido que respondió a los propósitos de la EGL, a las metas estratégicas de FIMI y a las necesidades detectadas de las Mujeres Indígenas. Sin embargo, ciertos componentes del programa podrían ser fortalecidos para una nueva etapa.

El programa exhibe una estructura coherente tanto en sus componentes temáticos como metodológicos. El proceso de selección fue guiado por el equipo técnico de FIMI, las asesoras académicas y en última instancia el Board de la organización, quien realizaba la selección final de las participantes, esto para garantizar la representación de todas las regiones y de diferentes pueblos indígenas⁴⁷. Las mujeres interesadas en participar en la EGL debían pertenecer a una organización de mujeres indígenas. De esta manera, la Escuela garantizaba que, a través del fortalecimiento de capacidades individuales, hubiese un impacto de carácter más colectivo en sus organizaciones y comunidades.

Su estructura contempló una fase inicial de aprendizaje en línea, diseñada para familiarizar a las participantes con los conceptos de derechos humanos de los pueblos indígenas, instrumentos de derechos humanos y órganos de Tratados, mecanismos del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) dedicados a los derechos de los pueblos indígenas. Los contenidos fueron impartidos en idioma español e inglés.

Durante la fase en línea, las participantes fueron invitadas a realizar lecturas y discutir temas, intercambiar ideas, enviar comentarios y hacer preguntas a través de una plataforma virtual. El proceso de aprendizaje de la fase virtual fue guiado por facilitadoras/asesoras académicas expertas que respondieron a preguntas y animaron la reflexión a través de foros de discusión. Ellas son mujeres indígenas de las diferentes regiones socioculturales cuyo rol en la EGL se ha ido consolidando con el tiempo.

Desde el comienzo del programa, se alentó a las participantes a elaborar su Plan de incidencia para ser implementado a lo largo del curso. El plan de incidencia permitió a las estudiantes poner en práctica los aprendizajes adquiridos para traducirlos en proyectos de incidencia a beneficio de su organización y comunidad.

El Plan de Incidencia fue la principal acción que realizaron las participantes durante los tres meses intensivos del espacio de formación, bajo la guía de asesoras académicas quienes revisaron los avances y retroalimentaron el mismo. Desde 2017 se impulsó a las participantes a desarrollar planes relacionados con el tema del Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas (UNPFII por su sigla en inglés), porque es una forma de vincular las discusiones llevadas en este espacio con las acciones concretas a ejecutar por las lideresas, sin embargo, no se rechazaba algún tópico o problemática que las participantes decidieran abordar, ya sea porque es una situación de emergencia que observaron en su entorno o porque era un área en la que su organización enfocaba su trabajo⁴⁸.

La fase presencial, que implementó de manera continuada hasta 2019⁴⁹, fue llevada a cabo en Nueva York en colaboración con Naciones Unidas y la Universidad de Columbia. El programa incluyó dos días de clases intensivas en la sede de la Organización de Naciones Unidas (ONU), donde las estudiantes podían intercambiar conocimientos y experiencias con representantes de las agencias del SNU (UN Women, UNFPA, entre otras), representantes de organizaciones internacionales (MADRE, Global Fund for Women, AWID) y representantes de misiones permanentes de los Estados miembros en la ONU.

⁴⁷ La convocatoria se difunde y se comparte solo entre los puntos focales de las organizaciones regionales y junta directiva. La Escuela surgió para responder a las necesidades de formación de las mujeres que pertenecen a las organizaciones que son parte de FIMI.

⁴⁸ A partir del 2020, por la pandemia de COVID-19, se comprende que las acciones a realizar deben tener un enfoque más local debido a las restricciones para llevar a cabo reuniones o actividades grupales, pero también por la necesidad de movilizar recursos en la esfera local.

⁴⁹ A partir del 2020, debido a la pandemia de COVID-19, la Escuela se ha desarrollado solamente en línea.

El programa presencial contempló también tres días de seminarios en la Universidad de Columbia con cursos realizados en colaboración con el Institute for the Study of Human Rights y facilitados por destacados/as profesores/as expertos en derechos internacional de los derechos humanos. En esta fase, los planes de incidencia fueron presentados y comentados por las participantes, teniendo la oportunidad de recibir sugerencias por parte de FIMI y del cuerpo docente de la Universidad de Columbia.

Como parte integral de las actividades presenciales, se promovió la participación en diversos encuentros internacionales dentro del marco de las Naciones Unidas, enriqueciendo así la experiencia académica. Las estudiantes tuvieron la oportunidad de involucrarse en distintas instancias, como el Indigenous Women Caucus, Indigenous People Caucus, Regional Caucus y Global Indigenous Youth Caucus. Además, se les invitó a participar a sesiones del UNPFII, donde presentaron una declaración conjunta previamente preparada. Durante estas sesiones, las participantes podían asistir a eventos paralelos organizados por entidades gubernamentales, no gubernamentales y agencias de las Naciones Unidas, participando ya sea como espectadoras o como oradoras invitadas. También se brindó apoyo para que las estudiantes organizaran sus propios eventos paralelos, fortaleciendo su capacidad de liderazgo y participación activa. Además, la Escuela facilitó encuentros entre las estudiantes y destacados representantes de agencias y mecanismos de la ONU, como el representante especial de las Naciones Unidas para las cuestiones indígenas.

Estas diversas oportunidades de participación activa en eventos, reuniones y encuentros ofrecieron a las participantes una invaluable experiencia de aprendizaje práctico, fomentando el diálogo y el intercambio de ideas. A través de estas interacciones, las estudiantes tuvieron la oportunidad de establecer conexiones y tejer redes con expertos y representantes de diversas agencias dentro del SNU⁵⁰.

La participación en el UNPFII y en los eventos paralelos fue destacada y valorada por las participantes como una oportunidad de aprendizajes, de construcción de alianzas, de visibilidad e incidencia. Por otro lado, las estudiantes que después del 2019 cursaron la Escuela solamente en línea, lamentaron no haber podido aprovechar la presencia en esos mismos espacios, especialmente para la creación o consolidación de redes.

En resumen, la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) demostró una estructura coherente y lógica en la que cada componente fue diseñado para fortalecer las capacidades de liderazgo de las participantes, con un impacto en sus organizaciones y comunidades.

Por una parte, la metodología combinó la entrega de conocimientos teóricos con oportunidades prácticas de aprendizaje y un enfoque participativo. A través del intercambio con profesores/as y con otras lideresas indígenas, las estudiantes conocieron trayectorias de liderazgos y experiencias de incidencia en el sistema de las Naciones Unidas. Asimismo, tuvieron la posibilidad de encontrar y trabajar con mujeres indígenas de diferentes países y territorios con las que construyeron lazos y conocimientos durante la EGL, aprendiendo las unas de las otras.

Tanto la participación en eventos internacionales como la sesión del Foro Permanente y los eventos paralelos, y las reuniones con expertos/as del SNU y otras organizaciones⁵¹, las enfrentaban a una realidad nueva en donde fueron llamadas a hacer preguntas, opinar y preparar presentaciones y declaraciones conjuntas.

La elaboración de los planes de incidencia⁵² representó el principal ejercicio práctico en donde las estudiantes fueron llamadas a poner en diálogo los aprendizajes adquiridos en la EGL con la realidad de su contexto y territorios para realizar acciones de incidencia que contribuyeron a la implementación de los derechos humanos de las mujeres y de los pueblos indígenas en sus comunidades.

Todos estos ejercicios de diálogo, intercambio, consenso y elaboración de proyectos fueron pensados para que las participantes fueran protagonistas del camino de aprendizaje. Algunas participantes afirmaron que la Escuela las consideró no como meras estudiantes, sino como lideresas, fomentando la participación activa en las distintas fases del programa.

⁵⁰ *Informes anuales a donantes y Sistematización de los resultados de la Escuela 2013-2022 (PPT).*

⁵¹ En presencia hasta el 2019 y luego en línea.

⁵² Vigente para todas las cohortes desde el 2013 hasta el 2023

Por otra parte, la metodología facilitó un diálogo entre los aspectos del derecho internacional con las cosmovisiones indígenas, los aprendizajes individuales con los colectivos, la dimensión internacional con la local.

El ciclo de aprendizaje partió del crecimiento y fortalecimiento de saberes y competencias individuales en temas de derechos humanos y prácticas de incidencia de nivel internacional, para regresar de manera significativa a nivel local y tener un impacto más amplio mediante la implementación de los planes de incidencia. A través de estos proyectos los conceptos del derecho internacional fueron aterrizados e implementados en las realidades locales de acuerdo a las distintas cosmovisiones, para contribuir a promover y garantizar los derechos de los pueblos indígenas en diferentes contextos políticos sociales y culturales. Asimismo, mediante la implementación de los planes de incidencia, la Escuela invitó a las estudiantes a valorar los saberes ancestrales, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la propia comunidad.

La unicidad y el valor de este proceso de aprendizaje residen en promover la reivindicación de los derechos de los pueblos indígenas desde una identidad indígena fortalecida, priorizando la cosmovisión, cultura e idioma propio de cada pueblo en la práctica de la incidencia política⁵³.

Si bien la coherencia del programa de la EGL fue muy bien evaluada por las participantes, las entrevistas realizadas permitieron recopilar sugerencias de mejoras en cada uno de los componentes de la Escuela.

Desde el inicio del proceso de selección, se propuso elaborar una convocatoria más inclusiva que alcance a mujeres indígenas de diversas edades, territorios, idiomas y con distintas capacidades. Por ejemplo, se sugiere ampliar la participación de mujeres indígenas provenientes de regiones como el Ártico, África Francófona, el Caribe y áreas específicas de Asia que no han estado representadas de manera suficiente.

En lo que concierne la etapa en línea, entre las principales recomendaciones destacaron: proveer material en otros idiomas (francés, por ejemplo), utilizar metodologías más participativas como trabajos grupales, juegos de roles, brainstorming, de manera de propiciar un mayor intercambio entre las estudiantes.

En algunas entrevistas, las participantes expresaron dificultad para asistir a las clases en línea debido a la escasa conexión y a los horarios, y para comprender algunos temas y conceptos especialmente a causa de la barrera del idioma. Además, debido a limitaciones en el dominio del inglés, varias no pudieron participar en intercambios con otras estudiantes y asesoras académicas como deseaban. A este propósito, una estudiante de Asia encontró valioso el hecho de haber cursado la EGL junto a compañeras de su país, lo que le permitió intercambiar en su idioma nativo y tener una mejor comprensión de los temas.

La fase presencial se reconoció como el núcleo del programa de formación, constituyéndose como una experiencia clave para todas las entrevistadas. Por lo tanto, la recomendación principal es reintegrar la fase presencial y facilitar módulos y cursos en esta modalidad.

Finalmente, varias de las estudiantes sugirieron incluir en el currículo de la Escuela espacios de aprendizajes sobre las cosmovisiones de los diferentes pueblos indígenas en el mundo. En este sentido la EGL podría aprovechar las experiencias de las exparticipantes facilitando espacios de intercambio entre nuevas estudiantes y exparticipantes para socializar prácticas de incidencia de las diferentes regiones culturales.

⁵³ *“La unicidad, el valor de este proceso de aprendizaje está en la reivindicación de los derechos desde nuestra forma de ser, sin tener miedo de quienes somos; está en el aprender a hacer incidencia desde nuestra identidad.” “Se nos ha enseñado cómo influir desde nuestro ser genuino, cómo ejercer la incidencia desde nuestra propia identidad y cómo llevar la teoría a la práctica de manera auténtica. Este enfoque nos capacita para abogar por nuestros derechos desde lo más profundo de nuestra esencia, asegurando así que nuestras acciones reflejen verdaderamente quiénes somos y lo que valoramos como mujeres indígenas y como comunidad”.* (Parafraseo de algunos testimonios recopilados durante las entrevistas).

¿Cómo se articularon los diferentes actores y componentes para el cumplimiento de los objetivos?

Hallazgo 28

La experiencia y alianzas de FIMI en los espacios de incidencia de nivel internacional, junto con la interconexión entre sus diferentes áreas programáticas, entregan un valor significativo al programa de formación de la EGL. Este no se limitó a ser simplemente un curso, sino que estuvo diseñado para fomentar el empoderamiento tanto de las estudiantes como de sus organizaciones, al mismo tiempo, que promueve el fortalecimiento del movimiento global de mujeres indígenas a largo plazo. Los recursos disponibles para FIMI, que incluyen alianzas, programas y recursos internos, podrían ser aún más eficazmente aprovechados para potenciar la próxima etapa de la Escuela.

A lo largo de estos diez años, la coordinadora de la EGL desempeñó un papel clave para garantizar la articulación de los diferentes componentes de la Escuela y el cumplimiento de sus objetivos. Coordinó la organización de todas las fases del programa, estableciendo contacto con las estudiantes y los/las docentes, programando tanto la fase en línea (plataforma Moodle, traducciones), como la fase presencial, incluyendo la coordinación de los viajes a Nueva York para todas las alumnas. Además, coordinó y supervisó el trabajo de las asesoras académicas, quienes brindaron apoyo a las estudiantes durante la fase en línea, la implementación de los planes de incidencia y la etapa final de rendición de cuentas, tratando de asegurar que cada estudiante pudiera terminar con éxito su proceso.

En lo que concierne la articulación con actores externos a FIMI para el cumplimiento de los objetivos de la Escuela, la organización puso a disposición, en una perspectiva de socialización y capitalización, sus alianzas y conocimientos en el ámbito internacional, para fortalecer las capacidades de incidencia de las mujeres indígenas. FIMI aprovechó tanto sus redes, como su experiencia, trayectoria y capacidad de incidencia en procesos de nivel global (Sistema de Naciones Unidas, Foro Permanente, CSW, Plataforma de Acción de Beijing, CEDAW, entre otros), para que más y diferentes mujeres indígenas de los cinco continentes, conocieran y tejieron redes con representantes de diversas agencias y mecanismos de Naciones Unidas y organizaciones internacionales, y accedieran a espacios de incidencia a través de la Escuela⁵⁴.

Entre los actores externos, destacó la Universidad de Columbia, la que fue una pieza fundamental del proceso de formación y que entregó respaldo y prestigio al programa. La articulación con la Universidad de Columbia fue fluida y muy bien evaluada por todos los actores clave entrevistados. Se apreció una relación de excelente colaboración entre el Instituto de Derechos Humanos de la Universidad de Columbia y la coordinación de la Escuela, lo que ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de la EGL y al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de las participantes. A este propósito, cabe destacar que, hasta el año 2022, un total de 11 estudiantes, tras completar la EGL, tuvo acceso al Human Rights Advocates Program (HRAP) de la Universidad de Columbia⁵⁵.

Asimismo, la coordinadora de la Escuela, en colaboración con las coordinadoras de las otras áreas programáticas de FIMI y la dirección ejecutiva, se hizo responsable de la coherencia interna del programa con respecto a los otros programas de FIMI⁵⁶.

La coherencia entre la Escuela y los diferentes programas de FIMI se reflejó también en el plan estratégico de la Organización. Es decir, los objetivos de la Escuela se articularon y potenciaron con los otros programas de la Organización para el cumplimiento del Plan Estratégico, promoviendo una sinergia interprogramática.

En el caso de la EGL la interconexión programática contribuyó tanto a la implementación de la EGL como al cumplimiento de sus objetivos, en el sentido de favorecer el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres indígenas en una perspectiva estratégica de largo plazo.

⁵⁴ De acuerdo con las opiniones de varias entrevistadas, las diferentes agencias de sistema del Sistema de las Naciones Unidas muestran una buena disposición para colaborar con la Escuela, debido a la profesionalidad y seriedad del trabajo que FIMI realiza.

⁵⁵ El programa HRAP es un modelo de fortalecimiento de capacidades en derechos humanos. HRAP aprovecha su afiliación con la Universidad de Columbia y su ubicación en la ciudad de Nueva York para brindar a los líderes de base las herramientas, conocimientos, acceso y redes necesarios para fortalecer sus organizaciones y promover los derechos humanos.

⁵⁶ Los programas de FIMI son 4: Incidencia y participación política, Investigación e intercambio de conocimientos, Fortalecimiento de las capacidades y capacitación, Fondo de mujeres indígenas AYNÍ.

El Fondo AYINI, el brazo filantrópico de FIMI, fue uno de los canales de financiación de los planes de incidencia. Luego, existió una articulación con el programa de incidencia, evidente a través de la participación de las estudiantes en instancias internacionales en la ONU. En ocasiones, la coordinadora del programa de incidencia acompañó a las participantes al Foro Permanente, brindando así orientación directa. Además, durante el programa, compartió la visión de FIMI sobre cómo influir en los espacios de toma de decisiones. Este intercambio involucró también a las coordinadoras de los otros programas, quienes fueron invitadas a compartir sus experiencias con las participantes de la EGL.

Asimismo, para la fase de convocatoria, la Escuela recurrió a los otros programas de FIMI para identificar lideresas a las cuales enviar la invitación para postular al programa, por ejemplo, desde organizaciones beneficiarias del Fondo AYNI.

Una vez finalizada la Escuela, las mujeres indígenas y sus organizaciones podían acceder a otros programas de FIMI, siguiendo un proceso gradual de fortalecimiento basado en su capacidad de rendición de cuentas, grado de responsabilidad y reciprocidad.

Varias de las exparticipantes entrevistadas señalan haber tenido acceso a otros recursos financieros de AYNI después del cumplimiento del plan de incidencia. Para la COOP-28 en Dubái, el equipo de participación política pidió a la Escuela recomendar a participantes capacitadas en derechos de las mujeres indígenas que fueran parte de la delegación de FIMI y participaran en ese espacio. Esta conexión se extendió al programa de investigación, donde se seleccionaron expertas entre las exparticipantes de la Escuela para llevar a cabo trabajos de investigación y sistematización. Asimismo, a exparticipantes se entregó tareas relacionadas con el monitoreo de los planes de incidencia o de proyectos financiados por el Fondo AYNI.

La interconexión programática refleja una visión estratégica de FIMI que buscó promover la sostenibilidad de los liderazgos de las mujeres indígenas más allá de su participación en la Escuela, proporcionando oportunidades de crecimiento y empoderamiento para las participantes y sus organizaciones. De acuerdo con las entrevistas, esta visión estratégica podría ser más eficazmente aprovechada para potenciar la próxima etapa de la Escuela.

En relación con el fondo AYNI, parte de sus recursos podrían ser destinados a la financiación de un número mayor de planes de incidencia. Las exparticipantes remarcaron la importancia del plan de incidencia para su proceso de aprendizaje, su desarrollo personal, el fortalecimiento organizacional y la promoción de los derechos en sus comunidades. Por lo que una sugerencia compartida por la mayoría de las entrevistadas es que se dediquen más recursos a su implementación.

Se podría fortalecer la colaboración entre la Escuela y el programa de Incidencia, de manera de aprovechar los conocimientos, la información y los recursos de este programa para facilitar la participación de las estudiantes y exparticipantes a más espacios de incidencia de nivel global. Por ejemplo, el programa de incidencia podría poner a disposición de las alumnas y exparticipantes un calendario de eventos/iniciativas de incidencia en la ONU (por ejemplo, discusiones informes frente los comités de derechos humanos), recursos técnicos (sistematización de aprendizajes/ guías para la incidencia, documentos) para que ellas mismas puedan gestionar su participación. Asimismo, podría disponer de recursos financieros para facilitar la participación de mujeres indígenas exparticipantes en diferentes plataformas internacionales⁵⁷.

Además, sería beneficioso promover una sinergia más amplia entre los diversos programas de FIMI. Esto permitiría ofrecer a las estudiantes oportunidades de formación en áreas y temáticas que no son abordadas por la Escuela, pero que están vinculadas a las áreas de especialización que ellas desean desarrollar, como por ejemplo el medio ambiente. Esto se lograría aprovechando los recursos y las oportunidades ofrecidas por los otros programas.

Por otra parte, la Escuela podría organizar un roster de exparticipantes, donde se identifiquen competencias específicas, para compartirlo con el programa de investigación y participación política.

También podría facilitar la conformación de una sólida red de intercambio entre exparticipantes, a través de la cual quienes deseen preparar su participación en espacios de incidencia puedan solicitar asesoría técnicas y temáticas a exparticipantes con experiencia (por ejemplo, para la redacción de informes sombras, documentos de posicionamiento estratégico en

⁵⁷ Por ejemplo, para la presentación de informes sombras en el Comité de la CEDAW o CERD.

temas específicos, etc.). Esta iniciativa podría promover la colaboración continua entre las exparticipantes y permitiría un intercambio valioso de conocimientos y experiencias para la incidencia política en diferentes espacios.

¿Existen mecanismos para asegurar la coherencia entre los distintos elementos de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)?

Hallazgo 29

Se establecieron mecanismos que garantizan la coherencia interna entre los diferentes componentes de la Escuela Global y entre ésta y otros programas de FIMI. Además, se observó que la EGL sigue siendo un programa único de fortalecimiento de capacidades a nivel global específicamente diseñado para mujeres indígenas. Sin embargo, no está claro si existen mecanismos o instancias que aseguren la coherencia externa del programa a largo plazo, así como una reflexión continua sobre la coherencia, pertinencia y sostenibilidad del modelo de aprendizaje.

Existen mecanismos que garantizan la coherencia interna entre los distintos elementos de la Escuela Global. Un Comité Académico Asesor facilitó la reflexión en torno a un modelo de aprendizaje que se propuso responder a las necesidades de formación de las mujeres indígenas. El modelo se construyó poniendo a disposición de las estudiantes espacios de incidencias, alianzas estratégicas, saberes y experiencias de FIMI y sus aliados que permitieron un diálogo circular entre el marco de derecho internacional y las realidades de las mujeres indígenas en una perspectiva de apropiación cultural y transformación política.

Asimismo, el equipo técnico de la Escuela⁵⁸ garantizó la coherencia en la implementación de los diferentes componentes del programa de aprendizaje, a través de instrumentos de planificación, como los planes operativos anuales (POA), que facilitaron la coordinación interna y la gestión del programa, incluyendo la comunicación y articulación con los diferentes actores internos y externos a FIMI que contribuyen a la realización del programa.

La definición clara del papel de las asesoras académicas ha sido fundamental para asegurar la coherencia en todas las etapas del proceso de aprendizaje. Durante la implementación de los planes de incidencia, las asesoras ayudaron a las estudiantes a conectar el marco legal del derecho internacional con las realidades locales. Además, la mayoría de ellas fueron ex estudiantes del programa, lo que aseguró un acompañamiento efectivo y comprensivo.

La presencia de un plan estratégico de FIMI, con metas e indicadores establecidos por cada programa y el sistema de monitoreo de indicadores a través del Salesforce, fueron consolidando la coherencia entre las diferentes áreas de la organización en una perspectiva de interconexión programática. Sin embargo, no queda claro si la sistematización de datos proporcionada por el Salesforce haya contribuido a la reflexión estratégica sobre el modelo de aprendizaje de la EGL.

En lo que concierne su coherencia externa, la EGL ofreció un valor añadido al cubrir un vacío en el fortalecimiento de capacidades de mujeres indígenas, considerando que no existe otro programa dedicado específicamente focalizado en sus capacidades de liderazgo a nivel internacional.

A partir de las entrevistas, se observó que el programa incluye un grado de innovación, debido a que proporciona nuevas experiencias y aprendizajes para las lideresas. La mayoría afirma haber vivido experiencias únicas, como la participación en el Foro Permanente, los cursos en la Universidad de Columbia, el intercambio con mujeres indígenas del mundo y el tejer redes y relaciones a nivel internacional. También confirman su aprendizaje sobre temas de los que no tenían conocimiento previo.

No obstante, no queda claro si existen mecanismos/instancias dedicadas a asegurar la coherencia externa del programa, en términos de facilitar alianzas y/o facilitar la complementariedad con otros programas de otras organizaciones/instituciones.

Si bien es visible una clara articulación con la Universidad de Columbia y el programa *Human Rights Advocates Program (HRAP)*, no se observó una articulación en términos de intercambio de conocimientos y aprendizajes con otros procesos de

⁵⁸ El equipo de Coordinación del FIMI está encabezado por la coordinadora, acompañada por cuatro asesoras académicas de los principales grupos de Asia, África, ALC y el Pacífico. Este equipo se encarga de los procesos generales de la Escuela, incluida la planificación del calendario, la identificación de expertos, la solicitud de pagos a la administración y las cuentas del FIMI, la ejecución y el seguimiento.

formación de carácter internacional o regional, con los cuales se podría establecer una reflexión estratégica o emprender alianzas.

Por ejemplo, no hay suficiente información para evaluar si existe una relación de intercambio con el Diplomado regional “Fortalecimiento del Liderazgo de las Mujeres Indígenas” en América Latina y el Caribe⁵⁹, u otros programas de carácter regional, o programas de formación internacional como el Indigenous Fellowship Program (IFP) del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los derechos humanos⁶⁰.

Si por una parte se cuenta con información respecto de programas regionales para el fortalecimiento de las capacidades de mujeres indígenas que se han desarrollado en colaboración con FAO; no tenemos suficientes datos para evaluar si y de qué manera se han relacionado con la Escuela y si hubo complementariedad. Además, no se dispone de información sobre alianzas o intercambio con Escuelas o universidades indígenas en otros países.

Tampoco está claro si existen mecanismos para garantizar la coherencia entre los objetivos y la metodología del programa con los contextos y necesidades de las mujeres indígenas, así como con los nuevos desafíos de la EGL. A partir de las entrevistas, se identificó diversas sugerencias en este sentido, como comprender los nuevos liderazgos a partir del bajo número de inscritas en 2023 y profundizar en el conocimiento del funcionamiento de las redes regionales, considerando que el apoyo de las bases es estratégico para que la Escuela mantenga su función y legitimidad.

La Escuela mostró capacidad de adaptación y de evolución en el sentido de incorporar aprendizajes y responder a los desafíos internos y externos⁶¹, no obstante, no queda claro de qué manera se haya desarrollado esta reflexión, cuáles actores se involucraron, cuál fue el rol del Board y de las redes regionales, del Comité Académico Asesor, y de los expertos académicos.

Las integrantes del Board de FIMI participaron en la fase de selección de las candidatas y son invitadas en algunas sesiones de formación. Pero, no se dispone de datos exhaustivos para evaluar de qué manera el Board contribuyó al seguimiento de los resultados de la Escuela y a una reflexión estratégica respecto de los nuevos desafíos que presenta la EGL.

Asimismo, si bien se ha destacado su función clave en la fase inicial de la EGL para la definición del modelo de aprendizaje, no hay suficiente información para evaluar si el Comité Académico Asesor cumplió con los propósitos de validar y enriquecer el programa de capacitación, metodologías y contenidos, promover alianzas entre organizaciones globales, instituciones académicas y la ONU y brindar orientación política y estratégica para la formación de mujeres indígenas.

En el documento más reciente relativo a la estructura de la Escuela, ya no se menciona el Comité Académico Asesor como tal, sino se hace referencia a la presencia de expertas/os académicos entre los cuales destacan Profesores/as de la Universidad de Columbia, expertos/as de Naciones Unidas y de los propios Pueblos Indígenas. Sin embargo, no queda claro de qué manera los expertos/expertas estuvieron involucrados en un proceso de reflexión sobre el modelo de aprendizaje, su coherencia, pertinencia y sostenibilidad.

Para la nueva etapa, la Escuela podría fortalecer su coherencia interna y externa mediante una instancia permanente de reflexión estratégica (sobre el modelo de aprendizajes, la lectura de las necesidades, y las alianzas para la sostenibilidad) que involucre al equipo técnico, a las expertas académicas, al Board de FIMI y a exparticipantes. Esto crearía un espacio de reflexión para considerar cómo adaptar el modelo de aprendizaje en función de los nuevos desafíos, de las necesidades de las mujeres indígenas y sus organizaciones, y cómo articular nuevas alianzas para promover la sostenibilidad de la Escuela. Asimismo, permitiría evaluar posibles colaboraciones con instancias de formación que ya existen a nivel regional/global, y

⁵⁹ Promovido por el Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC), a través del Programa de Educación para la Equidad y la Universidad Indígena Intercultural (UII), el Programa Emblemático de Mujeres Indígenas de América Latina (MILAC), junto a las redes internacionales de mujeres más importantes de la región, en alianza con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

⁶⁰ El Indigenous Fellowship Programme (IFP) es un programa integral de capacitación en derechos humanos que fue establecido por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACDH) en el contexto de la primera Década Internacional de los Pueblos Indígenas (1995-2004). El programa contribuye a desarrollar la capacidad y experiencia de representantes indígenas en el sistema de las Naciones Unidas y los mecanismos que tratan los derechos humanos en general, y los temas indígenas en particular.

⁶¹ Véase hallazgo 4.

desarrollar estrategias para que el programa sea más inclusivo en cuanto a la diversidad de participantes, temas relevantes y metodologías innovadoras.

¿Hubo cambios en la coherencia de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) desde el proceso de evaluación pasado y el actual?

Hallazgo 30

El programa demostró una notable capacidad de adaptación ante desafíos tanto internos como externos. Se implementaron ajustes metodológicos y técnicos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, incluso durante la pandemia de COVID-19. No obstante, es crucial considerar que los recursos humanos de la EGL fueron limitados en número, lo que puede suponer un desafío para mantener una capacidad de respuesta óptima a las recomendaciones de mejora y adaptación a largo plazo.

Siendo la EGL uno de los programas más emblemáticos de FIMI por su duración e impacto, se apreció un respaldo importante por parte de la dirección ejecutiva y del Board, lo que le ha permitido disponer de fondos de manera continuada garantizando su implementación a lo largo de diez años.

Durante este tiempo, el programa demostró una adaptación coherente de sus objetivos con las metas del nuevo plan estratégico y respondió adecuadamente a las contingencias de nivel internacional, como la pandemia de COVID-19.

Desde el 2020, la EGL se desarrolló exclusivamente en línea, adaptando el programa de la fase presencial para ser abordado a través de clases virtuales y garantizando, además de la colaboración con la Universidad de Columbia, también la participación en el Foro Permanente de manera virtual. Con la transición de la EGL a una versión completamente virtual, los fondos destinados a la fase presencial se redireccionaron hacia un aumento de recursos disponibles para financiar un mayor número de planes de incidencia. Esto permitió mantener las oportunidades de acción y de impacto de las participantes en sus comunidades y organizaciones.

A partir de 2019, se conformó un grupo de asesoras académicas que brindaron un acompañamiento cercano y constante a las estudiantes durante la etapa en línea del programa y la implementación de los planes de incidencia. La mayoría de las asesoras académicas fueron exparticipantes, lo que garantizó una profunda comprensión de los diferentes componentes del programa y de su coherencia.

En los últimos años se consolidó su rol y aumentó su número, garantizando la representación de cada región cultural. Esto mejoró el acompañamiento de las estudiantes durante la etapa virtual y la implementación de los planes de incidencia, tal como sugirió durante la evaluación intermedia.

Otras mejoras implementadas respecto de las recomendaciones de la evaluación pasada se relacionaron con la ampliación de la participación de estudiantes de diversas áreas geográficas y el financiamiento de un mayor número de planes de incidencia⁶². A este propósito, durante la pandemia, se optó por financiar el mayor número posible de planes, dando prioridad a participantes de organizaciones sin convenios abiertos con el FIMI. Asimismo, se priorizaron proyectos de carácter local debido a las restricciones a la movilidad y a las necesidades de los territorios.

En conclusión, el programa adoptó diferentes estrategias para asegurar su coherencia entre todos sus componentes, los cuales fueron transformándose y adaptándose a las nuevas contingencias, respondiendo a desafíos internos y externos. A este propósito cabe destacar que FIMI desarrolló también un plan estratégico de riesgo institucional, donde, además de los principales riesgos relacionados con el cumplimiento de las metas estratégicas, fueron delineadas acciones de mitigación que incluyen la Escuela⁶³.

Sin embargo, tras una revisión de las recomendaciones hechas en la evaluación intermedia, persisten algunos desafíos y áreas que podrían mejorarse. Entre las recomendaciones que se repiten en estos dos procesos de evaluación destacan:

⁶² Sistematización de los resultados de la Escuela 2013-2022 (PPT).

⁶³ Plan de gestión de Riesgos Foro Internacional de Mujeres Indígenas. Creado en: Octubre de 2020. Revisado y actualizado en Septiembre de 2022. Próxima revisión y actualización: octubre de 2023 (evaluación externa)

- mejorar los mecanismos de convocatoria y selección de participantes,
- facilitar la creación de una comunidad de aprendizaje entre las exparticipantes de diferentes versiones de la Escuela para visibilizar sus problemáticas,
- compartir experiencias de sus organizaciones y respecto a los planes de incidencia implementados,
- promover una mejor articulación entre los distintos actores involucrados en la EGL para orientar estratégicamente la Escuela.

El hecho de que algunas recomendaciones aún no se hayan implementado o estén en proceso de implementación podría estar relacionado con el hecho de que se hayan destinado todos los esfuerzos y recursos disponibles de la EGL al proceso de adaptación del programa a la fase en línea, debido al Covid-19. Además, la Escuela cuenta con un equipo técnico muy reducido, compuesto solo por una coordinadora, una asistente de coordinación y las asesoras académicas, lo que dificulta atender todas las recomendaciones de mejora. La mayoría de las entrevistadas consideran que el equipo es demasiado pequeño para todas las tareas que deben emprender, especialmente las labores de gestión y logística que demandan mucho tiempo.

En este sentido, es crucial invertir en recursos humanos para disponer de un equipo capaz de satisfacer las necesidades logísticas, organizativas y de análisis que demanda este programa y para que esté mejor equipado para responder a las sugerencias y evolucionar en la implementación del programa de manera efectiva.

¿Cuáles son las principales transformaciones en la trayectoria personal de las participantes?

4.6 Impacto

Hallazgo 31

Se produjeron cambios importantes en la trayectoria de liderazgo de las participantes de la Escuela, los cuales se reflejaron en varias dimensiones: desde el ámbito personal al ámbito de participación e incidencia política en espacios locales, nacionales e internacionales.

En el plano personal, se observó un incremento significativo en el empoderamiento individual de las participantes, lo que se tradujo en una mayor confianza en sí mismas, y en habilidades de liderazgo fortalecidas⁶⁴.

En este sentido, las estudiantes resaltan haber adquirido un buen dominio y apropiación del marco del derecho internacional de los pueblos indígenas (convenciones, protocolos y mecanismos de derechos humanos) gracias a la formación recibida en la Escuela. Esto ha sido destacado como uno de los principales aprendizajes, que les permitió empoderar a otros/as, emprender acciones para defender sus derechos y los de sus comunidades.

Asimismo, mencionan haber adquirido un mayor conocimiento respecto del movimiento de mujeres indígenas a nivel regional y global, así como nuevas metodologías, información y herramientas para la incidencia política utilizando la perspectiva de los derechos humanos.

La Escuela les ofreció la posibilidad de crear nuevas redes y alianzas con otras mujeres y actores que trabajan a favor de las mujeres y los pueblos indígenas en todo el mundo.

Además, varias de las entrevistadas mencionaron que la EGL fue una fuente de motivación para continuar aprendiendo, formándose y estudiando.

Las exparticipantes manifestaron haber aprendido a revitalizar y revalorizar su identidad indígena, reconociendo el legado de sus ancestros, así como los conocimientos, ciencias y saberes ancestrales propios de sus pueblos, incluyendo sus cosmovisiones y lenguas indígenas. Por ejemplo, durante la ejecución de los planes de incidencia, las estudiantes desarrollaron proyectos dirigidos a revitalizar las lenguas indígenas mediante la traducción de los instrumentos del derecho

⁶⁴ Por ejemplo, entre los resultados de la encuesta destaca que la mayoría de las mujeres considera que los aprendizajes obtenidos en la EGL les han permitido cumplir mejor con su rol de liderazgo.

internacional a idiomas nativos. También sistematizaron conocimientos ancestrales, como las propiedades curativas de las plantas, así como en la prevención y erradicación de la violencia, incluyendo la aplicación de la justicia indígena.

A este propósito cabe destacar que la Escuela dotó a las estudiantes de habilidades interpretativas y analíticas. Esto les permitió, desarrollar proyectos en donde se puso en diálogo la perspectiva de los derechos humanos, con los saberes ancestrales y las cosmovisiones de los pueblos, produciendo conocimientos y saberes desde una epistemología propia.

En diversas entrevistas se destacó el papel fundamental de la Escuela en el fortalecimiento de la conexión de las estudiantes con su organización y comunidad, llevándolas a establecer vínculos más profundos. Además, la Escuela les proporcionó las herramientas para adoptar una mirada crítica hacia un sistema capitalista patriarcal y neocolonial que perpetúa la desigualdad, la discriminación y la injusticia. Desde esta nueva perspectiva, lograron impulsar cambios significativos desde sus propias voces y perspectivas, sin miedo, adquiriendo una nueva visibilidad dentro de sus organizaciones y comunidades, ampliando sus redes y ámbitos de acción.

“La transformación que he experimentado se debe en gran medida a la influencia de la Escuela. Gracias a ella, he podido reconectar con mi organización y mi comunidad de una manera más profunda. Me ha brindado las herramientas necesarias para adoptar una mirada crítica hacia el sistema impuesto que perpetúa la desigualdad y la injusticia. Antes, me sentía inclinada a esconder mi identidad indígena y prefería pasar desapercibida. Sin embargo, la Escuela me ha empoderado para abrazar quién soy y hacerme visible en mi entorno. Este cambio de perspectiva no solo ha beneficiado a nivel personal, sino que también ha fortalecido la visibilidad de nuestra organización. Gracias a este impulso, hemos podido establecer conexiones con otras organizaciones, tanto a nivel regional como nacional, he tenido la oportunidad de conocer y colaborar con otras mujeres indígenas”⁶⁵.

Este proceso de fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas permitió a las estudiantes desempeñar roles de consultoría, formación y advocacy de manera más efectiva, convirtiéndose en recursos clave y ejemplos inspiradores para sus comunidades y contribuyendo activamente a la defensa de los derechos de las mujeres indígenas y de sus pueblos.

La transformación individual experimentada por las participantes abrió nuevas puertas hacia espacios de incidencia, lo que amplió significativamente su capacidad de acción.

Se destacó el posicionamiento de las lideresas en diversos espacios de toma de decisiones, lo que indicó un ascenso en su nivel de liderazgo. La mayoría de las exparticipantes entrevistadas, después de su paso por la Escuela, alcanzaron cargos relevantes dentro de su organización y en otras organizaciones nacionales o internacionales. También participaron en procesos políticos dentro de sus comunidades, contribuyendo a la promulgación de nuevas leyes sobre asuntos relevantes para los pueblos indígenas y al cambio de percepciones culturales sobre prácticas discriminatorias hacia las mujeres indígenas⁶⁶.

Asimismo, la mayoría de las exparticipantes siguen activas -en la actualidad- en sus organizaciones y comunidades, aportando a la discusión sobre los derechos de los pueblos indígenas en una variedad de temas relevantes (violencia, salud, educación, medioambiente, tierra y territorio, entre otras) y realizando acciones de incidencias desde diferentes posiciones y niveles (local, nacional, internacional).

Los relatos de algunas de las entrevistadas revelaron un notable reconocimiento de su liderazgo por parte de sus organizaciones, comunidades, organismos internacionales y en algunos casos, también gobiernos. No solo se perciben a sí mismas como líderes, sino que también fueron reconocidas con mucho valor para sus comunidades. Han sido consultadas, invitadas y escuchadas cuando hablan desde su perspectiva como mujeres indígenas expertas.

¿Cuál ha sido el impacto del trabajo de la EGL en las comunidades a las cuales pertenecen las participantes?

⁶⁵ Testimonio de una participante del encuentro realizado en Guatemala del 26-29 de febrero 2024 (parafraseo de una cita textual).

⁶⁶ Sistematización de los resultados de la Escuela 2013-2022 (PPT): el 90% de las exparticipantes sigue abogando por los derechos de los pueblos indígenas, el 50% es parte de espacio de incidencia a nivel nacional.

Hallazgo 32

Mediante la formación de lideresas indígenas de diferentes pueblos, regiones y edades la Escuela ha tenido un impacto en el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres indígenas de los cinco continentes y tanto en los espacios y comunidades donde estas organizaciones funcionan, como a nivel regional e internacional.

La formación de lideresas indígenas de diversos pueblos, regiones y edades ha tenido un impacto significativo en el fortalecimiento de sus organizaciones y comunidades, así como en los niveles regionales e internacionales⁶⁷.

Gracias a la EGL, el liderazgo adquirió una dimensión más política, ya que las estudiantes se percibían a sí mismas como agentes de cambio, con la responsabilidad de compartir sus conocimientos con otras mujeres y hombres dentro de sus organizaciones y comunidades. Esta conciencia política impulsó su compromiso de empoderar a otras personas, a sus pueblos y comunidades, a emprender nuevas alianzas y a trabajar hacia un cambio social más amplio, que abarcó también la dimensión regional e internacional.

El fortalecimiento de las organizaciones se mostró de diferentes formas:

- la formalización de la estructura organizativa al tener que recibir y administrar recursos de los planes de incidencia,
- la consolidación de capacidades internas,
- el establecimiento de nuevas alianzas y redes,
- mayor visibilidad en los territorios,
- abordaje de nuevos temas por parte de la organización y de nuevas áreas geográficas,
- mayor capacidad para gestionar proyectos y ejercer incidencia política.

Después de la implementación del plan de incidencia, varias de las entrevistadas mencionaron haber tenido acceso a otros fondos por parte de FIMI o haber podido acceder a fondos de otras organizaciones, lo que fue clave para la sostenibilidad de su trabajo.

El fortalecimiento de los espacios comunitarios se debe en gran medida al compromiso y la acción de las líderes formadas en la Escuela y de sus organizaciones, quienes implementaron planes de incidencia y compartieron sus conocimientos no solo en sus comunidades de origen, sino también en otros espacios, llegando a personas de diferentes territorios.

A partir de los planes de incidencia fue evidente la conformación de redes y nuevas alianzas que permitieron que el impacto del trabajo de las líderes se extienda más allá de los límites de su comunidad, creando un efecto positivo en un espectro más amplio de personas y problemáticas. Varias de las entrevistadas mencionaron que los planes de incidencia promovieron una mayor sensibilización y concientización de las comunidades en el tema de los derechos.

Pese a que las estudiantes se encontraban en etapas diferentes de su trayectoria de liderazgo y que los contextos fueron muy variados entre regiones, países y territorios, se reconoció que las estudiantes tenían estrategias para llegar a sus comunidades, dado que son parte de ellas y de organizaciones que trabajan para y con las comunidades.

El fortalecimiento de las estudiantes y sus organizaciones por parte de FIMI fue una estrategia efectiva para generar impacto en organizaciones con diferentes capacidades y generar cambios incluso en comunidades remotas de difícil acceso, o en situaciones complejas como la militarización de los territorios y los conflictos armados, a través de acciones pertinentes y eficaces.

Asimismo, a partir del camino de formación emprendido con la EGL, varias lideresas fueron capaces de evidenciar un impacto de sus acciones en los niveles regionales e internacionales.

A nivel regional, gracias a la acción de las ex estudiantes de la Escuela, algunas de las redes regionales se fortalecieron, en particular la red del Pacífico y de África. En África, por ejemplo, en 2023 se realizó el primer Foro de Mujeres indígenas impulsado por ex estudiantes de la Escuela, y se amplió la red de organizaciones africanas (African Indigenous Women 's

⁶⁷ En el PPT de sistematización de los resultados de la Escuela 2013-2022 se mencionan un total de 248 participantes de 110 pueblos indígenas de 6 regiones socioculturales (Nord América, África, Asia, Pacífico, Ártico, América Latina).

Organization AIWO) hacía más regiones del continente. En el Pacífico, se evidenció el fortalecimiento de la red de organizaciones de mujeres indígenas en la región.

El impacto de la Escuela en las redes regionales dependía también de la capacidad de las mismas redes de aprovechar el espacio de la Escuela para fortalecer su acción, lo que está relacionado con su historia, contexto social y cultural, nivel organizativo, recursos, prioridades.

A nivel internacional, el impacto se concretó a través de la participación activa de mujeres indígenas, que anteriormente fueron estudiantes, en diversos espacios internacionales como la CSW, el Foro Permanente, los mecanismos de derechos humanos de la ONU, entre otros. Estas mujeres jugaron un papel fundamental en la promoción y defensa de los derechos de las mujeres indígenas, así como en el posicionamiento de temas cruciales para sus comunidades, como la preservación y promoción de las lenguas indígenas.

Un ejemplo claro de este impacto fue la iniciativa que surgió desde el Foro Permanente sobre las Cuestiones Indígenas, donde se abordó la importancia de las lenguas indígenas. Esta preocupación inicialmente fue adoptada por dicho Foro y posteriormente recibió respaldo a nivel más amplio. La Asamblea General de las Naciones Unidas, a través de la resolución A/RES/74/135, proclamó el período comprendido entre 2022 y 2032 como el Decenio Internacional de las Lenguas Indígenas del Mundo.

Algunas informantes claves entrevistadas destacaron el trabajo de la EGL y la participación activa de las mujeres indígenas a nivel internacional, especialmente en el Foro Permanente sobre las Cuestiones Indígenas y en eventos paralelos, lo cual tuvo un impacto significativo en la generación de una mayor conciencia sobre los derechos de los pueblos indígenas dentro del Sistema de Naciones Unidas.

Estas mujeres desempeñaron un papel crucial al poner de relieve las preocupaciones y aspiraciones de sus comunidades ante instancias internacionales, lo que contribuyó a visibilizar las diversas problemáticas que enfrentan los pueblos indígenas en todo el mundo. Su participación activa en estos espacios permitió que sus voces sean escuchadas y que sus perspectivas sean tomadas en cuenta en la formulación de políticas y programas a nivel global. En este sentido, el trabajo de la EGL y la presencia de mujeres indígenas en los diferentes foros internacionales fue un catalizador importante para avanzar en la protección y promoción de los derechos de los pueblos indígenas dentro del Sistema de Naciones Unidas.

¿Cómo fue la implementación de los planes de incidencia realizados en la EGL? ¿Tuvo impacto en las comunidades y países de las participantes del EGL?

Hallazgo 33

Los planes de incidencia fueron esenciales para alcanzar los objetivos de la EGL, ya que permitieron aplicar los conocimientos adquiridos en la Escuela y proyectar el trabajo de las lideresas en sus comunidades, fortaleciendo sus organizaciones. Sin embargo, la sistematización de la información sobre la ejecución de estos planes es parcial, lo que dificultó la medición de su impacto real.

El Plan de Incidencia consistía en un conjunto de actividades viables de ser implementadas, con objetivos claros que buscaron generar cambios sociales a corto y largo plazo en diferentes niveles, ya sea a nivel comunitario o con impacto más amplio y extenso. Durante el programa de la EGL, las participantes se dedicaron principalmente a esta tarea, bajo la orientación de asesoras académicas, quienes supervisaron los progresos y brindaron retroalimentación.

Desde 2017, se ha orientado a las participantes a desarrollar planes relacionados con los temas del Foro Permanente, de manera de vincular las discusiones llevadas a cabo en este espacio con acciones concretas en los territorios. No obstante, no se descartó ningún tema o problemática que las participantes decidieran abordar, ya sea porque había una situación de emergencia en su entorno o porque era un área en la que su organización enfocaba su trabajo.

Es importante destacar que, desde el inicio de la pandemia, se comprendió que las acciones debían de tener un enfoque más local debido a las restricciones para llevar a cabo reuniones o actividades grupales, así como por la necesidad de movilizar recursos a nivel local⁶⁸.

Según los documentos consultados, hasta el 2023 los planes de incidencia desarrollados fueron 184. Sin embargo, solo se pudo sistematizar la temática en la que SE trabajó en 181 de ellos. Desde una revisión documental más reciente, se calculó que, de los planes de incidencia elaborados de las 251 egresadas, 72 no recibieron financiación, mientras que 109 obtuvieron recursos⁶⁹, habiendo 70 planes de los que no se tuvo información.

Los temas abordados en los planes de incidencia son variados y entre ellos destacaron:

- preservación cultural,
- formación en derechos humanos,
- tierra y territorio,
- participación política,
- violencia.

Con respecto al número de beneficiarios/as, este no se puede calcular debido a que la información agregada disponible es parcial y no permitió restituir un registro preciso del número y características de beneficiarios/as alcanzados en los diferentes territorios.

Los criterios para la financiación de los planes antes de la pandemia incluían el desempeño durante la etapa virtual (priorizando a las mujeres a las que se le había denegado la Visa para participar en la etapa presencial), la presentación completa del plan, el rendimiento durante la etapa presencial en Nueva York. Durante la pandemia, se optó por financiar

Mayor número posible de planes, basándose en la evaluación del desempeño durante la etapa virtual y dando prioridad a participantes de organizaciones sin convenios abiertos con el FIMI.

En particular gracias a las entrevistas, fue posible recopilar información cualitativa que evidencia el impacto de los planes en diferentes áreas, en las que destacan:

Empoderamiento individual de las estudiantes que realizaron acciones en sus territorios, tomaron iniciativas y se relacionaron con múltiples actores en sus comunidades y con otras mujeres indígenas, lo que facilitó el intercambio de conocimientos y el apoyo mutuo.

Fortalecimiento de las organizaciones (formalización, capacidades de gestión fortalecida), nuevas redes y alianzas establecidas (en las comunidades con actores locales y con organizaciones de otras comunidades y otros países), mayor visibilidad en los territorios, a nivel regional e internacional, acceso a nuevos recursos.

Proyectos innovadores. Las estudiantes emprendieron proyectos de incidencia en temas nuevos o territorios geográficos donde no se habían desarrollado acciones similares y con resultados duraderos (los proyectos siguen funcionando o han preparado el terreno para otros proyectos, alianzas o redes).

Sistematización de conocimientos y saberes indígenas, producción de documentación en idiomas indígenas, y sistematización de saberes ancestrales. Este aspecto fue esencial para evaluar el impacto de los planes, en el sentido de posibilitar la documentación de experiencias y saberes únicos, contribuyendo a la construcción de la historia e identidad de las mujeres indígenas y de sus pueblos en diferentes territorios.

⁶⁸ Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas, Programa Internacional de Derechos Humanos y Estrategias de Incidencia. Lineamientos para la subvención de los Planes de Incidencia

⁶⁹ Esta información considera los planes a los que se tuvo acceso como equipo evaluador, como también a la información de planes financiados.

Traducción lingüística, cultural y epistémica de los aprendizajes: Es relevante destacar el papel de la Escuela en el desarrollo de una capacidad de traducción que trascendió lo meramente lingüístico para abarcar también lo cultural. Esta habilidad se reflejó en la forma en que las estudiantes lograron socializar, comprender y utilizar los instrumentos del derecho internacional en las comunidades locales. Se observó un compromiso con compartir información de manera adaptada a las necesidades específicas de cada comunidad. Se destacó que las participantes lograron empoderar a otros/as a través de sus conocimientos, traduciendo conceptos provenientes de la matriz occidental a los distintos contextos culturales y lingüísticos. Esto implicó el empleo de metodologías y el desarrollo de pedagogías propias para la enseñanza con pueblos indígenas.

Beneficios directos para las comunidades involucradas en proyectos relevantes debido a una lectura pertinente de los contextos y de sus necesidades, lo que se tradujo en empoderamiento de distintos actores de las comunidades involucradas, concientización sobre los derechos, iniciativas de incidencia política, visibilización de agendas de incidencia para las mujeres y pueblos indígenas a nivel local y nacional.

Gracias a sus acciones, se formaron y fortalecieron organizaciones locales y se motivó otros/as a la movilización política, ganando nuevos espacios de participación políticas para las mujeres indígenas.

En un caso, una entrevistada, relató que, a partir de su proyecto, su organización estableció relaciones con las autoridades gubernamentales para luchar contra el tráfico de personas en su país. En otras entrevistas se destacó que las personas y comunidades involucradas en los planes de incidencia adquirieron conocimientos sobre sus propios derechos, lo que impulsó acciones de advocacy, por ejemplo, en relación con la propiedad de la tierra. En otros casos los proyectos fueron un ejemplo piloto para proyectos más grandes llevados a cabo por las mismas organizaciones o por autoridades locales.

Las entrevistas realizadas revelaron una amplia gama de resultados positivos en las comunidades como consecuencia de la implementación de los planes de incidencia. FIMI ha comenzado a sistematizar y compartir esta información a través del formato de historias de vida⁷⁰. Esta medida facilitará la recopilación de una serie de experiencias y lecciones únicas que podrían ser compartidas con estudiantes tanto nuevas como antiguas. Además de contribuir a una mejor comprensión del impacto de los planes de incidencia, estas experiencias y lecciones constituirían un valioso patrimonio de conocimientos generados por la Escuela.

Del punto de vista técnico, la mayoría de las entrevistadas recomendaron fortalecer el acompañamiento durante la fase de implementación de los planes de incidencia, en particular durante la fase de rendición de cuenta, aumentar los recursos disponibles, extender el tiempo de ejecución y realizar un seguimiento de los resultados de los planes en el mediano y largo plazo.

Temática de plan de Incidencia	No	Si	Total
Acceso a servicios		1	1
Ayuda humanitaria		1	1
Cambio climático	4	4	8
Capacitación de Derechos	8	24	32
Conservación de la madre tierra	1		1
Consolidación de ONG u otro	1		1
Contra matrimonio infantil	1	1	2
Contra trafico de personas		1	1
Contrucción de identidad		1	1
Contrucción de paz	3	2	5
Desarrollo	1	7	8
Educación	3	6	9
Empoderamiento legal	1	3	4
Integración de PESDD		1	1
Investigación	2		2
Juventudes	4	1	5
Lucha contra el cancer		1	1
Migración	1		1
Participación política	5	9	14
Personas con discapacidad	1		1
Preservación cultural	17	22	39
Protección de infancia	4		4
Protección medioambiental	1		1
Recolección de información		1	1
Reinserción		1	1
Salud sexual y reproductiva	1	2	3
Seguridad alimentaria	1	3	4
Territorio	8	8	16
VBG	4	9	13
Total	72	109	181

⁷⁰ A fabric of knowledge vindications and dreams. The fabrics of life stories: indigenous women leaders. IIWF, 2020.

Hallazgo 34

La Escuela generó un impacto directo no solo en las estudiantes y sus trayectorias individuales, ni únicamente en sus organizaciones y comunidades, sino también en la propia Escuela y en FIMI.

La Escuela generó impactos significativos para FIMI con el fortalecimiento de organizaciones aliadas y la formación de lideresas indígenas que se han vuelto un recurso clave para la organización.

En mérito al primer punto, gracias a la Escuela, FIMI se amplió la red de organizaciones aliadas y afiliadas. Según los resultados de la encuesta aplicada el 51,9% de las estudiantes de Asia, África, Norteamérica y Ártico el 40,9% de las estudiantes de la región de América Latina no conocían a FIMI antes de entrar a la EGL.

Esto da cuenta de que, a través de la EGL, FIMI adquirió una mayor visibilidad entre organizaciones indígenas a nivel internacional. Asimismo, la colaboración con la Universidad de Columbia, la participación de las exparticipantes en el Foro Permanente y en los eventos paralelos en la ONU, permitieron a FIMI fortalecer su posicionamiento estratégico y alianzas en los espacios internacionales.

En el ámbito de los recursos humanos, ocurrió que la Escuela contó con la participación de mujeres que ya estaban trabajando en FIMI, impulsando de esta forma el fortalecimiento de los recursos humanos internos de la organización.

Asimismo, varias mujeres indígenas formadas en la Escuela han colaborado con FIMI en diferentes niveles, desde una colaboración ocasional, pasando a una colaboración de trabajo más estable, hasta la membresía en el Board de la organización. Algunas de ellas volvieron a colaborar con la misma Escuela, sea en el equipo técnico, como apoyo a la organización, sea como asesoras académicas acompañando a las nuevas estudiantes en la implementación de los planes de incidencia.

Además, FIMI recurrió a exparticipantes formadas en la Escuela para realizar investigaciones o estudios en el ámbito del programa de investigación, así como para el monitoreo de proyectos de organizaciones de mujeres indígenas financiados mediante recursos del fondo AYNI. De esta manera FIMI ha podido contar con recursos humanos capacitados para apoyar a otros programas de la organización. Así ha ocurrido que, al solicitarles su apoyo en consultorías, FIMI siguió fortaleciendo a las lideresas, brindándoles la oportunidad de participar en otros programas de la organización, seguir especializándose, y establecer vínculos y alianzas con más organizaciones de mujeres indígenas. Esto promovió la creación de redes de colaboración más amplias, que trascienden tanto la Escuela como los programas individuales de FIMI.

La Escuela representó para FIMI no solamente una puerta de ingreso para acceder a nuevas organizaciones y mujeres indígenas aliadas, sino también un espacio en donde lideresas que participaron en otros programas de la organización pudieran seguir en su camino de fortalecimiento de capacidades.

A este propósito es interesante mencionar que algunas mujeres indígenas formadas en la Escuela, luego de trabajar en FIMI, ocuparon cargos en otras organizaciones aliadas, como MADRE, o en organismos internacionales, como las Naciones Unidas. Estas mujeres continúan manteniendo una conexión con FIMI, ampliando así su red de alianzas. Este tipo de crecimiento en las trayectorias de las mujeres indígenas no es algo aislado, sino que forma parte de un proceso colectivo de empoderamiento más amplio. La Escuela y FIMI actuaron como un puente que conectó a diferentes mujeres, organizaciones y espacios de incidencia, siendo piezas fundamentales de un gran engranaje que contribuye al desarrollo del movimiento indígena.

En conclusión, se ha observado que en América Latina y el Caribe, así como en Asia, se replicaron procesos de formación inspirados por la EGL. Esto puede atribuirse tanto al modelo de aprendizaje de la Escuela como a las iniciativas de exparticipantes. Este fenómeno indica que la Escuela logró influir e inspirar otras experiencias de réplica, extendiendo así su impacto más allá de su propia esfera de influencia⁷¹.

⁷¹ En particular algunas de las entrevistadas hacen referencia a los programas regionales de FAO y a una Escuela de liderazgo de mujeres indígenas impulsada en Asia por una exparticipante.

Hallazgo 35

Para las estudiantes, la Escuela representó no solo un espacio valioso de aprendizaje y crecimiento personal, sino también de alianzas, unidad, amistad, acompañamiento y sanación. Es particularmente notable la gratitud, la estima, el afecto y la disposición a la colaboración que las estudiantes manifestaron hacia la Escuela.

La Escuela dejó un legado que se reveló a través de las entrevistas con las participantes y sus intervenciones durante el Encuentro en Guatemala. Para ellas, la EGL fue y continúa siendo un espacio seguro y enriquecedor para el aprendizaje, la colaboración con otras mujeres indígenas, la sororidad y la unidad. Se fomentó la confianza y la amistad, y se abrieron nuevas oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

Tanto la Escuela como FIMI lograron crear un entorno donde las mujeres se sintieron acompañadas y respetadas, y donde aprendieron unas de otras mediante el diálogo intergeneracional e intercultural. Desarrollaron habilidades de colaboración y apoyo mutuo, conectándose con mujeres indígenas de diferentes países y territorios, sintiéndose parte de un proyecto común y de una agenda global que trascienden la misma Escuela.

Cursando la EGL, las participantes tuvieron la oportunidad de aprender de lideresas de diferentes países, lo cual fue destacado por todas las entrevistadas como una fortaleza del programa. Esta posibilidad de conocer, intercambiar y aprender con y de mujeres indígenas de diversas partes del mundo fue especialmente valorada, ya que, a pesar de las diferencias, se reconocieron desafíos, objetivos de lucha, sueños y esperanzas comunes y también formas diferentes de ejercer el liderazgo. Al mismo tiempo que se conectaron con organizaciones regionales e internacionales, la Escuela les permitió posicionar agendas políticas en sus territorios, fortaleciendo sus lazos con sus comunidades y pueblos, revalorizando los saberes ancestrales.

Desde las conversaciones promovidas durante el encuentro de los 10 años en Guatemala, las exparticipantes visualizaron la EGL como un puente entre sus comunidades y los espacios de incidencia de nivel global.

Afirmaron que, como exparticipantes, han podido transmitir los aprendizajes adquiridos en la EGL a sus comunidades. Mediante los planes de incidencia, sistematizaron datos e informaciones sobre las realidades de los pueblos indígenas, promovieron y pudieron valorar los saberes ancestrales y sus lenguas indígenas, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la propia comunidad y sus pueblos. Asimismo, gracias a los conocimientos adquiridos, varias de ellas accedieron a espacios de incidencia de nivel nacional e internacional donde lograron visibilidad a los logros y desafíos de las mujeres indígenas y comunidades que representan.

Para las estudiantes, FIMI representó un espacio de sinergias, la fuerza colectiva y el poder del trabajo en equipo. A través de FIMI, se conocieron, se reunieron y encontraron fortaleza – nunca más estarán solas-, su esencia y cultura perdurarán a través de sus acciones, donde la espiritualidad ocupó un lugar central. A través de FIMI, su conocimiento creció, su campo de acción se amplió, y nuevas alianzas fueron tejidas.

Varias exparticipantes expresaron el deseo de que este espacio de alianza, unidad, acompañamiento y sanación continúe disponible incluso después de que la Escuela concluya, y que esta conexión se amplíe también a través de plataformas virtuales. Argumentan que la unidad proporciona coraje y fortaleza para enfrentar dificultades y superar desafíos y traumas. Mantenerse unidas y fortalecer las alianzas puede generar un impacto aún mayor en sus vidas y comunidades.

El balance de nuestras experiencias se ve marcado por el potencial de cambios que hemos descubierto al aprender sobre nuestros derechos y valorar nuestra identidad. Hemos asumido el compromiso de enseñar a otras personas y hemos visto cómo la incidencia permea cada una de nuestras acciones y encuentros. En nuestras organizaciones, hemos logrado incidir en la toma de decisiones, apostando por la construcción de redes en nuestros territorios. A través de esta vivencia, la Escuela continúa siendo una fuente de aprendizaje constante, donde cada encuentro nos sorprende y nos enriquece. Mantener la capacidad de asombrarnos con los demás y reconocernos como una unidad nos fortalece en nuestro camino hacia el cambio y la construcción de un futuro más justo y equitativo⁷².

⁷² Parafraseo de las intervenciones en la fase final del Encuentro en Guatemala

Todas las exparticipantes expresaron gratitud y un sentido de responsabilidad que las impulsa y motiva a devolver a sus comunidades los aprendizajes y experiencias adquiridos, así como a seguir aprendiendo, participando en espacios de incidencia, y contribuyendo a la preservación de sus culturas, saberes, idiomas y tradiciones, generar datos y documentos, movilizar recursos, promover redes y alianzas, continuar el intercambio generacional en las comunidades. El compromiso de las exparticipantes refleja de manera tangible el legado duradero de la Escuela.

- Proporcionar apoyo y asistencia mentoría a las nuevas estudiantes, compartiendo experiencias y conocimientos.
- Socializar experiencias de incidencia política desde los territorios en encuentros o seminarios virtuales para estudiantes y exparticipantes.
- Organizar reuniones regionales entre exparticipantes.
- Poner a disposición de FIMI documentos de producción de conocimiento.
- Apoyar a FIMI en la búsqueda de recursos para la Escuela, compartiendo las iniciativas de FIMI en nuevos espacios, socializando testimonios y experiencias, y atrayendo a nuevos donantes.

Esta voluntad y energía positiva debería ser aprovechada y canalizada por la Escuela para su fortalecimiento. FIMI podría facilitar la colaboración entre exparticipantes, simplemente poniendo a disposición plataformas de intercambios o canales de comunicación que serían gestionados de forma autónoma por las exparticipantes. Asimismo, podría identificar algunas exparticipantes en cada región a las que involucrar en actividades de intercambio de experiencias con nuevas estudiantes.

Asimismo, las estudiantes visualizan a FIMI con una aliada que puede:

- Entregar visibilidad a la labor que realizan las exparticipantes en sus territorios.
- Apoyar en la búsqueda de oportunidades de financiación de proyectos.
- Entregar apoyo para generar alianzas regionales y globales para seguir fortaleciendo los procesos de lucha en los territorios.
- Promover la investigación entre mujeres académicas y las que viven en los territorios.
- Promover más encuentros entre las egresadas, para que todas sepan cómo ha evolucionado el trabajo y el activismo de las hermanas.

V. Buenas prácticas y lecciones aprendidas

BUENAS PRÁCTICAS

Administrativas-operativas:

- Varias de las recomendaciones de la evaluación realizada en el año 2018 fueron integradas al trabajo de la EGL, no obstante, el contexto de la pandemia pudo haber jugado en contra de este proceso.
- Se modificó el proceso de selección de las lideresas, cambiando la responsabilidad de selección desde los puntos focales de las regiones al equipo coordinador de la EGL, de modo de favorecer la imparcialidad en el proceso de selección, a través de la aplicación de los mismos criterios a todas las postulantes.
- Flexibilizaron los procedimientos para la entrega de fondos a participantes cuyas organizaciones no estaban formalizadas y/o no contaban con cuenta bancaria organizacional, permitiéndoles generar un acta en donde se declarará que la cuenta de una persona sería la receptora de los fondos.
- La introducción de instrumentos de planificación, como los planes operativos anuales (POA), han facilitado la coordinación interna y la gestión del programa, incluyendo la comunicación y articulación con los diferentes actores internos y externos a FIMI.
- Se vincularon al proceso personas que han sido parte de la Escuela, que reconocen el compromiso, relevancia, coherencia e impacto que este programa busca tanto para FIMI, como para las redes de cada una de las regiones que vincula.
- Intentar mantener a las personas vinculadas directamente al programa y contar con una coordinación que ha hecho parte de la Escuela, garantiza que este programa tenga coherencia y continuidad. Porque, una de las debilidades que generalmente se encuentran en los programas globales es la discontinuidad de equipos y de contenidos, y en este caso, ocurre lo contrario. Se han ido fortaleciendo y apropiando mucho más, que si se robustece seguro habrá mayor sostenibilidad para la nueva década de la Escuela.
- Se mantiene la figura de asesoras académicas y estructura organizativa que facilita el intercambio intergeneracional y la formación de un equipo responsable de la Escuela cualificado y conocedor de los procesos.
- Incorporar un enfoque teórico sobre el cambio, que demuestra el interés de contribuir a las transformaciones que realizan las mujeres indígenas, así como el esfuerzo que al interior de FIMI se hace para articular entre sus programas es una práctica para destacar de la Escuela y de lo que pueden seguir potenciando su sostenibilidad.
- Ir instituyendo un sistema de planeación estratégica, que implica la definición de indicadores y formas de seguimiento y monitoreo, demuestran el interés de este programa por fortalecer sus procesos de planificación, administración, ejecución y evaluación.
- Tener articulación con los programas del AYNI y el Incidencia Política, puede haber incidido en contar con mujeres capacitadas con planes de incidencia desarrollados en sus comunidades. Así como la oportunidad de fortalecer redes de mujeres indígenas expertas o con experticia en temas tanto como consultoras, activistas y/o investigadoras.
- Fomentar la evaluación cumplidos los 10 años, de una forma colaborativa que ha involucrado a las egresadas, las asesoras académicas, actores de FIMI y otros actores demuestra tu interés por brindar mayor sostenibilidad y proyección a esta Escuela.

Contenidos-Metodología:

- Proveer acompañamiento cercano a las estudiantes durante la implementación de los planes de incidencia a través de asesoras académicas.
- Involucrar a participantes como asesoras académicas.
- Pensar de manera estratégica y fortalecer las capacidades de las mujeres indígenas en un proceso a largo plazo, a través de su participación en tareas relacionadas con la Escuela u en otros programas de FIMI.
- Sistematización de información de las historias de vida de las participantes para dar a conocer los resultados e impacto de la EGL a nivel global.
- Además de fortalecer las alianzas de FIMI, la implementación de la EGL permitió ampliar y actualizar los conocimientos del equipo FIMI a través del acompañamiento de las participantes, ya que las integrantes del equipo participaron en el módulo de aprendizaje desarrollado por el Programa de derechos de pueblos indígenas de la

Universidad de Columbia, revisaron y actualizaron los contenidos de los otros módulos y el respaldo que les otorgan a las lideresas para hacer su declaración en el Foro Permanente.

- Los planes de incidencia tuvieron un gran potencial, desde fortalecer las capacidades de una organización local a ser parte de la fiscalización del cumplimiento de tratados adscritos por los países, un ejemplo de esto es que un plan de incidencia en Nepal fue utilizado para la realización del informe sombra de ese país.
- La EGL integró las distintas cosmovisiones de sus participantes, incorporando una ceremonia espiritual en sus distintos eventos, generando así unión entre ellas.
- La EGL facilitó espacios de consenso entre las exparticipantes.
- Los planes de incidencia representan una herramienta metodológica que permite a las estudiantes aplicar los conocimientos y aprendizajes adquiridos, sistematizar datos e informaciones sobre las realidades de los pueblos indígenas, promover y valorar los saberes ancestrales y las lenguas indígenas.
- Facilitar a las estudiantes oportunidades de participación activa en eventos paralelos durante las sesiones del Foro Permanente, reuniones y encuentros con representantes de Naciones Unidas les permite establecer conexiones y tejer redes con otras organizaciones, donantes, expertos y representantes de diversas agencias dentro del SNU.
- Mantener en los contenidos el marco de instrumentos internacionales para el reconocimiento y garantía de derechos de las niñas y mujeres indígenas ha sido algo que destaca a esta Escuela.
- Generar la experiencia de participación y preparación de su asistencia al Foro Permanente de las Cuestiones Indígenas de Naciones Unidas es altamente valorado por quienes han participado. Que además potencia a las mujeres participantes en reconocer sus capacidades y posibilidades de relacionamiento entre regiones.
- Mantener la relación entre la Universidad de Columbia, con el grupo de asesoras académicas y la coordinación de la Escuela, es algo que pocas veces se encuentra. Esto no desconoce que se puede fortalecer mucho más esta forma de articulación y trabajo colaborativo
- Explorar con ejercicios metodológicos, participación de personas invitadas y diálogo con docentes de pueblos indígenas, potencia la posibilidad de poner en diálogo los marcos normativos y los sistemas de conocimientos propios, así como evidencia la necesidad de configurar normas que respondan mucho más a estos sistemas de conocimientos.
- Documentar historias de vida que dan cuenta de cambios significativos en las cuatro publicaciones en dos idiomas, así como resaltar las acciones transformadoras que realizan las mujeres indígenas en sus comunidades, y disponer de ella en la plataforma digital o página de FIMI favorece el acceso a información, el intercambio de experiencias, y el aprendizaje mutuo.
- Atender las recomendaciones de las egresadas como de las personas que han hecho parte de la fundación de este programa demuestra la coherencia de su origen y del propósito de esta Escuela en correspondencia con el de FIMI.

LECCIONES APRENDIDAS

Administrativo-operativas:

- Se necesita ampliar el proceso de selección de las participantes, para ampliar el alcance en las regiones donde ya se ha posicionado FIMI como también fortalecer su participación en las regiones con poca presencia.
- La presencia de un plan estratégico con metas e indicadores establecidos por cada programa, y el sistema de monitoreo de indicadores a través del Salesforce, permite consolidar la coherencia entre las diferentes áreas de la organización en una perspectiva de fortalecimiento institucional.
- Consolidar un sistema de información y fortalecer la gestión documental de la Escuela le permitirá hacer mejor seguimiento y control de sus procesos.
- Fortalecer y garantizar el equipo de coordinación, ampliando el número de personas para el funcionamiento presupuestal y acompañamiento a los procesos académicos, entre ellos los planes de incidencia, puede potenciar los próximos años de la Escuela.
- Continuar con la interacción entre mujeres fundadoras del proceso y nuevas integrantes garantizan el intercambio generacional y el sentido de origen y pertinencia de esta Escuela.

Contenido-metodológicas:

- Es crucial impulsar los liderazgos fortaleciendo conocimientos en el ámbito del derecho internacional y promover la transmisión intergeneracional.

- Es importante aplicar una metodología que combina la entrega de conocimientos teóricos con oportunidades prácticas de aprendizaje y un enfoque participativo.
- Se aprecia que una de las limitantes para expandir la EGL a otras comunidades es el idioma, se está pensando incorporar la lengua francesa de próximas ediciones.
- Existe resguardo en la organización de establecer alianzas con organizaciones que respeten la autonomía de la EGL y de FIMI.
- Organizar los ciclos de implementación de la EGL en ejes temáticos puede fortalecer la incidencia de las participantes, en tanto pueden compartir experiencias entre ellas vinculadas al tema seleccionado y se puede ofrecer una malla más focalizada a las problemáticas de las lideresas, ejemplo de esto fue en 2020 cuando se convocó a exparticipantes a construir planes de incidencia vinculados a la salud.
- Existieron dificultades sobre la implementación de la etapa en línea de la EGL, principalmente por cuestiones horarias, lenguaje, diferencias en las conexiones a internet y alfabetización digital, para enfrentar algunas de estas limitaciones la EGL contó con una guía para facilitar el ingreso y la participación a la plataforma en línea que se les entrega a las participantes.
- Utilizar una metodología participativa, en particular asignar a las participantes el desarrollo de un plan de incidencia en su comunidad, permite fortalecer su labor como agentes de cambio.
- Entregar financiación para la implementación del plan de incidencia permite que las organizaciones se fortalezcan y adquieran conocimientos sobre la gestión de fondos y la rendición de cuenta.
- Vincular a las egresadas en acciones de direccionamiento de contenidos, formas de mentorías y gestión puede ampliar y fortalecer el funcionamiento de la Escuela.
- Este programa demuestra que es posible sostener la incidencia de las mujeres indígenas, a pesar de las diversidades y formas tan distintas de los procesos político-organizativos del movimiento indígena en cada región.
- Este programa exige en dar cuenta que cada programa se puede ajustar a las circunstancias y demandas, quizás como se hizo cuando los efectos del COVID19, pero también cuando se está reconociendo cada vez más fenómenos como el Cambio Climático, y dando lugar a los sistemas de conocimientos propios, en donde las mujeres indígenas tienen un papel fundamental y protagónico en la salvaguarda y pervivencia de sus pueblos y culturas.
- La forma cómo se ha desarrollado los contenidos de esta Escuela, han permitido que las mujeres indígenas reconozcan sus derechos, tramiten y exijan el cumplimiento de los mismos, así como aprendan a cuestionar por distintos canales y mecanismos las opresiones históricas y violencias a las que han sido sometidas.
- A su vez, la formación y forma de potenciar los liderazgos femeninos indígenas han facilitado que ellas acompañen otros procesos locales, nacionales, y que inciden en políticas regionales, que hacen parte del escenario de los próximos 10 años de existencia de esta Escuela.

VI. Conclusiones

En primer lugar, cabe destacar la relevancia de la EGL para el movimiento internacional por los derechos de las Mujeres y Niñas Indígenas como también para los derechos de los pueblos indígenas en general. Su estrategia se encuentra estrechamente alineada con las prioridades de FIMI, a través de la Teoría de Cambio institucional -en la que se han definido metas compartidas con los otros programas de FIMI- y, a nivel internacional con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible e instrumentos de derecho internacional como son la plataforma para la acción de Beijing, la CEDAW, la Recomendación General 39 y el Convenio 169 de la OIT, entre otros. La EGL demostró tener en consideración las recomendaciones de los órganos de seguimiento de los derechos de los pueblos indígenas al fortalecer el liderazgo y la conciencia global de las mujeres indígenas, facilitando su participación en espacios de incidencia y en el movimiento indígena en seis regiones.

Su enfoque estuvo centrado en reconocer la comunidad y lo comunitario; el respeto por la autonomía y autodeterminación de ellas, sus organizaciones y comunidades, creando espacios de diálogo intercultural donde se reconocen y valoran los conocimientos indígenas, su espiritualidad, sus lenguas ancestrales, como también los desafíos y opresiones que enfrentan sus participantes en sus contextos. Esto les permitió fortalecerse, ganar confianza, convertirse en referentes para sus comunidades y países, y a su vez reconocerse como parte de un movimiento global. Es posible apreciar la gran importancia que tuvo para las lideresas y sus comunidades el paso por la Escuela y el impacto significativo en el empoderamiento político debido al fortalecimiento de sus capacidades de incidencia en diferentes niveles de gobierno, desde lo local hasta lo internacional, ganando reconocimiento en estos espacios.

No obstante, los relevantes aportes que hace la EGL se identificó la necesidad de documentar los contenidos de la formación, las reflexiones y experiencias, para que la EGL pueda servir como un referente en metodologías innovadoras que respeten y se basen en epistemologías propias. Asimismo, es importante incluir e innovar en metodologías que permitan seguir conectando y transmitiendo los conocimientos, experiencias, dolores y alegrías de las mujeres indígenas que han participado y participaran en la EGL.

La EGL contó con marco de resultados explícito en los Planes Estratégicos de FIMI para los períodos 2011-2015 y 2021-2026. En términos generales es posible indicar que los resultados propuestos se alcanzaron (en algunos casos parcialmente desde la perspectiva de sus indicadores⁷³) y que la Escuela se posicionó como un referente.

La evidencia cuantitativa y cualitativa muestra que los liderazgos de las mujeres fueron fortalecidos, que de acuerdo con la percepción de las lideresas participantes, se abrieron oportunidades de acceso a cargos públicos, a cargos en su organización y lo aprendido les permitió hacer un aporte a su organización.

Se estima que la contribución realizada a través de la implementación de los planes de incidencia tuvo un efecto multiplicador en las comunidades, debido a que estas son receptoras de la transmisión del conocimiento adquirido por las lideresas como también de las acciones realizadas en el marco de su implementación, alcanzando, en ocasiones a otras comunidades y pueblos. En la transmisión de este conocimiento las lideresas han desarrollado metodologías innovadoras debido principalmente a las diversas lenguas de los distintos pueblos a los que han apoyado. Muchas de las iniciativas llevadas a cabo por las lideresas se tradujeron en la generación de marcos normativos y regulatorios en sus países.

La socialización entre las participantes las llevó a constituir alianzas de trabajo, socializar experiencias de trabajo, estrategias de activismo y el sentimiento de pertenencia a un movimiento global que las inspira para difundir lo aprendido en sus comunidades.

Es posible señalar que en el período evaluado se han realizado un conjunto de avances que apuntan a mejorar la gestión de la Escuela -como es el caso del seguimiento de los indicadores de las EGL a través del sistema Salesforce-, no obstante, existen retos en término del manejo y resguardo de la información de modo que esta sea confiable a la hora de ser ocupada en la medición de avances o en los procesos de toma de decisiones.

En relación con la utilización de los recursos de los que dispone la Escuela, se puede señalar que su implementación tuvo una ejecución cercana al 100% de presupuesto disponible⁷⁴. El porcentaje de los gastos de la fase presencial, en los años que esta se llevó a cabo, se acercó al 70% del presupuesto total del programa. Los gastos administrativos del programa no superaron el 6% del presupuesto total. Existe muy buena opinión de las personas que desarrollaron funciones en el programa, sin embargo, también es una opinión generalizada que se requiere reforzar el equipo dado el volumen de trabajo que trae consigo la implementación de la EGL. Un aspecto, que es necesario destacar es la flexibilidad que tuvo la Escuela y las personas que la hacen posible para adaptarse a escenarios cambiantes, como los acontecidos con la pandemia por COVID-19.

En cuanto a la sostenibilidad de la EGL es necesario señalar la importancia de avanzar en la diversificación de las fuentes de financiamiento que la sostienen, así como también, en la ampliación de las alianzas en cuanto a los procesos de formación de las lideresas, por cuanto, para enfrentar nuevos desafíos e intereses de las lideresas se precisa ampliar los contenidos temáticos de la Escuela.

Otro elemento importante de mencionar es que la forma que tuvo la Escuela en estos 10 años permitió dar sostenibilidad a través de los logros alcanzados y cuyo mayor exponente fueron las lideresas formadas. La participación de ellas en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas impresionó muy positivamente a las distintas organizaciones internacionales y agencias de Naciones Unidas, como a los donantes. Por otra parte, la sostenibilidad de los conocimientos adquiridos por

⁷³ La calificación alcanzada es producto principalmente de que no se dispuso de información o se dispuso de información incompleta para la medición de los resultados alcanzados de los marcos referidos o que, la formulación de los resultados era poco precisa por lo que fue necesario hacer suposiciones en relación al cálculo del indicador, lo que arrojó los resultados indicados.

⁷⁴ Cabe hacer presente que lo señalado anteriormente se hizo con base a los informes financieros disponibles para el período.

las lideresas y la irradiación y materialización de estos en las comunidades se generó por las alianzas entre las lideresas participantes, con ONGs, con instituciones estatales y otros movimientos indígenas de sus territorios.

Un desafío, que se detectó en materia de sostenibilidad guarda relación con la necesidad de seguir fortaleciendo las redes regionales con el fin de garantizar el monitoreo y seguimiento de los resultados alcanzados por las lideresas egresadas, como también la sostenibilidad de las alianzas ya constituidas.

Acerca de los aspectos vinculados a la coherencia interna y externa de la EGL, se pueden concluir que existe una relación lógica entre sus componentes tanto teóricos y metodológicos, como también entre la Escuela y FIMI. En esta línea cabe destacar la complementariedad que tiene ella y otros programas de FIMI, que contribuyeron mutuamente a cumplir sus objetivos individuales como los objetivos programáticos compartidos.

El FIMI aportó un valor agregado a la Escuela, a través de sus alianzas, redes, experiencia y trayectoria, haciendo que las participantes de esta última no solo estén adquiriendo conocimientos, si no también comprendan las dinámicas y se incorporen a un movimiento global. De igual modo, es posible apreciar que la Escuela contó con mecanismos que han asegurado su coherencia interna como es el Comité Académico Asesor -que ha permitido contar con un modelo de aprendizaje-, con el equipo técnico de la Escuela -que ha garantizado la coherencia y complementariedad entre los diferentes componentes del programa-, la definición clara de los roles de las asesoras académicas y, por último, con la implementación de instrumentos de planificación como son los Planes Estratégicos, los POAs -que facilitaron la coordinación interna y la gestión del programa-.

No obstante, lo anteriormente señalado, todavía quedan desafíos que abordar: la Escuela cuenta con recursos humanos escasos, lo que puede perjudicar su capacidad de adaptación y mejora a largo plazo, como también afectar sus capacidades para asegurar la pertinencia y sostenibilidad y la rendición de cuentas.

Con respecto al impacto que ha tenido la EGL en sus egresadas, como también en el movimiento global de mujeres indígena, es posible, en primer lugar, visualizar un cambio en la trayectoria de liderazgo de las participantes que abarcó desde lo personal hasta su capacidad de participación e incidencia política en sus territorios, países, regiones y a nivel global. Esto gracias al diálogo propiciado por la Escuela entre las herramientas de derecho internacional y las cosmovisiones y contextos de las lideresas, produciendo conocimientos y saberes desde una epistemología propia.

Por otra parte, es posible afirmar que la EGL impulsó el fortalecimiento de la relación de las estudiantes con su organización y comunidad. La toma de conciencia respecto de los procesos de discriminación que viven las Mujeres Indígena producto de un sistema capitalista patriarcal y neocolonial las impulsó a generar cambios significativos adquiriendo una nueva visibilidad dentro de sus organizaciones y comunidades, ampliando sus redes y ámbitos de acción. La formación llevada a cabo desde la Escuela permitió el fortalecimiento de las organizaciones indígenas de todas las regiones que abarca.

Siguiendo en esta línea, una segunda cuestión es que los planes de incidencia facilitaron visibilizarlas en un rol protagónico y su implementación les permitió que las egresadas potencien y fortalezcan sus organizaciones y pueblos, como también involucran a otros actores que están trabajando en sus territorios y países. Un desafío es contar con procesos de sistematización de dichos planes para poder observar el impacto real que tienen las lideresas en sus localidades.

Finalmente, un tercer elemento relevante a observar es el impacto que la EGL tuvo en el FIMI, puesto que al fortalecer liderazgos que inciden en todo el mundo, esta plataforma internacional ha conseguido ser visibilizada, reconocida y se ha posicionado como un referente en nuevos territorios y para el movimiento de Mujeres Indígenas.

En síntesis, en sus 10 años de implementación, la EGL logró hacer dialogar las necesidades y preocupaciones de las lideresas que han pasado por ella, con agendas, herramientas y convenios internacionales. Lo que les permitió profesionalizar su liderazgo e incidir de forma positiva en sus organizaciones y en los niveles territoriales, nacionales, regionales, locales e internacionales.

VII. Recomendaciones

En este apartado se presentarán las principales recomendaciones levantadas a partir de la evaluación, estas están vinculadas a los distintos hallazgos que fueron presentados previamente⁷⁵. Además, estas están organizadas por aspectos en donde pueden ser aplicadas, los cuales están en línea con los lineamientos propuesto⁷⁶

Relevancia

Aspectos administrativos operativos para la Relevancia

- Continuar con el objetivo general de la EGL que es “Aumentar la capacidad de participación e impacto internacional de las mujeres indígenas mediante un programa integral y pertinente de fortalecimiento de sus capacidades”.
- Para consolidar y expandir la EGL como un pilar fundamental, se debe asegurar una asignación mayor de recursos financieros, técnicos y humanos, incluyendo apoyo para el desarrollo de planes de incidencia propuestos por las participantes. Esto garantizará su sostenibilidad y capacidad para abordar las necesidades emergentes de mujeres y niñas indígenas en diferentes regiones.
- Establecer equipo técnico con recursos presupuestales para el desarrollo de encuentros, publicaciones y estrategia de difusión de las experiencias, historias de cambio más significativo y relatos de las mujeres indígenas que participaron de la Escuela y de las próximas egresadas.
- Mantener un enfoque proactivo en la evaluación regular del desempeño y el impacto del programa permitirá ajustes necesarios para maximizar su efectividad en la promoción y protección de los derechos de mujeres y niñas indígenas. Esto implica un compromiso continuo con la mejora, la innovación en las estrategias y actividades de la EGL y aportar a procesos de rendición de cuentas.

Aspectos operativos para la sostenibilidad para la Relevancia

- Es necesario delimitar indicadores, especialmente en la parte técnica, y mejorar su sistema de información para actuar a tiempo y poder valorar con mayor eficiencia la relevancia, efectividad e impacto del programa para FIMI, Naciones Unidas y el Movimiento Indígena Global.
- Configurar e implementar una estrategia de investigación y acompañamiento a las transformaciones generadas por la EGL, que permita:
 - Fortalecer y profundizar el seguimiento y monitoreo a las transformaciones generadas por EGL en la vida de las mujeres indígenas y sus comunidades, especialmente en el ámbito de las políticas públicas.
 - Desarrollar mecanismos y procedimientos para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que permitan comprender mejor el impacto de la EGL en cada una de las seis regiones y adaptar las estrategias de manera más efectiva a los contextos específicos.
 - Considerar la implementación de estudios de seguimiento a largo plazo para evaluar el mantenimiento y la profundización de las transformaciones observadas.

Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia

- Continuar promoviendo la sensibilización continua sobre las diversas formas de opresión que enfrentan las mujeres indígenas, facilitar espacios de reflexión y diálogo intercultural, y destacar las experiencias y luchas de las mujeres en sus comunidades y territorios a nivel nacional e internacional.

⁷⁵ Ver Anexo 7.

⁷⁶ Ver documento Lineamientos para la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas.

- Continuar fortaleciendo las capacidades políticas de las mujeres indígenas participantes de la EGL, ofreciendo acciones de actualización, de intercambio y asesoramiento entre las egresadas que les permita participar de manera efectiva en diferentes niveles de gobierno, desde lo local hasta lo internacional, siguiendo con el compromiso de la Escuela.
- Revisar las distintas posibilidades de adaptar las estrategias de la EGL a las realidades específicas de las regiones y países, reconociendo la diversidad de contextos y desafíos que enfrentan las mujeres y niñas indígenas y promoviendo la participación de las egresadas en la definición y desarrollo de tales estrategias.
- Constituir una comunidad de aprendizaje con las egresadas de la Escuela. Vincular a las egresadas para documentar, realización de cartografía y búsqueda activa de sus pares, que permita tener un banco de datos de mujeres indígenas que puedan apoyar en distintos niveles (local, regional y nacional) los procesos y enfrentar los desafíos que enfrentan las mujeres y niñas indígenas en cada contexto.
- Continuar proporcionando herramientas para la incidencia a nivel global, facilitando el acceso a información sobre los instrumentos internacionales de derechos individuales y colectivos, así como promoviendo la participación en espacios internacionales como el sistema de Naciones Unidas, para que las mujeres indígenas puedan promover capacidades, generar alianzas y estrategias de visibilización de sus necesidades, y fortalecer su liderazgo en la defensa de sus derechos y la lucha contra el sistema colonial.
- Retomar la participación física en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas desde formas de mentoría entre egresadas y estudiantes vigente de la Escuela es una posibilidad presentada en el espacio del encuentro.
- Generar intercambio de conocimientos de egresadas a nuevas estudiantes, para promover habilidades y capacidades de trabajar juntas.
- Mantener y fortalecer el reconocimiento y revitalización de los saberes ancestrales y el aprendizaje intercultural como base del poder colectivo de las mujeres indígenas participantes de la EGL, promoviendo espacios de intercambio de conocimientos y experiencias.
- Mantener un vínculo constante entre el liderazgo y la cosmovisión del pueblo indígena esto exige distintas formas pedagógicas de abordaje en la formación que desarrolla la EGL
- Promover y contribuir a través de las egresadas y estudiantes en la adaptación de las normas internacionales indígenas respetando las cosmovisiones, “lo cual representa una tarea compleja y crucial en la implementación de programas educativos dirigidos a comunidades indígenas”.
- Dado que el desafío de la EGL es abarcar el extenso, con el contenido de derechos humanos y otros temas relevantes durante la parte presencial del programa, se recomienda explorar estrategias para mejorar la integración entre la teoría y la práctica.
- Esto podría incluir sesiones más interactivas, estudios de caso contextualizados y ejercicios prácticos que permitan a las participantes aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales y acercamiento mucho más firme al conocimiento por las regiones
- Seguir potenciando el liderazgo de las mujeres indígenas a nivel global, se sugiere ampliar la representatividad y la inclusión en todas las etapas del programa.
- Esto podría implicar una mayor participación de mujeres indígenas y no indígenas en el proceso de diseño, así como la incorporación de perspectivas interseccionales que aborden las diferencias regionales, generacionales y de identidad dentro del movimiento indígena global.
- Además, se podría considerar la implementación de estrategias específicas para fomentar la participación significativa de todas las participantes, independientemente de su contexto o identidad.

Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia

- Fortalecer la visibilidad y reconocimiento internacional de las acciones e incidencia de las mujeres indígenas participantes en la EGL, mediante la promoción activa de sus logros y contribuciones en instancias internacionales y de toma de decisiones, como el Foro Permanente para Pueblos Indígenas y organismos de las Naciones Unidas.

- Para consolidar su legitimidad y credibilidad, se sugiere que la EGL continúe demostrando su contribución a los objetivos de FIMI y del movimiento de derechos de las mujeres indígenas. Esto puede facilitar su participación en redes internacionales y la obtención de financiamiento adicional para sus programas y proyectos, permitiendo expandir su equipo y mejorar sus procesos y procedimientos.
- Es necesario destacar las redes, sus aliadas y las formas de colaboración tanto dentro de cada región como entre ellas. A pesar de las contribuciones de la EGL a los ODS, esto no implica que establezca metas o indicadores de impacto sobre ellos, ya que su enfoque ha estado más centrado en la CEDAW en las acciones de incidencia.
- En este sentido, durante el trabajo de campo de esta evaluación se identificó que parte del fortalecimiento de la Escuela ha sido la especialización de las mujeres en distintos temas. Es esencial conocer estas especialidades para determinar en qué áreas puede influir la EGL, por ejemplo, contribuyendo a la evaluación de los ODS. Por lo tanto, se recomienda la importancia de identificar los perfiles y trayectorias de las mujeres indígenas que han participado en la EGL, lo que permitiría reconocer la relevancia del apoyo que pueden brindar al Movimiento Indígena a nivel regional y global en la evaluación de temas tan cruciales como los ODS.
- Documentar o Sistematizar las experiencias de ejercicios y/o espacios en donde dialogan las epistemologías propias con la formación y la apropiación de los instrumentos internacionales
- Rastrear experiencias en donde haya sido posible contribuir a políticas públicas desde los aportes de las mujeres indígenas sustentadas en Sistemas de Conocimientos Propios o Indígenas.

Efectividad

Aspectos administrativos operativos para la Efectividad

- Se sugiere centralizar la información de las lideresas que participan en la EGL en una sola base de datos o en bases de datos interconectadas de manera de poder contar con un repositorio único de información. Las variables básicas que debe contener la base de información son: nombre de la lideresa, comunidad, país, región, pueblo al que pertenece, organización a la que pertenece, cargo que ocupa, red a la que pertenece, red que la recomienda para la EGL, edad, profesión, e-mail y teléfono, entre otros datos sociodemográficos que podrían ser importantes para la Escuela. Adicionalmente, se requiere información respecto de su participación en la Escuela, que podría estar incluida en la base sociodemográfica o en otra interconectada: como asistencia, evaluación de la EGL y en relación con el plan de incidencia: temática, lugar en que va a ser implementado, número de personas -mujeres y hombres- que van a ser alcanzados por su resultado, si requiere financiamiento o no, si es financiado por la EGL y si el plan de incidencia concluyó su implementación.
- Se sugiere sistematizar la información contenida en los repositorios de los planes de incidencia de modo que se generen expedientes por lideresas que contengan toda la información relativa a ellos, desde la formulación del plan hasta los comprobantes de egresos en caso de que estos sean financiados. Es necesario sistematizar proveniente de la evaluación que hacen las lideresas de su paso por la EGL, de modo que sirva de insumo para la toma de decisiones relativa a las mejoras que puedan ser incorporadas en nuevas ediciones.

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Efectividad

- Los resultados establecidos para la Escuela en el Plan Estratégico 2021-2026, requieren de precisión estableciendo la temporalidad del resultado, como fue descrito en el respectivo hallazgo. En este mismo sentido, es necesario que el enunciado describa claramente lo que se va a lograr sin dejar lugar a equívocos. De igual modo es necesario establecer resultados para la estrategia “Fortalecer la calidad y sostenibilidad de la Escuela de Liderazgo Global (EGL por su sigla en inglés)”.
- Se recomienda la aplicación de encuestas de seguimiento a la trayectoria de las lideresas formadas luego de un año de concluida su participación en la Escuela, de modo de poder verificar el resultado del proceso de formación.

Eficiencia

Aspectos administrativos operativos para la Eficiencia

- Se sugiere realizar informes financieros por cada una de las ediciones de la Escuela ya sea que esta reciba o no financiamiento de algún donante.
- Se sugiere formular indicadores que den cuenta del uso de los recursos de modo que estos puedan alimentar el proceso de toma de decisiones en relación con su utilización.
- Se recomienda fortalecer el equipo humano de la EGL de modo de poder garantizar su continuidad en el tiempo.

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Eficiencia

- Se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento de la EGL, dando posibilidad a nuevos donantes.

Aspectos de contenido y metodológicos para la Eficiencia

- Se sugiere incorporar paulatinamente ediciones en otros idiomas -francés, ruso, entre otros- de manera de poder ampliar el espectro de lideresas participantes en la EGL a zonas de África y Asia. Esto implicaría abordar también la búsqueda de académicos con las competencias en derecho indígena que pudieran dictar las cátedras en los idiomas antes indicados.

Sostenibilidad

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Escuela

- Se requiere que las redes globales sean un espacio activo, que se involucren en el proceso de análisis del contexto global de las mujeres indígenas, como también sean las encargadas de dar seguimiento al trabajo de las lideresas.
- En la misma línea de la recomendación anterior, las lideresas al egresar deberían convertirse en integrantes de las redes regionales, y que a través de estas sigan desarrollando su trabajo con FIMI.
- Si bien es un avance realizar seguimiento a los planes de incidencia que reciben financiamiento, se requiere que se haga retroalimentación a las lideresas que no recibieron financiamiento, como también seguimiento de su trayectoria posterior a la Escuela.
- Se requiere establecer normas estandarizadas de alianza con instituciones, esto con el fin de poder constituir alianzas apuntando las condiciones mínimas que se necesitan para la colaboración desde el inicio.

Coherencia e Impacto

Aspectos administrativos operativos para la Coherencia e Impacto

- Establecer un proceso de convocatoria que sea en parte abierto, garantizando cuotas para organizaciones no afiliadas a las redes regionales de FIMI, de manera de llegar a nuevas organizaciones de mujeres indígenas de diferentes territorios.

Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto

- Identificar exparticipantes en cada región para involucrarlas en actividades de intercambio de experiencias con nuevas estudiantes y eventualmente en procesos de mentoría.
- Organizar un roster de exparticipantes para que FIMI pueda identificar competencias específicas para el programa de investigación y participación política y aprovechar la expertis de las exparticipantes para consultorías, apoyo a otros programas u otras iniciativas.
- Brindar más oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades para las estudiantes antiguas, esto podría darse facilitando el acceso a la plataforma Moodle y/o bases de datos de documentos, buenas prácticas, y otras herramientas también una vez que se termine la Escuela.

- Utilizar la herramienta del Salesforce para impulsar una reflexión estratégica sobre el logro de los indicadores de la Escuela y sobre el modelo de aprendizaje, su coherencia, pertinencia y sostenibilidad.
- Se recomienda mejorar la sistematización de la información relacionada con la ejecución de los planes de incidencia, en relación con resultados obtenidos, estrategias de advocacy empleadas y principales aprendizajes.
- Se podría crear una base de datos con los planes de incidencia y las principales buenas prácticas. Esta base de datos podría ser socializada con las nuevas y antiguas estudiantes para facilitar el intercambio de experiencias.
- Disponer de más recursos para los planes de incidencia y al mismo tiempo fortalecer el acompañamiento a su implementación a través de herramientas informativas y didácticas a disposición de las estudiantes en la plataforma Moodle, tales como buenas prácticas, línea guías para la rendición de cuenta y los reportes financieros.
- Facilitar la comunicación y colaboración entre exparticipantes mediante la provisión de plataformas de intercambio o canales de comunicación autogestionados por las exparticipantes a nivel regional y global (asociación de exparticipantes, grupos WhatsApp, boletines etc.)

Aspectos de contenido y metodológicos para la Coherencia y el Impacto

- Garantizar la fase presencial como núcleo del programa.
- Para la etapa en línea se recomienda emplear con más frecuencia metodologías participativas y proporcionar material en otros idiomas además del inglés y el español (por ejemplo, el francés para las participantes de África occidental). Asimismo, facilitar el acompañamiento para quienes tienen problemas de conexión o de horarios.
- Integrar en el currículo de la Escuela aprendizajes sobre las cosmovisiones de distintos pueblos indígenas, fomentando el intercambio entre nuevas y exparticipantes para compartir prácticas de incidencia en diferentes contextos culturales.
- Para facilitar la comprensión de ciertos temas y conceptos, se podría fortalecer el intercambio entre nuevas y ex estudiantes de los mismos países. Asimismo, en el marco de algunos planes de incidencia se realizaron traducciones de instrumentos internacionales en lenguas indígenas, los que podrían ser puesto a disposición de las estudiantes provenientes de esos mismos pueblos.
- Actualizar metodologías y contenidos de la Escuela incluyendo los temas de relevancia internacional y los temas clave para las mujeres indígenas en las diferentes regiones, a partir de un análisis de las necesidades que expresan las organizaciones. Incluir también buenas prácticas relacionadas con estrategias de incidencia política.

Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto

- Destinar parte de los recursos del fondo AYNÍ para la implementación de los planes de incidencia, ya que las exparticipantes destacan su importancia para el aprendizaje, desarrollo personal y fortalecimiento organizacional y comunitario.
- Fortalecer la colaboración entre la Escuela y el programa de Incidencia para facilitar la participación de las estudiantes y exparticipantes en espacios de incidencia a nivel global o regional proporcionando calendarios de eventos, recursos técnicos y financieros.
- Facilitar la formación de una red de intercambio entre exparticipantes en donde las lideresas puedan solicitar asesoría técnica y temática a otras lideresas que han cursado la EGL en preparación para la participación en espacios de incidencia en lo que quieran asistir.
- Promover una sinergia más amplia entre los diversos programas de FIMI para brindar a las estudiantes oportunidades de formación en áreas y temáticas no abordadas por la Escuela, vinculándolas a las áreas de expertise en las que ellas han querido especializarse.
- Establecer una instancia permanente de reflexión estratégica que involucre al equipo técnico, expertas académicas, el Board de FIMI y exparticipantes para fortalecer la coherencia interna y externa de la Escuela, su relevancia y sostenibilidad.
- Evaluar colaboraciones potenciales con instancias de formación a nivel regional/internacional (instancias académicas u otras).

- Pensar en una metodología que pueda acercar la Escuela a las regiones y a los territorios para atraer a nuevos liderazgos, en colaboración con las redes regionales afiliadas a FIMI, sin dejar de abrirse a nuevas organizaciones que no están en las redes de FIMI
- Invertir en los recursos humanos de la EGL para consolidar un equipo de trabajo que pueda atender las necesidades logísticas y organizativas y responder a sugerencias de mejora del programa.

VIII. Bibliografía consultada

Achall & Ashenfarb. (2012). Independent Audits Report.

Banco Mundial. (2022). Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación. Banco Mundial.

CEPAL. (2014). Los pueblos indígenas en América Latina. Chile: CEPAL.

FIMI-IIWF. (2011). Plan estratégico 2011-2015.

FIMI-IIWF. (2013). Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Rights and International Advocacy Skills Narrative Report 2012-2013.

FIMI-IIWF. (2014). Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas Programa Internacional de Derechos Humanos y Estrategias de Incidencia 2013-2014 Informe Narrativo.

FIMI-IIWF. (2015). Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas Programa Internacional en Derechos y Estrategias de Incidencia 2014-2015 Informe Narrativo.

FIMI-IIWF. (2016). Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Right and International Advocacy Skills Narrative Report 2015-2016.

FIMI-IIWF. (2017). Program on Human Rights, Food and Nutrition Security. Bolivia, India, Peru & Philippines 2015-2016. Narrative Report.

FIMI-IIWF. (2017). Informe institucional anual 2017 FIMI.

FIMI-IIWF. (2018). Program on Human Rights, Food Security and Nutrition 2016-2017 Narrative Report.

FIMI-IIWF. (2018). Executive Annual Report 2018.

FIMI-IIWF. (2018). Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Rights and International Advocacy Skills Fifth edition Narrative Report.

FIMI-IIWF. (2019). Training Trainers on Human Rights, Nutrition and Food Security Narrative Report.

FIMI-IIWF. (2019). Evaluation of Advocacy Plans 2020 Cohort - Seventh Edition.

FIMI-IIWF. (2019). IIWF Executive Annual Report 2019.

FIMI-IIWF. (2019). Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Rights and International Advocacy Skills Sixth edition Interim Narrative Report.

FIMI-IIWF. (2020). Annual Institutional Report Year 2020.

FIMI-IIWF. (2020). Entramado de saberes, reivindicaciones y sueños. Tejidos de historias de vida: Defendiendo el territorio y la diversidad.

FIMI-IIWF. (2020). Entramado de saberes, reivindicaciones y sueños. Tejidos de historias de vida: Accionando y educando por una vida libre de violencia.

FIMI-IIWF. (2020). Entramado de saberes, reivindicaciones y sueños. Tejidos de historias de vida: Construyendo redes y fortaleciendo su cultura ancestral.

FIMI-IIWF. (2020). Entramado de saberes, reivindicaciones y sueños. Tejidos de historias de vida: Participando y liderando procesos políticos.

FIMI-IIWF. (2020). Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Rights and International Advocacy Skills Seventh edition Narrative Preliminary Report 2019-2020.

FIMI-IIWF. (2021). 2021 Institutional Annual Report.

FIMI-IIWF. (2021). FODA FIMI enero a diciembre 2021.

FIMI-IIWF. (2021). Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Rights and International Advocacy Skills Narrative Report 8th edition.

FIMI-IIWF. (2021). Mujeres Indígenas de las Américas a 25 años de Beijing Avances, brechas y desafíos. Perú: CHIRAPAQ & ECMIA.

FIMI-IIWF. (2021). Narrative Report IWIF Seed Projects & Advocacy Plans.

FIMI-IIWF. (2021). Plan estratégico de FIMI 2021-2026.

FIMI-IIWF. (2021). Seed projects & Advocacy Plans Narrative Report 2021.

FIMI-IIWF. (2022). Escuela en sus números.

FIMI-IIWF. (2022). Final Financial Report to Tamalpais Trust Fund.

FIMI-IIWF. (2022). Narrative Report Indigenous Women's Global Leadership School Program on Human Rights and International Advocacy Skills IX Edition.

FIMI-IIWF. (2023). 2022 Institutional Annual Report our strategic roadmap for the year 2022.

FIMI-IIWF. (2023). Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas Programa Internacional de Derechos Humanos y Estrategias de Incidencia, Décima edición.

FIMI-IIWF. (15 de enero de 2024). Voices of our partners. Obtenido de News: <https://fimi-iiwf.org/en/news/voices-of-our-partners/>

Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe. (2020). Primer Informe Regional: Plataforma Indígena Regional Covid-19. FILAC.

Inclusión y Equidad. (2020). Global study on the situation of indigenous women and girls in the framework of the 25th anniversary of the Beijing declaration and platform for action. FIMI.

Inclusión y Equidad. (2021). Evaluación final Programa "Liderando desde el Sur" 2017-2020. FIMI.

Naciones Unidas. (septiembre de 2020). Notas de prensa oficiales sobre la feminización de la pobreza durante la pandemia de COVID-19. Obtenido de UN News: <https://news.un.org/es/story/2020/09/1479872>

Naciones Unidas. (30 de abril de 2024). Noticias Respuesta a la COVID-19. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/coronavirus>

Naciones Unidas. (30 de abril de 2024). Respuesta a la COVID-19. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/coronavirus/information-un-system>

Navegador Indígena. (2020). Efectos de la COVID-19 en las comunidades indígenas: una mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Navegador Indígena. (2020). Realidades de las mujeres Indígenas: Una Mirada desde el Navegador Indígena. Grupo de Trabajo Internacional Para Asuntos Indígenas (IWGIA) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

NU. CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID.19: efectos económicos y sociales. CEPAL.

Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos Naciones Unidas. (27 de abril de 2024). Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (169). Obtenido de Instrumentos de Derechos Humanos: <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/indigenous-and-tribal-peoples-convention-1989-no-169>

Organización de los Estados Americanos. (30 de abril de 2024). Repositorio Post COVID-19. Obtenido de Organización de Estados Americanos: <https://www.oas.org/ext/es/principal/covid-19/Repositorio/category/iniciativas-oea>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Aplicación del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales núm. 169 de la OIT: Hacia un futuro inclusivo, sostenible y justo. OIT.

Organización Mundial de la Salud. (2023). La salud de los Pueblos Indígenas. 76a Asamblea Mundial de la Salud punto 16.3 del Orden del Día, (págs. 1-5).

UNEG. (2008). Código of Conduct for Evaluation in UN system. Obtenido de <https://www.unevaluation.org/document/detail/100>

UNEG. (2011). Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards

UNEG Guidance. Obtenido de UNEVALUATION: <https://www.uneval.org/document/detail/980>

UNEG. (2016). Normas y Estándares para evaluación. Obtenido de UNEVAL: <https://www.uneval.org/document/detail/1914>

UNEG. (2020). UNEG Ethical Guidelines. Obtenido de UNEVALUATION: <https://www.unevaluation.org/document/detail/102>

UNICEF. (23 de abril de 2024). Noticias e historias. Obtenido de UNICEF: <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/filac-y-unicef-unen-esfuerzos-para-impulsar-los-derechos-de-la-ninez-indigena>

UNFPA, ONU Mujeres, & UNICEF. (2016). Hoja Informativa Salud y Mortalidad Materna de las Mujeres Indígenas. Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas de la ONU.

UNITED NATIOS. (27 de abril de 2024). Health. Obtenido de Department of Economic and Social Affairs Indigenous People: <https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/mandated-areas1/health.html>

Listado de documentación interna revisada

Nombre del documento	Tipo de documento	Localización
Informes narrativos a donantes	Informes anuales de todos los años de implementación	Carpeta: Documentación enviada por contraparte
Planes de incidencia	Carpetas con las propuestas de planes de incidencia de todos los años	Documento: links
Planes de incidencia financiados	Carpetas con los planes de incidencia financiados y su documentación de todos los años	Documento: links
PPT la Escuela en sus números	Presentación elaborada por la EGL para presentar sus avances en 2022	Documento: links
Tejidos de historia de vida (4 libros)	Libros digitales con historias de vida de las lideresas	Documento: links
Reportes anuales FIMI 2017 a 2022	Informes anuales	Carpeta: documentación enviada por contraparte
Reportes de colaboración con FAO	Reportes de programas	Carpeta: Documentación enviada por contraparte

IX. Anexos

Anexo 1: Matriz de evaluación

Criterio	Preguntas de evaluación	Fuentes de datos	Métodos e instrumentos de recolección	Métodos de análisis de datos
Relevancia	¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI en la promoción y protección de los derechos de las mujeres indígenas? ¿De qué manera la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con la Agenda 2030, el ODS N°5 u otros ODS y sus metas? ¿De qué manera la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con la Plataforma para la Acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 u otros instrumentos internacionales? ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) respeta e incluye las prioridades, cosmovisiones y necesidades expresadas por las organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas a través de los mecanismos de participación existentes? ¿En qué medida se han tomado en cuenta los Informes, Recomendaciones Generales de los órganos de seguimiento de los Tratados y Convenciones sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas?	Documentación secundaria. Actores claves no exparticipantes. Exparticipantes. Encuentro global.	Entrevista semiestructurada Cuestionario online Revisión de documentación secundaria Grupos de discusión.	Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas.
Efectividad	¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) ha alcanzado sus objetivos? ¿En qué medida los resultados alcanzados por la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) contribuyeron al cumplimiento de los objetivos planteados, específicamente, para las mujeres participantes y sus pueblos? ¿Cuántas organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas han sido alcanzadas en el marco del alcance de cada resultado?	Documentación secundaria. Actores claves no exparticipantes. Exparticipantes. Encuentro global.	Entrevista semiestructurada Cuestionario online Revisión de documentación secundaria Grupos de discusión.	Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas.

Criterio	Preguntas de evaluación	Fuentes de datos	Métodos e instrumentos de recolección	Métodos de análisis de datos
	¿La Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) ha sido catalizadora de otros procesos?			
Eficiencia	¿La Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) ha cumplido con sus objetivos utilizando de manera eficiente los recursos técnicos, humanos y financieros previstos en su presupuesto y en sus Planes Operativos Anuales? ¿Se ha implementado la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) de conformidad con su cronograma de implementación? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos y elementos facilitadores durante la implementación de los 10 ciclos de formación? ¿Cuáles fueron sus efectos en la implementación en tiempo, forma y ejecución económica de la Escuela Global de Liderazgo?	Documentación secundaria. Actores claves no exparticipantes. Exparticipantes. Encuentro global.	Entrevista semiestructurada Cuestionario online Revisión de documentación secundaria. Grupos de discusión.	Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas.
Sostenibilidad	¿Cuáles son los recursos humanos, técnicos y financieros con los que cuenta la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) para darle continuidad a sus iniciativas? ¿Se han construido alianzas entre la Escuela Global de Liderazgos con instituciones estatales, comunidades, movimientos sociales, redes y ONGs? ¿de qué forma se traducen estas alianzas en la implementación de la Escuela? ¿Se han previsto acciones específicas para promover la apropiación de los resultados de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) en sus distintas versiones? ¿Es posible identificar resultados en las participantes y en sus comunidades que hayan permanecido en el tiempo?	Documentación secundaria. Actores claves no exparticipantes. Exparticipantes. Encuentro global.	Entrevista semiestructurada Cuestionario online Revisión de documentación secundaria. Historias de vida. Grupos de discusión.	Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas.
Coherencia	¿Hubo una relación lógica entre los distintos componentes de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿Cómo se articularon los diferentes actores y componentes para el cumplimiento de los objetivos?	Documentación secundaria. Actores claves no exparticipantes. Exparticipantes. Encuentro global.	Entrevista semiestructurada Cuestionario online Revisión de documentación secundaria.	Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas.

Criterio	Preguntas de evaluación	Fuentes de datos	Métodos e instrumentos de recolección	Métodos de análisis de datos
	¿Existen mecanismos para asegurar la coherencia entre los distintos elementos de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿Hubo cambios en la coherencia de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) desde el proceso de evaluación pasado y el actual?			
Impacto	¿Cuáles son las principales transformaciones en la trayectoria personal de las participantes? ¿Cuál ha sido el impacto del trabajo de la EGL en las comunidades a las cuales pertenecen las participantes? ¿Cómo ha sido la implementación de los planes de incidencia realizados en la EGL? ¿han tenido impacto en las comunidades y países de las participantes del EGL?	Actores claves no exparticipantes. Exparticipantes. Encuentro global.	Historias de vida. Entrevista semiestructurada Grupos de discusión.	Triangulación de historias de vida, las entrevistas a actores claves no exparticipantes y el encuentro global.
Aprendizajes y recomendaciones	¿Cuáles son las principales buenas prácticas que ha tenido la Escuela Global de Liderazgo? ¿Cuáles son los principales aprendizajes de la Escuela Global de Liderazgos?	Actores claves no exparticipantes. exparticipantes. Encuentro global.	Entrevista semiestructurada Cuestionario online Grupos de discusión. Historias de vida.	Triangulación de historias de vida, las entrevistas a actores claves no exparticipantes y el encuentro global.

Anexo 2: Encuesta aplicada

Descripción:

¡Buenos días! Somos la Consultora Latinoamericana Inclusión y Equidad y actualmente estamos realizando la Evaluación de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas.

Esta Escuela Global cuenta con 10 años de existencia, en donde se ha capacitado a lideresas indígenas de todo el mundo, es en este contexto donde se enmarca este proceso evaluativo, para más información sobre la Escuela puede visitar el siguiente enlace: <https://fimi-iiwf.org/nuestros-programas/>.

La evaluación se propone medir la contribución del Foro Internacional de Mujeres Indígenas (FIMI) a través de la Escuela Global de Liderazgos, al fortalecimiento de lideresas indígenas y su incidencia.

Dada su experiencia y vinculación con el FIMI y/o la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) le solicitamos su amable colaboración para completar la siguiente encuesta, donde la información será tratada de manera totalmente confidencial.

Si desea obtener información adicional o resolver alguna duda sobre la encuesta puede escribir a la siguiente dirección de correo: pedro.ravanal@inclusionyequidad.org

I. Datos Básicos:

1. Nombre
2. País
3. Región
4. Pueblo al que pertenece
5. ¿Habla la lengua de su pueblo?
6. ¿Cuál es su lengua?
7. ¿Pertenece a alguna organización/Red?
 - a. No
 - b. Si ¿cuál?
8. Cargo que ocupa en la organización (si lo tiene)

II. Conocimiento de la Escuela

7. ¿En qué año participó en la EGL?
8. ¿Tenía conocimiento de FIMI y sus programas antes de participar en la EGL?
 - a. No, mi introducción a FIMI fue la EGL.
 - b. Si ¿por dónde lo conoció?
9. ¿ha participado de otros programas de FIMI después de la EGL?

III. Evaluación de la EGL

10. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes oraciones? Siendo 1 muy en desacuerdo y siendo 5 muy de acuerdo.
 1. *El aprendizaje obtenido en la Escuela responde a los problemas y necesidades de mi comunidad/organización (relevancia y obj. 1)*
 1. Muy en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. De acuerdo.
 5. Muy de acuerdo.
 2. *Los contenidos y metodologías de la EGL están en dialogo con mi cosmovisión (relevancia y obj. 1)*
 1. Muy en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. De acuerdo.
 5. Muy de acuerdo.

3. *Los aprendizajes obtenidos en la EGL me permiten ejercer mejor mi rol de lideresa (eficacia e impacto, y obj. 2)*
 1. Muy en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. De acuerdo.
 5. Muy de acuerdo.
4. *Los aprendizajes obtenidos en la EGL me permitieron hacer un aporte a mi comunidad/pueblo/organización (eficacia e impacto, y obj. 2)*
 1. Muy en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. De acuerdo.
 5. Muy de acuerdo.
5. *Los aprendizajes obtenidos en la EGL me permitieron acceder a cargos en mi organización (eficacia e impacto, y obj. 4)*
 1. Muy en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. De acuerdo.
 5. Muy de acuerdo.
6. *Los aprendizajes obtenidos en la EGL me permitieron acceder a cargos públicos (eficacia e impacto, y obj. 4)*
 1. Muy en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. De acuerdo.
 5. Muy de acuerdo.
10. ¿Obtuvo apoyo económico para su plan de incidencia?
 - a) Si.
 - b) No.
11. Si su respuesta anterior fue Si ¿estos fueron entregados en tiempo y forma?
 - a) Si.
 - b) No ¿Qué ocurrió?
12. ¿Construyó redes de trabajo con otras lideresas que participaron en la EGL?
 - a) Si.
 - b) No.
13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue Si, por favor describa el trabajo que se hace a través de ella:
14. Después de su paso por la EGL ¿cuenta la capacidad de gestionar recursos para su labor como lideresa sea en su organización, redes o hacia la misma EGL?
15. ¿La EGL ha abierto nuevas oportunidades para seguir fortaleciendo su liderazgo? ¿Cómo?

IV. Recomendaciones:

16. ¿Qué aspectos debería cambiar la Escuela para mejorar su quehacer?
17. ¿Qué recomendación para el funcionamiento de la EGL haría?

Anexo 3: Consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO DE HISTORIA DE CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO

Presentación de la evaluación

La evaluación a los 10 años de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL), tiene por objetivo diagnosticar en qué medida el programa de formación ha cumplido con las metas establecidas en el Plan Estratégico de FIMI, cuyo ejercicio está relacionado con la adquisición de conocimientos y aprendizajes, el fortalecimiento de liderazgos, la creación de redes y la incidencia en diferentes niveles y/o espacios en el ámbito local, nacional y otros.

Para cumplir con ese propósito se requiere recopilar historias de cambios significativos experimentados por las lideresas producto de su paso por la Escuela. La información que nos brinde será de gran utilidad para realizar la evaluación como también para alimentar alguna futura publicación de la Escuela. Por ello agradecemos su participación en esta instancia.

La entrevista es totalmente voluntaria y usted se podrá retirar de forma total o parcial, sin ningún tipo de perjuicio. Al aceptar ser entrevistada, usted accede a que esta información sea grabada, y pueda ser utilizada en el contexto de la evaluación y como material para una futura publicación de la EGL.

En caso de cualquier duda pueden llamar o escribir a Soledad Quiroz al correo: soledad.quiroz@c.inclusionyequidad.org

Antecedentes de la persona que participa de la entrevista

Nombre

Organización

Cargo que ocupa

Año que comenzó a ejercer el cargo

Contacto (teléfono o correo)

Fecha

Firma Consentimiento informado

Anexo 4: Pauta para historia de cambio más significativo



Pauta de historia de cambio más significativo

Nombre de lideresa	
Edad	
Nivel de escolaridad	
Religión	
País y ciudad	
Pueblo Indígena	
Año que participo en la Escuela	
Contacto (teléfono y correo)	
Entrevistador/a	

Pregunta	Notas
1. ¿Cuál era tu trayectoria como lideresa antes de asistir a la Escuela?	
2. ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes que adquiriste en la Escuela que hicieron un cambio en tu vida como lideresa?	
3. ¿Cómo ha sido tu experiencia como lideresa después de culminar la Escuela y por qué?	
4. ¿Puedes identificar 3 cosas que cambiaron en tu entorno después de la Escuela? (Comunidad, organización, país, a nivel internacional u otro espacio de participación)	
5. De todo esto ¿qué fue lo más significativo para ti? y ¿por qué?	

Anexo 5: Matriz de selección de cambio más significativo



Matriz de identificación de Cambios Más Significativos

Nombre de la lideresa	
Entrevistadora	
Fecha	

Cambios identificados a partir de la participación en la EGL	Breve historia resumen del cambio	Nivel en donde ocurrió el cambio (individual, comunitario, nacional y/o regional)
<i>(escribir Título que le daría al cambio)</i>	<i>(escribir resumen de la historia de cambio)</i>	<i>(identificar el nivel en que ocurrió el cambio)</i>
<i>(escribir Título que le daría al cambio)</i>	<i>(escribir resumen de la historia de cambio)</i>	<i>(identificar el nivel en que ocurrió el cambio)</i>
<i>(escribir Título que le daría al cambio)</i>	<i>(escribir resumen de la historia de cambio)</i>	<i>(identificar el nivel en que ocurrió el cambio)</i>

Anexo 6: Pautas de entrevista

Pauta entrevistas exparticipantes

1. Antecedentes de la persona entrevistada

Name	
Country	
Indigenous people	
Organization	
Position Held	
Year of Participation in the School or Program Engagement	
Contact (phone and email)	

2. Personal Background

- Name, region, country, indigenous community, native language, education level, organization, organizational level of action, topics addressed by your organization, position held, year of participation in the school or program.
- What is your trajectory as a female leader? (C, D, and E)

3. Experience at the Global School Leaderships of Indigenous Women Leaders (GSLIW)

- How did this training experience contribute to your work as a female leader? (A, B, C, D, E, F, and G) To delve deeper:
 1. Aspects you consider most important from your training as a female leader (C, D, E, F, G, and H)
 2. Changes in your actions after GSLIW (B, C, and D)
- How did your leadership contribute to the GSLIW? (B, D, and H)
- Who recommended you participate in the GSLIW?

4. Trajectory after the Global School of Indigenous Women Leaders (EGLWI)

- What are the main transformations you have seen in your work as a female leader after your participation in the Global School of Indigenous Women Leaders (EGLWI)? To delve deeper:
 1. Changes in your work with your community/national/international (D)
 2. Community and/or public positions held (F)
 3. Recognition for your work (E)
 4. Changes in your networks and/or alliances (G)
- How do you assess your achievements and progress? (C)

5. Challenges

- What factors outside of the EGLWI have facilitated or hindered your achievements?
- How did you leverage/overcome these factors?
- Currently, what are the main challenges you encounter in living and/or developing your leadership? And what recommendations would you make to the EGLWI?

Pauta entrevista equipo FIMI

1. Antecedentes de la persona entrevistada

Nombre	
País	
Pueblo indígena	
Organización	
Cargo que ocupa	
Año que participó en la Escuela o se vinculó al Programa	
Contacto (teléfono y correo)	

2. Relación con la EGL

- ¿Desde cuándo trabaja con FIMI y la EGL?
- ¿Qué rol o roles ha cumplido?

3. Relevancia

- ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI en la promoción y protección de los derechos de las mujeres indígenas? ¿Se alinea con la agenda 2030, la plataforma de acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 u otros instrumentos internacionales?
- ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) respeta e incluye las prioridades, cosmovisiones y necesidades expresadas por las organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas a través de los mecanismos de participación existentes?
- ¿En qué medida se han tomado en cuenta los Informes, Recomendaciones Generales de los órganos de seguimiento de los Tratados y Convenciones sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas?
- ¿Se han incorporado cambios a partir de los procesos de evaluación que ha tenido FIMI y la Escuela Global de Liderazgos Mujeres Indígenas (EGL)? ¿Cómo y en qué medida?

4. Efectividad

- ¿En qué medida se alcanzaron los resultados planteados en el marco de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)?
- ¿La Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) ha sido catalizadora de otros procesos de las lideresas?

5. Eficiencia

- ¿La Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) ha cumplido con sus objetivos utilizando de manera eficiente los recursos técnicos, humanos y financieros previstos en su presupuesto y en sus Planes Operativos Anuales?
- ¿Se ha implementado la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) de conformidad con el cronograma de implementación previsto? ¿Ha habido cambios en la planificación? ¿Cómo se han abordado?
- ¿Cuáles han sido los principales elementos facilitadores y obstaculizadores para la ejecución de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿han tenido impacto en los

resultados? ¿Qué acciones se tomaron para conservarlos en el caso de los facilitadores y superarlos en caso de los obstaculizadores?

6. Sostenibilidad

- ¿La Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) cuenta con recursos humanos, técnicos y financieros para continuar con su implementación una vez finalizado el período analizado en la evaluación?
- ¿Qué acciones se están llevando a cabo de modo de contar con recursos para las próximas ediciones de la EGL?
- ¿Es posible identificar resultados en las participantes y sus comunidades u organizaciones?

7. Coherencia

- ¿La relación entre los diferentes elementos de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) aportó a la consecución de los objetivos planteados?
- ¿Con qué mecanismos cuenta la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) para asegurar la coherencia entre sus diferentes elementos?
- ¿Cómo la relación entre los distintos actores involucrados en la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) posibilitó el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo se relaciona y/o potencia la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) con otros programas de FIMI?

8. Impacto

- ¿Cuáles son los cambios más significativos que ven en las lideresas que han participado en la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿Sabe si los cambios experimentados por las lideresas luego de la participación de la Escuela se han transmitido a las comunidades/pueblos/organizaciones? ¿Cuáles son las regiones con más impacto y cuáles con menos? ¿Por qué?
- ¿Tiene conocimiento sobre planes de incidencia desarrollados por las participantes que hayan sido ejecutados? ¿Cuáles y dónde?

9. Recomendaciones

- ¿Qué buenas prácticas/ aprendizajes identifica?
- ¿Cuáles son los principales desafíos/limitaciones de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)?
- ¿Qué recomendaciones tiene para una nueva fase de implementación?

Pauta Entrevista a facilitadores académicos

1. Antecedentes de la persona entrevistada

Nombre	
País	
Pueblo indígena	
Organización	
Cargo que ocupa	
Año que participó en la Escuela o se vinculó al Programa	
Contacto (teléfono y correo)	

2. Relación con la EGL

- ¿En qué versiones de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) ha participado?
- ¿Qué temáticas ha trabajado?

3. Relevancia

- ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI en la promoción y protección de los derechos de las mujeres indígenas? ¿Se alinea con la agenda 2030, la plataforma de acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 u otros instrumentos internacionales?
- ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) respeta e incluye las prioridades, cosmovisiones y necesidades expresadas por las organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas a través de los mecanismos de participación existentes?

4. Efectividad

- ¿En qué medida se alcanzaron los resultados planteados en el marco de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)?
- ¿La Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) ha sido catalizadora de otros procesos de las lideresas?

5. Eficiencia

- ¿Se ha implementado la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) de conformidad con el cronograma de implementación previsto? ¿Ha habido cambios en la planificación? ¿Cómo se han abordado?
- ¿Cuáles han sido los principales elementos facilitadores y obstaculizadores para la ejecución de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿han tenido impacto en los resultados? ¿Qué acciones se tomaron para conservarlos en el caso de los facilitadores y superarlos en caso de los obstaculizadores?

6. Sostenibilidad

- ¿Es posible identificar resultados en las participantes y sus comunidades/organizaciones?

7. Coherencia

- ¿La relación entre los diferentes elementos de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) aportó a la consecución de los objetivos planteados?

8. Impacto

- ¿Cuáles son los cambios más significativos que ven en las lideresas que han participado en la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿Sabe si los cambios experimentados por las lideresas luego de la participación de la Escuela se han transmitido a las comunidades/pueblos/organizaciones? ¿Cuáles son las regiones con más impacto y cuáles con menos? ¿Por qué?
- ¿Tiene conocimiento sobre planes de incidencia desarrollados por las participantes que hayan sido ejecutados? ¿Cuáles y dónde?

9. Recomendaciones

- ¿Qué buenas prácticas/ aprendizajes identifica?
- ¿Cuáles son los principales desafíos/limitaciones de la Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL)?
- ¿Qué recomendaciones tiene para una nueva fase de implementación?

Pauta de entrevista a otros actores

1. Antecedentes de la persona entrevistada

Nombre	
País	
Pueblo indígena	
Organización	
Cargo que ocupa	
Año que participó en la Escuela o se vinculó al Programa	
Contacto (teléfono y correo)	

2. Relación con la EGL

- ¿Desde cuándo conoce el trabajo de FIMI y la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)?
- Since when have you been working with FIMI and the Global School?

3. Relevancia

- ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) se alinea con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI en la promoción y protección de los derechos de las mujeres indígenas? ¿Se alinea con la agenda 2030, la plataforma de acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 u otros instrumentos internacionales? How does the Global school and FIMI aligned with different global treaties about women rights, DDHH, etc?
- ¿En qué medida la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) respeta e incluye las prioridades, cosmovisiones y necesidades expresadas por las organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas a través de los mecanismos de participación existentes?
- To what extent does the Indigenous Women's Global Leadership School (EGL) respect and include the priorities, worldviews, and needs expressed by indigenous women's organizations, movements, and networks (contents)?
- ¿En qué medida se han tomado en cuenta los Informes, Recomendaciones Generales de los órganos de seguimiento de los Tratados y Convenciones sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas?

4. Efectividad

- ¿En qué medida se alcanzaron los resultados planteados en el marco de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)? How does the Global school and FIMI report the results of the program to the donors?
- ¿La Escuela Global de Liderazgos de Mujeres Indígenas (EGL) ha sido catalizadora de otros procesos de las lideresas?

5. Eficiencia

- ¿La Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) ha cumplido con sus objetivos utilizando de manera eficiente los recursos técnicos, humanos y financieros previstos en su presupuesto y en sus Planes Operativos Anuales? Can you tell me about the use of Human, economic and time resources of the Global School?
- ¿En el marco de la implementación de la Escuela se acordaron mecanismos de seguimiento de la utilización de los recursos? ¿La EGL informó en tiempo y forma la utilización de los recursos?

- ¿Se ha implementado la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) de conformidad con el cronograma de implementación previsto? ¿Ha habido cambios en la planificación? ¿Cómo se han abordado?
 - ¿Cuáles han sido los principales elementos facilitadores y obstaculizadoras para la ejecución de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿han tenido impacto en los resultados? ¿Qué acciones se tomaron para conservarlos en el caso de los facilitadores y superarlos en caso de los obstaculizadores? Can you tell me about the main factor that benefits or obstruct FIMI and the Global Schools work?
6. Sostenibilidad
- ¿Es posible identificar resultados en las participantes y sus comunidades/organizaciones? What about the results, can you tell me if there's ways to know what impact the global school has in female indigenous leaders and in their communities?
7. Coherencia
- ¿La relación entre los diferentes elementos de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) aportó a la consecución de los objetivos planteados? How is the work relationship between the different elements and programs of FIMI?
 - ¿Cómo la relación entre los distintos actores involucrados en la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL) posibilitó el cumplimiento de los objetivos?
8. Impacto
- ¿Cuáles son los cambios más significativos que ven en las lideresas que han participado en la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)? ¿Sabe si los cambios experimentados por las lideresas luego de la participación de la Escuela se han transmitido a las comunidades/pueblos/organizaciones? ¿Cuáles son las regiones con más impacto y cuáles con menos? ¿Por qué? Which regions are the most impacted for the global school?
9. Recomendaciones
- ¿Qué buenas prácticas/ aprendizajes identifica? Do you see Good practices? Can you tell me about them?
 - ¿Cuáles son los principales desafíos/limitaciones de la Escuela Global de Liderazgo de Mujeres Indígenas (EGL)?
 - ¿Qué recomendaciones tiene para una nueva fase de implementación? Any recommendations?

Muchas gracias por su tiempo y por la información entregada

Anexo 7: Matriz de recomendaciones

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
Relevancia	La EGL se alinea estrechamente con las prioridades estratégicas y operativas de FIMI al fortalecer las capacidades, promover la participación e impacto internacional, y garantizar los derechos de las mujeres indígenas, mientras colabora de manera efectiva con otras iniciativas de FIMI para lograr un impacto más amplio y sostenible. Este es un hallazgo que da cuenta de la relevancia, impacto e importancia de la sostenibilidad de este programa.	Continuar con el objetivo general de la EGL que es “Aumentar la capacidad de participación e impacto internacional de las mujeres indígenas mediante un programa integral y pertinente de fortalecimiento de las capacidades”.	Aspectos administrativos operativos para la Relevancia
		Para consolidar y expandir la EGL como un pilar fundamental, se debe asegurar una asignación mayor de recursos financieros, técnicos y humanos, incluyendo apoyo para el desarrollo de planes de incidencia propuestos por las participantes. Esto garantizará su sostenibilidad y capacidad para abordar las necesidades emergentes de mujeres y niñas indígenas en diferentes regiones.	Aspectos administrativos operativos para la Relevancia
		Mantener un enfoque proactivo en la evaluación regular del desempeño y el impacto del programa permitirá ajustes necesarios para maximizar su efectividad en la promoción y protección de los derechos de mujeres y niñas indígenas. Esto implica un compromiso continuo con la mejora, la innovación en las estrategias y actividades de la EGL y aportar a procesos de rendición de cuentas.	Aspectos administrativos operativos para la Relevancia
		Es necesario delimitar indicadores, especialmente en la parte técnica, y mejorar su sistema de información para actuar a tiempo y poder valorar con mayor eficiencia la relevancia, efectividad e impacto del programa para FIMI, Naciones Unidas y el Movimiento Indígena Global.	Aspectos operativos para la sostenibilidad para la Relevancia
Relevancia	Se observa una estrategia definida por una teoría de cambio, orientada hacia metas y resultados esperados. La EGMI está generando transformaciones significativas en la vida de las mujeres indígenas participantes y sus comunidades, especialmente en el ámbito de las políticas públicas. Las transformaciones se manifiestan de manera reflexiva, comprensiva y progresiva en cada una de las seis regiones, adaptándose de forma diferencial a los contextos específicos.	Configurar e implementar una estrategia de investigación y acompañamiento a las transformaciones generadas por la EGL, que permita: - Fortalecer y profundizar el seguimiento y monitoreo a las transformaciones generadas por EGL en la vida de las mujeres indígenas y sus comunidades, especialmente en el ámbito de las políticas públicas. - Desarrollar mecanismos y procedimientos para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que permitan comprender mejor el impacto de la EGL en cada una de las seis regiones y adaptar las estrategias de manera más efectiva a los contextos específicos.	Aspectos operativos para la sostenibilidad para la Relevancia

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
		Considerar la implementación de estudios de seguimiento a largo plazo para evaluar el mantenimiento y la profundización de las transformaciones observadas.	
		Continuar promoviendo la sensibilización continua sobre las diversas formas de opresión que enfrentan las mujeres indígenas, facilitar espacios de reflexión y diálogo intercultural, y destacar las experiencias y luchas de las mujeres en sus comunidades y territorios a nivel nacional e internacional.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
Relevancia	El impacto y empoderamiento de las mujeres indígenas participantes de la EGMI da cuenta de su relevancia en correspondencia con los planteamientos del FIMI. Las mujeres que participaron de esta evaluación expresaron que han tenido un impacto significativo en el empoderamiento político.	Continuar fortaleciendo las capacidades políticas de las mujeres indígenas participantes de la EGL, ofreciendo acciones de actualización, de intercambio y asesoramiento entre las egresadas que les permita participar de manera efectiva en diferentes niveles de gobierno, desde lo local hasta lo internacional, siguiendo con el compromiso de la Escuela.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Establecer equipo técnico con recursos presupuestales para el desarrollo de encuentros, publicaciones y estrategia de difusión de las experiencias, historias de cambio más significativo y relatos de las mujeres indígenas que participaron de la Escuela y de las próximas egresadas.	Aspectos administrativos operativos para la Relevancia
Relevancia	El reconocimiento internacional de las acciones e incidencia de las mujeres indígenas es crucial y está intrínsecamente ligado a la conciencia de formar parte de un Movimiento Global. Este reconocimiento plantea diversos desafíos, que van desde la implementación de marcos normativos hasta el análisis de los procesos organizativos de los pueblos indígenas a nivel regional. Además, implica comprender cómo fenómenos internacionales, como la pandemia de COVID-19 y conflictos internacionales, afectan los pueblos indígenas, sus comunidades y, por tanto, las mujeres y niñas indígenas.	Fortalecer la visibilidad y reconocimiento internacional de las acciones e incidencia de las mujeres indígenas participantes en la EGL, mediante la promoción activa de sus logros y contribuciones en instancias internacionales y de toma de decisiones, como el Foro Permanente para Pueblos Indígenas y organismos de las Naciones Unidas.	Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia
		Revisar las distintas posibilidades de adaptar las estrategias de la EGL a las realidades específicas de las regiones y países, reconociendo la diversidad de contextos y desafíos que enfrentan las mujeres y niñas indígenas. Promoviendo la participación de las egresadas en la definición y desarrollo de estas estrategias.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Constituir una comunidad de aprendizaje con las egresadas de la Escuela. Vincular a las egresadas para documentar, realización de cartografía y búsqueda activa de sus pares, que permita tener un banco de datos de mujeres indígenas que	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
		puedan apoyar en distintos niveles (local, regional y nacional) los procesos y enfrentar los desafíos que enfrentan las mujeres y niñas indígenas en cada contexto.	
Relevancia	Se encuentra que la EGL es uno de los programas más emblemáticos del FIMI, se articula con todos los otros programas para su desarrollo.	Para consolidar su legitimidad y credibilidad, se sugiere que la EGL continúe demostrando su contribución a los objetivos de FIMI y del movimiento de derechos de las mujeres indígenas. Esto puede facilitar su participación en redes internacionales y la obtención de financiamiento adicional para sus programas y proyectos, permitiendo expandir su equipo y mejorar sus procesos y procedimientos.	Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia
Relevancia	La EGL se alinea con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS N°5 sobre igualdad de género. A través del fortalecimiento del liderazgo femenino, promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres indígenas. Además, fomenta la educación de calidad (ODS 4) y la colaboración entre organizaciones indígenas (ODS 17), contribuyendo así a múltiples ODS y sus metas, con un enfoque particular en reducir las desigualdades de las mujeres y niñas indígenas.	Es necesario destacar las redes, sus aliadas y las formas de colaboración tanto dentro de cada región como entre ellas. A pesar de las contribuciones de la EGL a los ODS, esto no implica que establezca metas o indicadores de impacto sobre ellos, ya que su enfoque ha estado más centrado en la CEDAW en las acciones de incidencia.	Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia
		En este sentido, durante el trabajo de campo de esta evaluación se identificó que parte del fortalecimiento de la Escuela ha sido la especialización de las mujeres distintos temas. Es esencial conocer estas especialidades para determinar en qué áreas puede influir la EGL, por ejemplo, contribuyendo a la evaluación de los ODS. Por lo tanto, se recomienda la importancia de identificar los perfiles y trayectorias de las mujeres indígenas que han participado en la EGL, lo que permitiría reconocer la relevancia del apoyo que pueden brindar al Movimiento Indígena a nivel regional y global en la evaluación de temas tan cruciales como los ODS.	Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia
Relevancia	La EGL se alinea con la Plataforma para la Acción de Beijing, la CEDAW, el Convenio 169 y otros instrumentos internacionales a través de su enfoque de incidencia desde su surgimiento y lo configura y desarrolla como un referente que	Continuar proporcionando herramientas para la incidencia a nivel global, facilitando el acceso a información sobre los instrumentos internacionales de derechos individuales y colectivos, así como promoviendo la participación en espacios internacionales como el sistema de Naciones Unidas, para que las mujeres indígenas puedan promover capacidades, generar alianzas y estrategias de visibilización de sus necesidades, y	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	"abrió caminos a las mujeres indígenas"	fortalecer su liderazgo en la defensa de sus derechos y la lucha contra el sistema colonial.	
		Retomar la participación física en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas desde formas de mentoría entre egresadas y estudiantes vigente de la Escuela es una posibilidad presentada en el espacio del encuentro.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Generar intercambio de conocimientos de egresadas a nuevas estudiantes, para promover habilidades y capacidades de trabajar juntas.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
Relevancia	La EGL muestra un respeto significativo hacia los Sistemas de Conocimiento indígenas, reconociendo la espiritualidad y fomentando la participación de docentes indígenas. Destaca el intercambio de saberes entre las participantes, aunque se identifica la necesidad de documentar experiencias para innovar en metodologías. Además, se reconoce el respeto hacia las lenguas nativas en la difusión de la Recomendación núm. 39 de la CEDAW, y se enfatiza la comprensión profunda de los sistemas de conocimientos propios en los planes de incidencia.	Mantener y fortalecer el reconocimiento y revitalización de los saberes ancestrales y el aprendizaje intercultural como base del poder colectivo de las mujeres indígenas participantes de la EGL, promoviendo espacios de intercambio de conocimientos y experiencias.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Mantener un vínculo constante entre el liderazgo y la cosmovisión del pueblo indígena esto exige distintas formas pedagógicas de abordaje en la formación que desarrolla la EGL.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Documentar o Sistematizar las experiencias de ejercicios y/o espacios en donde dialogan las epistemologías propias con la formación y la apropiación de los instrumentos internacionales.	Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia
		Rastrear experiencias en donde haya sido posible contribuir a políticas públicas desde los aportes de las mujeres indígenas sustentadas en Sistemas de Conocimientos Propios o Indígenas.	Aspectos de sostenibilidad general para la Relevancia
		Promover y contribuir a través de las egresadas y estudiantes en la adaptación de las normas internacionales indígenas respetando las cosmovisiones, "lo cual representa una tarea compleja y crucial en la implementación de programas educativos dirigidos a comunidades indígenas".	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
Relevancia	La EGL demuestra tener en consideración las recomendaciones de los órganos de seguimiento de los derechos de los pueblos indígenas al	Dado que en el desafío de la EGL es abarcar el extenso, con el contenido de derechos humanos y otros temas relevantes durante la parte presencial del programa, se recomienda explorar estrategias	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	fortalecer el liderazgo y la conciencia global de las mujeres indígenas, facilitando su participación en espacios de incidencia y en el movimiento indígena en seis regiones.	para mejorar la integración entre la teoría y la práctica.	
		Esto podría incluir sesiones más interactivas, estudios de caso contextualizados y ejercicios prácticos que permitan a las participantes aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales y acercamiento mucho más firme al conocimiento por las regiones.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Seguir potenciando el liderazgo de las mujeres indígenas a nivel global, se sugiere ampliar la representatividad y la inclusión en todas las etapas del programa.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Esto podría implicar una mayor participación de mujeres indígenas y no indígenas en el proceso de diseño, así como la incorporación de perspectivas interseccionales que aborden las diferencias regionales, generacionales y de identidad dentro del movimiento indígena global.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
		Además, se podría considerar la implementación de estrategias específicas para fomentar la participación y significativa de todas las participantes, independientemente de su contexto o identidad.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Relevancia
Efectividad	Si bien la GLS cuenta con marco de resultados para el período 2011-2015 estos no fueron medidos. Sin embargo, de la revisión de la información disponible se puede concluir que fueron alcanzados parcialmente.	Los resultados establecidos para la Escuela en el Plan Estratégico 2021-2026, requieren de precisión estableciendo la temporalidad del resultado, como fue descrito en el respectivo hallazgo. En este mismo sentido, es necesario que el enunciado describa claramente lo que se va a lograr sin dejar lugar a equívocos. De igual modo es necesario establecer resultados para la estrategia “Fortalecer la calidad y sostenibilidad de la Escuela Global de Liderazgo (EGL por su sigla en inglés)”.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Efectividad
Efectividad	Los resultados propuestos para los objetivos que orientaron el quehacer de la GLS para el período 2021 -2024 han sido alcanzados parcialmente.		
Efectividad	Los marcos de resultados establecidos para la implementación de la GLS presentan desafíos pendientes en lo relativo a su formulación y en relación con la consistencia de los		

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	datos sobre los cuales se hace su medición.		
Efectividad	La GLS ha logrado fortalecer las capacidades de liderazgo individual y colectivo de las mujeres indígenas que han participado de sus procesos de formación y les ha abierto espacios de incidencia a nivel internacional, con otras organizaciones indígenas de su país y en su propia organización.	Se sugiere centralizar la información de las lideresas que participan en la EGL en una sola base de datos o en bases de datos interconectadas de manera de poder contar con un repositorio único de información. Las variables básicas que debe contener la base de información son: nombre de la lideresa, comunidad, país, región, pueblo al que pertenece, organización a la que pertenece, cargo que ocupa, red a la que pertenece, red que la recomienda para la EGL, edad, profesión, e-mail y teléfono, entre otros datos sociodemográficos que podrían ser importantes para la Escuela. Adicionalmente, se requiere información respecto de su participación en la Escuela, que podría estar incluida en la base sociodemográfica o en otra interconectada: como asistencia, evaluación de la EGL y en relación con el plan de incidencia: temática, lugar en que va a ser implementado, número de personas -mujeres y hombres- que van a ser alcanzados por su resultado, si requiere financiamiento o no, si es financiado por la EGL y si el plan de incidencia concluyó su implementación.	Aspectos administrativos operativos para la Efectividad
Efectividad	En el marco de la implementación de la Escuela los planes de incidencia se han constituido como una herramienta que permite proyectar el alcance de los beneficios desde las lideresas a distintos niveles territoriales y organizacionales, desde el año 2019 el porcentaje de lideresas que realizan planes de incidencia va en aumento.	Se sugiere sistematizar la información contenida en los repositorios de los planes de incidencia de modo que se generen expedientes por lideresas que contengan toda la información relativa a ellos, desde la formulación del plan hasta los comprobantes de egresos en caso de que estos sean financiados. Es necesario sistematizar proveniente de la evaluación que hacen las lideresas de su paso por la EGL, de modo que sirva de insumo para la toma de decisiones relativa a las mejoras que puedan ser incorporadas en nuevas ediciones.	Aspectos administrativos operativos para la Efectividad
Efectividad	No es posible determinar el número de organizaciones, movimientos y redes de mujeres indígenas que han sido alcanzadas por los resultados de la implementación de la Escuela ya que no se dispuso de información relativa a ello. No obstante, la encuesta aplicada entrega información relativa a las	Se recomienda la aplicación de encuestas de seguimiento a la trayectoria de las lideresas formadas luego de un año de concluida su participación en la Escuela, de modo de poder verificar el resultado del proceso de formación.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Efectividad

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	organizaciones de las lideresas que respondieron el cuestionario.		
Efectividad	El paso por la GLS significó para las mujeres indígenas acceder a nuevos espacios de incidencia y de relación con otras organizaciones generando un efecto multiplicador de lo aprendido hacia otros espacios organizacionales y territoriales.		
Eficiencia	La labor de las personas que trabajan en la Escuela es muy valorada. Sin embargo, los recursos humanos para cumplir las funciones de coordinación, articulación y gestión de la GLS son muy limitados en relación con la magnitud de la tarea. Se observa una sobrecarga de responsabilidades en su equipo humano, lo que puede perjudicar su posibilidad de respuesta a las necesidades y cambios de contexto que se ven enfrentadas las lideresas, esto también puede tener repercusiones en su capacidad de ampliar y actualizar sus recursos técnicos.	Se recomienda fortalecer el equipo humano de la EGL de modo de poder garantizar su continuidad en el tiempo.	Aspectos administrativos operativos para la Eficiencia
Eficiencia	Si bien la implementación de la GLS para el período 2021-2023 realizó un conjunto de avances en materia de gestión, el manejo de la información presenta todavía retos que es necesario abordar.	Se sugiere realizar informes financieros por cada una de las ediciones de la Escuela ya sea que ésta reciba o no financiamiento de algún donante.	Aspectos administrativos operativos para la Eficiencia
		Se sugiere formular indicadores que den cuenta del uso de los recursos de modo que estos puedan alimentar el proceso de toma de decisiones en relación con su utilización.	Aspectos administrativos operativos para la Eficiencia
Eficiencia	La GLS en sus 10 ediciones fue implementada en tiempo y forma, no obstante, tuvo que adecuarse a las condiciones del contexto mundial, lo que afectó la realización de su fase presencial.	Se sugiere incorporar paulatinamente ediciones en otros idiomas -francés, ruso, entre otros- de manera de poder ampliar el espectro de lideresas participantes en la EGL a zonas de África y Asia. Esto implicaría abordar también la búsqueda de académicos con las competencias en derecho indígena que pudieran dictar las cátedras en los idiomas antes indicados.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Eficiencia
Eficiencia	La GLS en su implementación ha contado con factores que han		

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	facilitado su gestión, sin embargo, también ha tenido dificultades que ha tenido que enfrentar.		
Eficiencia	Se puede apreciar que los obstáculos identificados inciden parcialmente en los resultados de la GLS debido a las estrategias que FIMI tomó en relación con los recursos financieros y en relación con la sinergia que estableció entre sus programas.	Se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento de la EGL, dando posibilidad a nuevos donantes.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Eficiencia
Sostenibilidad	La Escuela en este periodo no estuvo centrada en construir alianzas con instituciones estatales u otro tipo de cooperantes internacionales, sino más bien en fortalecer las capacidades de las lideresas para que ellas puedan establecer alianzas para sus comunidades en distintos niveles de actuación. La Escuela permitió fortalecer este tipo de alianzas entre las comunidades/organizaciones de las lideresas con instituciones estatales, cooperantes, movimientos, redes y otras organizaciones indígenas en sus territorios. A su vez también la Escuela generó una “hermandad” implícita entre las lideresas participantes, lo que facilitó sus contactos después del proceso de formación.		
Sostenibilidad	Si bien las redes regionales se encargaron de proponer, reclutar y llevar el proceso de postulación de las participantes. Estas no lograron integrar a las recién graduadas de la Escuela, impidiendo el seguimiento efectivo de las trayectorias de las lideresas después de su paso por la Escuela.	Se requiere que las redes globales sean un espacio activo, que se involucren en el proceso de análisis del contexto global de las mujeres indígenas, como también sean las encargadas de dar seguimiento al trabajo de las lideresas.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Escuela
		En la misma línea de la recomendación anterior, las lideresas al egresar deberían convertirse en integrantes de las redes regionales, y que a través de estas sigan desarrollando su trabajo con FIMI.	

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
Sostenibilidad	Falta una estrategia clara de trabajo con las instituciones con las que se han establecido alianzas. Se generan espacios de vínculo entre participantes de la EGL y organismos internacionales, sin embargo, el trabajo de la EGL con este tipo de instituciones es acotado.	Se requiere establecer normas estandarizadas de alianza con instituciones, esto con el fin de poder constituir alianzas apuntando las condiciones mínimas que se necesitan para la colaboración desde el inicio.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Escuela
Sostenibilidad	El proceso de capacitación de las EGL hace que las participantes entiendan sus liderazgos de forma profesional. Sin embargo, se observaron acciones distintas ante la implementación de los planes de incidencia, por un lado, las lideresas que recibieron financiamiento para implementar su plan también contaban con un seguimiento por parte de sus asesoras académicas, mientras que las lideresas que no recibieron financiamiento no tuvieron feedback de por qué no les otorgaron fondos y tampoco contaron con un seguimiento por parte de la GLS para asesorar la implementación de su plan sin financiamiento.	Si bien es un avance realizar seguimiento a los planes de incidencia que reciben financiamiento, se requiere que se haga retroalimentación a las lideresas que no recibieron financiamiento, como también seguimiento de su trayectoria posterior a la Escuela.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Escuela
Sostenibilidad	El principal resultado fue la apropiación y profesionalización de las lideresas que han participado de la Escuela. Permitiéndoles profundizar el trabajo que realizaban además de comenzar con nuevas iniciativas.		
Coherencia	El programa mostró una relación lógica y coherente entre sus componentes ya sea desde el punto de vista temático como metodológico, asegurando un camino de aprendizaje sólido que respondió a los propósitos de la GLS, a las metas estratégicas de FIMI y a las necesidades detectadas de las Mujeres	Establecer un proceso de convocatoria que sea en parte abierto, garantizando cuotas para organizaciones no afiliadas a las redes regionales de FIMI, de manera de llegar a nuevas organizaciones de mujeres indígenas de diferentes territorios.	Aspectos administrativos operativos para la Coherencia e Impacto
		Para la etapa en línea se recomienda emplear con más frecuencia metodologías participativas y proporcionar material en otros idiomas además del inglés y el español (por ejemplo, el francés para las	Aspectos de contenido y metodológicos para la

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	Indígenas. Sin embargo, ciertos componentes del programa podrían ser fortalecidos para una nueva etapa.	participantes de África occidental). Asimismo, facilitar el acompañamiento para quienes tienen problemas de conexión o de horarios.	Coherencia y el Impacto
		Garantizar la fase presencial como núcleo del programa.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Coherencia y el Impacto
		Integrar en el currículo de la Escuela aprendizajes sobre las cosmovisiones de distintos pueblos indígenas, fomentando el intercambio entre nuevas y exparticipantes para compartir prácticas de incidencia en diferentes contextos culturales.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Coherencia y el Impacto
		Para facilitar la comprensión de ciertos temas y conceptos, se podría fortalecer el intercambio entre nuevas y exparticipantes de los mismos países. Asimismo, en el marco de algunos planes de incidencia se realizaron traducciones de instrumentos internacionales en lenguas indígenas, los que podrían ser puesto a disposición de las estudiantes provenientes de esos mismos pueblos.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Coherencia y el Impacto
Coherencia	La experiencia y alianzas de FIMI en los espacios de incidencia de nivel internacional, junto con la interconexión entre sus diferentes áreas programáticas, entregan un valor significativo al programa de formación de la GLS. Este no se limitó a ser simplemente un curso, sino que estuvo diseñado para fomentar el empoderamiento tanto de las estudiantes como de sus organizaciones, al mismo tiempo, que promueve el fortalecimiento del movimiento global de mujeres indígenas a largo plazo. Los recursos disponibles para FIMI, que incluyen alianzas, programas y recursos internos, podrían ser aún más eficazmente aprovechados para potenciar la próxima etapa de la Escuela.	Destinar parte de los recursos del fondo AYNÍ para destinar más recursos para la implementación de los planes de incidencia, ya que las exparticipantes destacan su importancia para el aprendizaje, desarrollo personal y fortalecimiento organizacional y comunitario.	Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto
		Fortalecer la colaboración entre la Escuela y el programa de Incidencia para facilitar la participación de las estudiantes y exparticipantes en espacios de incidencia a nivel global o regional proporcionando calendarios de eventos, recursos técnicos y financieros.	Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto
		Facilitar la formación de una red de intercambio entre exparticipantes en donde las lideresas puedan solicitar asesoría técnica y temática a otras lideresas que han cursado la EGL en preparación para la participación en espacios de incidencia en lo que quieran asistir.	Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto
		Promover una sinergia más amplia entre los diversos programas de FIMI para brindar a las estudiantes oportunidades de formación en áreas	Aspectos en sostenibilidad general para la

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
		y temáticas no abordadas por la Escuela, vinculándolas a las áreas de expertise en las que ellas han querido especializarse.	Coherencia e Impacto
		Organizar un roster de exparticipantes para que FIMI pueda identificar competencias específicas para el programa de investigación y participación política y aprovechar la expertis de las exparticipantes para consultorías, apoyo a otros programas u otras iniciativas.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto
Coherencia	Se establecieron mecanismos que garantizan la coherencia interna entre los diferentes componentes de la Escuela Global y entre ésta y otros programas de FIMI. Además, se observó que la GLS sigue siendo un programa único de fortalecimiento de capacidades a nivel global específicamente diseñado para mujeres indígenas. Sin embargo, no está claro si existen mecanismos o instancias que aseguren la coherencia externa del programa a largo plazo, así como una reflexión continua sobre la coherencia, pertinencia y sostenibilidad del modelo de aprendizaje.	Establecer una instancia permanente de reflexión estratégica que involucre al equipo técnico, expertas académicas, el Board de FIMI y exparticipantes para fortalecer la coherencia interna y externa de la Escuela, su relevancia y sostenibilidad.	Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto
		Actualizar metodologías y contenidos de la Escuela incluyendo los temas de relevancia internacional y los temas clave para las mujeres indígenas en las diferentes regiones, a partir de un análisis de las necesidades que expresan las organizaciones. Incluir también buenas prácticas relacionadas con estrategias de incidencia política.	Aspectos de contenido y metodológicos para la Coherencia y el Impacto
		Pensar en una metodología que acerca la Escuela a las regiones y a los territorios para atraer a nuevos liderazgos, en colaboración con las redes regionales afiliadas a FIMI, sin dejar de abrirse a nuevas organizaciones que no están en las redes de FIMI.	Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto
		Evaluar colaboraciones potenciales con instancias de formación a nivel regional/internacional (instancias académicas u otras).	Aspectos en sostenibilidad general para la Coherencia e Impacto
		Utilizar la herramienta del Salesforce para impulsar una reflexión estratégica sobre el logro de los indicadores de la Escuela y sobre el modelo de aprendizaje, su coherencia, pertinencia y sostenibilidad.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto
Coherencia	El programa demostró una notable capacidad de adaptación ante desafíos tanto internos como externos. Se implementaron ajustes	Invertir en los recursos humanos de la EGL para consolidar un equipo de trabajo que pueda atender las necesidades logísticas y organizativas y responder a sugerencias de mejora del programa.	Aspectos en sostenibilidad general para la

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	metodológicos y técnicos para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, incluso durante la pandemia de COVID-19. No obstante, es crucial considerar que los recursos humanos de la GLS fueron limitados en número, lo que puede suponer un desafío para mantener una capacidad de respuesta óptima a las recomendaciones de mejora y adaptación a largo plazo.		Coherencia e Impacto
Impacto	Se produjeron cambios importantes en la trayectoria de liderazgo de las participantes de la Escuela, los cuales se reflejaron en varias dimensiones: desde el ámbito personal al ámbito de participación e incidencia política en espacios locales, nacionales e internacionales.	Brindar más oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento de capacidades para las estudiantes antiguas, esto podría darse facilitando el acceso a la plataforma Moodle y/o bases de datos de documentos, buenas prácticas, y otras herramientas también una vez que se termine la Escuela.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto
Impacto	Mediante la formación de lideresas indígenas de diferentes pueblos, regiones y edades la Escuela ha tenido un impacto en el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres indígenas de los cinco continentes y tanto en los espacios y comunidades donde estas organizaciones funcionan, como a nivel regional e internacional.		
Impacto	Los planes de incidencia fueron esenciales para alcanzar los objetivos de la GLS, ya que permitieron aplicar los conocimientos adquiridos en la Escuela y proyectar el trabajo de las lideresas en sus comunidades, fortaleciendo sus organizaciones. Sin embargo, la sistematización de la información sobre la ejecución de estos planes es	Se recomienda mejorar la sistematización de la información relacionada con la ejecución de los planes de incidencia, en relación con resultados obtenidos, estrategias de advocacy empleadas y principales aprendizajes.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto
		Se podría crear una base de datos con los planes de incidencia y las principales buenas prácticas. Esta base de datos podría ser socializada con las nuevas y antiguas estudiantes para facilitar el intercambio de experiencias.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto

Criterio	Hallazgo	Recomendación	Orientación
	parcial, lo que dificultó la medición de su impacto real.	Disponer de más recursos para los planes de incidencia y al mismo tiempo fortalecer el acompañamiento a su implementación a través de herramientas informativas y didácticas a disposición de las estudiantes en la plataforma moodle, tales como buenas prácticas, línea guías para la rendición de cuenta y los reportes financieros.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto
Impacto	La Escuela generó un impacto directo no solo en las estudiantes y sus trayectorias individuales, ni únicamente en sus organizaciones y comunidades, sino también en la propia Escuela y en FIMI.		
Impacto	Para las estudiantes, la Escuela representó no solo un espacio valioso de aprendizaje y crecimiento personal, sino también de alianzas, unidad, amistad, acompañamiento y sanación. Es particularmente notable la gratitud, la estima, el afecto y la disposición a la colaboración que las estudiantes manifestaron hacia la Escuela.	Facilitar la comunicación y colaboración entre exparticipantes mediante la provisión de plataformas de intercambio o canales de comunicación autogestionados por las exparticipantes a nivel regional y global (asociación de exparticipantes, grupos whatsapp, boletines etc.)	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto
		Identificar exparticipantes en cada región para involucrarlas en actividades de intercambio de experiencias con nuevas estudiantes y eventualmente en procesos de mentoría.	Aspectos operativos para la sostenibilidad de la Coherencia e Impacto