

EVO/2025/12



# Evaluación final del proyecto “¡De Una! Transformando mi comunidad”

INFORME FINAL  
AGOSTO 2025



FONDO PARA LA  
**CONSOLIDACIÓN DE  
LA PAZ** ▶▶▶▶



**UNHCR  
ACNUR**  
La Agencia de la ONU  
para los Refugiados



Organización  
Internacional  
del Trabajo



Desarrollado por  
**ZIGL**  
Strategy & Evidence for Social Change

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| ACRÓNIMOS.....   | 3  |
| AGRADECIMIENTOS.....                                     | 4  |
| 1. RESUMEN EJECUTIVO.....                                | 5  |
| 2. INTRODUCCIÓN.....                                     | 11 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....                   | 11 |
| 3.1. CONTEXTO.....                                       | 11 |
| 3.2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN.....                        | 13 |
| 3.3. VALORACIONES SOBRE LA TEORÍA DE CAMBIO.....         | 15 |
| 4. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....             | 16 |
| 4.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....                     | 16 |
| 4.2. ALCANCE Y PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN.....          | 16 |
| 4.3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....                        | 17 |
| 5. METODOLOGÍA.....                                      | 19 |
| 5.1. ENFOQUES METODOLÓGICOS.....                         | 19 |
| 5.2. MARCO MUESTRAL.....                                 | 20 |
| 5.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....                | 20 |
| 5.4. LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN.....           | 22 |
| 5.5. ÉTICA, NORMAS Y ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN.....       | 23 |
| 6. HALLAZGOS.....  | 24 |
| 6.1. RELEVANCIA.....                                     | 25 |
| 6.2. COHERENCIA.....                                     | 29 |
| 6.3. EFICIENCIA.....                                     | 33 |
| 6.4. EFECTIVIDAD.....                                    | 39 |
| 6.5. SOSTENIBILIDAD.....                                 | 49 |
| 6.6. GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS.....                      | 52 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                   | 53 |
| 7.1. CONCLUSIONES.....                                   | 53 |
| 7.2. RECOMENDACIONES.....                                | 58 |
| 8. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....          | 64 |
| 8.1. BUENAS PRÁCTICAS.....                               | 64 |
| 8.2. LECCIONES APRENDIDAS.....                           | 66 |
| 9. ANEXOS.....   | 67 |
| 9.1. TÉRMINOS DE REFERENCIA.....                         | 67 |
| 9.2. TEORÍA DE CAMBIO DEL PROYECTO.....                  | 68 |
| 9.3. TEORÍA DE CAMBIO DESAGREGADA.....                   | 69 |
| 9.4. RESULTADOS INTERMEDIOS E INDICADORES.....           | 70 |
| 9.5. MATRIZ DE RIESGOS.....                              | 71 |
| 9.6. LISTADO DE ACTIVIDADES Y AGENCIAS RESPONSABLES..... | 73 |
| 9.7. LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS.....                | 77 |
| 9.8. ENTREVISTAS POR ORGANIZACIÓN.....                   | 78 |
| 9.9. GRUPOS FOCALES REALIZADOS.....                      | 79 |
| 9.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN.....                          | 80 |
| 9.11. INDICADORES DEL MARCO DE RESULTADOS.....           | 82 |
| 9.12. CRONOGRAMA.....                                    | 84 |
| 9.13. MATRIZ DE SUSTENTO DE LOS HALLAZGOS.....           | 85 |

## ACRÓNIMOS

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>ACNUR</b>     | Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados                         |
| <b>ASAPROSAR</b> | Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural  |
| <b>CAMARASAL</b> | Cámara de Comercio e Industria de El Salvador                                       |
| <b>CBP</b>       | Unidad de Protección Basada en la Comunidad   |
| <b>CIIE</b>      | Centros Integrales de Inteligencia Emocional  |
| <b>CUBO</b>      | Centro Urbano de Bienestar y Oportunidades  |
| <b>DECO</b>      | Deporte Comunitario   |
| <b>DRTS</b>      | Dirección de Reconstrucción del Tejido Social                                       |
| <b>EBDH</b>      | Enfoque Basado en Derechos Humanos  |
| <b>ESCO</b>      | Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional                            |
| <b>EQA</b>       | Aseguramiento de Calidad de Evaluaciones  |
| <b>INJUVE</b>    | Instituto Nacional de la Juventud   |
| <b>ISDEMU</b>    | Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer                                |
| <b>MINEDUCYT</b> | Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología                                       |
| <b>MRREE</b>     | Ministerio de Relaciones Exteriores   |
| <b>MIRPS</b>     | Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones                             |
| <b>MTPS</b>      | Ministerio de Trabajo y Previsión Social  |
| <b>ODS</b>       | Objetivos de Desarrollo Sostenible  |
| <b>OIT</b>       | Organización Internacional del Trabajo  |
| <b>OCR</b>       | Oficina del Coordinador Residente de la ONU   |
| <b>OCDE</b>      | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico                          |
| <b>CAD-OCDE</b>  | Comité de Asistencia para el Desarrollo - OCDE                                      |
| <b>ONU</b>       | Organización de las Naciones Unidas   |
| <b>PBF</b>       | Fondo para la Consolidación de la Paz del Secretario General de las Naciones Unidas |
| <b>PNUD</b>      | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo                                  |
| <b>SNU</b>       | Sistema de Naciones Unidas  |
| <b>TOC</b>       | Teoría del Cambio   |
| <b>UNDG</b>      | Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo                                     |
| <b>UNEG</b>      | Grupo de Evaluación de la ONU   |

## AGRADECIMIENTOS

Este informe fue elaborado bajo la coordinación general y orientación técnica del equipo del Peacebuilding Fund (PBF) encargado del proyecto, y con el valioso apoyo de las oficinas del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en El Salvador. Agradecemos en particular, además, el seguimiento y apoyo constante de Marisol Hernández y Daniel Iza, referentes de la coordinación del proyecto y de la evaluación.

Extendemos nuestro agradecimiento a los socios implementadores, funcionarios capacitados y representantes institucionales que participaron en entrevistas o grupos focales, brindando insumos fundamentales para el desarrollo de este informe.

Finalmente, un reconocimiento especial a las y los participantes del Proyecto ¡De Una!, quienes compartieron sus experiencias con apertura y entusiasmo, y cuya voz ha sido esencial para comprender los resultados de las intervenciones. De igual modo, agradecemos el esfuerzo y acompañamiento del equipo de la Unidad de Protección Basada en la Comunidad (CBP por sus siglas en inglés) de ACNUR El Salvador durante el trabajo de campo en el país.

| Información de la Evaluación |  |
|------------------------------|--|
| Título de la Evaluación      | Evaluación Final del Proyecto ¡De Una! Transformando mi Comunidad  |
| Tiempo cubierto              | Marzo 2023 - Agosto 2025   |
| Tipo de Evaluación           | Evaluación descentralizada   |
| Equipo evaluador             | El equipo de ZIGLA estuvo conformado por: <ul style="list-style-type: none"><li>• David Pisano, Coordinador de la Evaluación</li><li>• María Agustina Budani, Investigadora Asociada</li><li>• Xareni Cosio, Técnico Evaluador Jr.</li></ul> |
| Manager de la evaluación     | Daniel Olmedo Iza Iza  |
| Países cubiertos             | El Salvador  |

*Encargado por la Oficina País de ACNUR El Salvador a solicitud del Fondo para la Consolidación de la PAZ (PBF, por sus siglas en inglés).*

*Control de calidad de la evaluación a cargo de la Oficina de Evaluación del ACNUR*

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

| Generales del proyecto                         |  |
|--|--|
| País   | El Salvador                                    |
| Número del proyecto                            | ID: 00140097                                   |
| Nombre   | PBF/SLV/C1 ¡De Una! Transformando mi Comunidad |
| Fecha de inicio                                | 10 de marzo de 2023                            |
| Fecha de finalización                          | 8 de septiembre de 2025                        |
| Agencias participantes                         | ACNUR, OIT y PNUD                              |
| Agencia convocante que comisionó la evaluación | ACNUR  |
| Presupuesto                                    | USD 3,000,000.00                               |

### Contexto

Durante décadas, El Salvador ha enfrentado altos niveles de violencia, desigualdad y desarraigo social, marcados por la presencia de pandillas, extorsión, desplazamientos forzados y violencia de género. Estos factores provocaron la fragmentación del tejido social, generando un clima de miedo, desconfianza y desintegración comunitaria. En 2018, un estudio del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública identificó que 116 de los 262 municipios del país estaban afectados por violencia y desplazamiento interno, afectando principalmente a familias jóvenes en situación de vulnerabilidad. Las mujeres representaban el 54 % de las personas desplazadas, enfrentando formas extremas de violencia, como feminicidios, uniones forzadas y acoso, mientras que otros grupos históricamente excluidos también fueron blanco de violencia y persecución. Estas condiciones no sólo atentaron contra los derechos individuales, sino que debilitaron gravemente la cohesión social y la resiliencia de las comunidades.

La reducción sostenida de homicidios en los últimos años, a partir de la implementación del régimen de excepción en 2022, marcó un cambio significativo en el entorno de seguridad: la tasa de homicidios pasó de más de 100 por cada 100.000 habitantes en 2015, a 1,9 en 2024, según datos oficiales. Sin embargo, esta mejora en los indicadores de violencia letal no eliminó otros factores estructurales de exclusión. Persisten problemáticas como la inseguridad alimentaria, el desempleo, la informalidad laboral, la falta de oportunidades para jóvenes, y nuevas formas de desplazamiento, tanto interno como internacional. En 2022, más de 148.000 personas salvadoreñas esperaban respuesta a solicitudes de asilo y cerca de 59.000 ya habían sido reconocidas como refugiadas en el exterior. Estas condiciones siguen limitando el desarrollo social y obstaculizan los esfuerzos por construir una paz duradera.

Frente a este escenario, el proyecto “¡De Una! Transformando mi comunidad” se propuso contribuir a la prevención de la violencia y al fortalecimiento de la cohesión social en zonas urbanas históricamente afectadas por la exclusión y el conflicto. La iniciativa se articuló con esfuerzos del gobierno nacional, incluyendo el Plan de Gobierno 2019–2024 y el MIRPS. Además de adaptarse a transformaciones institucionales como la reestructuración territorial (reducción de 262 a 44 municipios) y la disolución de organismos clave como INJUVE y ESCO, el proyecto se implementó de forma coordinada con entidades públicas nacionales y locales, gobiernos municipales, agencias del SNU, organizaciones comunitarias y los CUBOs, que funcionaron como nodos estratégicos para el despliegue de las acciones.

### **Objeto de la evaluación**

El proyecto “¡De Una! Transformando mi comunidad” fue concebido como una estrategia integral para contribuir a la consolidación de la paz y la cohesión social en comunidades urbanas de El Salvador marcadas por el desplazamiento forzado, la exclusión y la violencia. Su propósito fue empoderar a jóvenes en riesgo, fortalecer redes comunitarias e incrementar la capacidad de respuesta institucional frente a las condiciones de vulnerabilidad. A través de una intervención de múltiples niveles (individual, comunitario e institucional) el proyecto promovió el acceso a oportunidades, la generación de liderazgos juveniles y comunitarios, y el fortalecimiento de políticas públicas con enfoque de derechos humanos, inclusión y convivencia. Las acciones se orientaron a dos grandes resultados: (i) empoderar a juventudes y grupos vulnerables para que se consoliden como agentes de cambio en favor de la paz, y (ii) fortalecer las capacidades institucionales del Estado para brindar atención integral a juventudes desplazadas y en riesgo.

La gobernanza del proyecto se basó en dos instancias principales: el Comité Directivo, conformado por ACNUR, OIT y PNUD, quienes fueron responsables de liderar la coordinación general, el monitoreo, la evaluación, y el diseño e implementación de acciones en formación, empleo, emprendimiento y fortalecimiento institucional. Además, el comité estuvo conformado por ESCO, MRREE, DRTS y la Oficina del Coordinador Residente. Por su parte, el Comité Técnico estuvo integrado por referentes técnicos de las agencias, instituciones como el MTPS, MINEDUCYT y DRTS, gobiernos locales, responsables de la planificación operativa, ejecución de actividades, fortalecimiento de capacidades locales y coordinación en territorio.

La población objetivo del proyecto fueron jóvenes de entre 18 y 35 años en situación o riesgo de desplazamiento, priorizando la atención a mujeres, personas con discapacidad y otros grupos en condición de vulnerabilidad. Las acciones se implementaron en diez comunidades urbanas de El Salvador, que involucró los municipios de San Salvador (IVU, La Campanera, San José, Plan del Pino, 1° de Mayo y Valle Verde), Santa Ana (Lamatepec, Río Zarco) y San Miguel (Milagros de la Paz, La Presita). Las actividades incluyeron formación en habilidades socioemocionales y liderazgo, fortalecimiento institucional, acompañamiento psicosocial, iniciativas comunitarias, estrategias de empleabilidad, y programas de emprendimiento.

## Objetivos de la evaluación

La evaluación del proyecto “¡De Una! Transformando mi Comunidad” tuvo como propósito principal analizar en qué medida la intervención contribuyó a la prevención de la violencia, al fortalecimiento de la cohesión social y al empoderamiento juvenil en las comunidades priorizadas. A partir de un enfoque integral, la evaluación se propuso identificar logros alcanzados, desafíos encontrados y aprendizajes relevantes que puedan orientar futuras intervenciones en contextos similares.

En concordancia con los criterios definidos por el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) provenientes del UNDG y la UNEG y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE (CAD-OCDE), la evaluación abordó seis dimensiones clave: la pertinencia del proyecto respecto al contexto salvadoreño; su coherencia con políticas públicas nacionales, los ODS y otras iniciativas complementarias; su efectividad en términos de resultados obtenidos y procesos desarrollados; la eficiencia en la gestión de recursos y capacidades; la sostenibilidad de los efectos generados, y la incorporación de enfoques transversales de género, derechos humanos e inclusión.

## Metodología

La evaluación final del proyecto adoptó un enfoque metodológico mixto, no experimental, que combinó métodos cualitativos y cuantitativos para responder integralmente a las preguntas de evaluación y valorar la contribución del proyecto a la paz y cohesión social en las comunidades priorizadas de El Salvador. El análisis se estructuró en torno a la Teoría de Cambio del proyecto, integrando enfoques transversales como derechos humanos, género, equidad y participación activa de actores institucionales, comunitarios y beneficiarios, tanto de forma virtual como presencial.

La muestra que se diseñó para la recolección de información fue intencional y diversificada, incluyendo participantes de diez comunidades en tres departamentos, abarcando distintos niveles de intervención: jóvenes en situación de vulnerabilidad, liderazgos comunitarios, funcionarios públicos, y equipos operativos de las agencias implementadoras. La selección consideró criterios de equidad territorial, género, institución y comunidad para asegurar la representatividad de voces relevantes para el análisis.

La recolección de datos combinó revisión documental, entrevistas exploratorias y en profundidad, grupos focales adaptados a jóvenes y mujeres, y el acceso a resultados cuantitativos de encuestas externas (línea de base y línea final). La triangulación de estas múltiples fuentes y métodos fortaleció la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Se atendieron aspectos éticos y normativos bajo estándares internacionales, garantizando consentimiento informado, confidencialidad, inclusión y trato respetuoso, especialmente hacia grupos vulnerables. Se identificaron limitaciones logísticas y temporales, mitigadas mediante flexibilidad y entrevistas virtuales, y se aseguró supervisión técnica continua por parte de coordinadores y oficinas de evaluación, para mantener la calidad y rigurosidad metodológica del proceso.

## Principales hallazgos

### Relevancia

- El proyecto respondió de forma pertinente a las prioridades de consolidación de paz, inclusión y derechos humanos, alineado con políticas nacionales y marcos estratégicos del SNU.
- Se ajustó a necesidades locales expresadas por comunidades y juventudes, generando alta apropiación.

### Coherencia

- La intervención se apoyó en una estrategia territorial consistente, con comunidades seleccionadas en base a evidencia y articulación con políticas públicas.
- Hubo complementariedad efectiva entre mandatos de agencias, programas gubernamentales y acciones en territorio.

### Eficiencia

- El proyecto se implementó con eficiencia, considerando la complejidad operativa y los desafíos del contexto.
- Una coordinación flexible y adaptativa permitió sortear retrasos en los fondos para implementar las actividades del proyecto

### Efectividad

- El proyecto logró en términos generales los resultados esperados, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades individuales, comunitarias e institucionales, con avances visibles en liderazgo juvenil, participación, formación para el empleo, emprendimiento y salud mental.
- Sin embargo, la inserción laboral enfrentó obstáculos externos ligados a la coyuntura macroeconómica, la informalidad y las barreras para el empleo formal.

### Sostenibilidad

- Se instalaron capacidades técnicas, redes activas y metodologías adaptables, favoreciendo la continuidad de los procesos.
- Persisten desafíos relacionados con institucionalidad, financiamiento y condiciones estructurales.

### Género y derechos humanos

- El enfoque de género se integró de forma transversal y estratégica, a través de acciones formativas, medidas operativas y liderazgo femenino.
- A pesar de ciertos desafíos contextuales, se logró sostener una orientación clara hacia la igualdad y la no discriminación.

## Conclusiones

**C1) El proyecto demostró que es posible consolidar procesos de paz en territorios vulnerables cuando las intervenciones parten de diagnósticos participativos y enfoques contextuales.** La participación activa de las comunidades y el enfoque adaptado al contexto local fueron claves para legitimar y sostener los procesos de paz en territorios afectados por la exclusión y la conflictividad.

**C2) La selección estratégica de comunidades y la articulación con actores clave fueron factores determinantes de la coherencia y solidez del proyecto.** La priorización basada en evidencia y la colaboración con actores locales e institucionales aseguraron la pertinencia y el impacto adecuado de las acciones desarrolladas.

**C3) La cooperación interagencial potenció los resultados del proyecto.** La coordinación entre ACNUR, OIT y PNUD generó sinergias que fortalecieron las intervenciones multisectoriales, pese a desafíos operativos, evidenciando el valor de una acción conjunta bien articulada.

**C4) La ausencia de sistemas unificados de información limitó la capacidad de monitoreo conjunto y perjudicó la eficiencia operativa del proyecto.** La falta de un sistema común entre agencias dificultó el seguimiento articulado, provocando duplicaciones y retrasos en la ejecución de actividades clave.

**C5) Los resultados alcanzados demuestran la capacidad del proyecto para activar transformaciones, pero también señalan límites estructurales que exceden su alcance.** Aunque se lograron avances significativos, factores estructurales como la informalidad laboral y la exclusión socioeconómica limitaron la escala y sostenibilidad de los impactos.

**C6) El proyecto contribuyó a activar procesos de transformación personal y comunitaria en jóvenes, posicionándolos como protagonistas del cambio en sus territorios.** Se fortaleció el liderazgo juvenil y la participación activa en sus comunidades, sentando bases para cambios sostenidos, aunque persisten retos para consolidar estos procesos.

**C7) El proyecto dejó condiciones concretas para la sostenibilidad de sus resultados, aunque la continuidad de estos dependerá de apoyos institucionales y condiciones estructurales.** El empoderamiento local y la incorporación de aprendizajes en políticas públicas favorecen la sostenibilidad, aunque factores como cambios institucionales y financiamiento pueden afectar la continuidad.

**C8) El enfoque de género y derechos humanos se sostuvo como eje transformador, adaptándose al contexto sin perder profundidad.** Se mantuvieron principios de equidad e inclusión, integrándolos en objetivos, contenidos y articulaciones, demostrando que estos enfoques pueden sostenerse incluso en contextos de baja priorización.

**C9) La lectura estratégica del contexto político permitió actuar con oportunidad y legitimidad en territorios previamente excluidos.** La adecuada interpretación de la

coyuntura política y territorial fue clave para ganar legitimidad y viabilidad operativa, fortaleciendo la pertinencia de la intervención.

### Recomendaciones

**R1) Sistematizar y formalizar los procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje,** con un sistema compartido entre agencias y socios desde el inicio.

**R2) Reforzar y ampliar la articulación con instituciones estatales, organizaciones de base y actores comunitarios,** posicionándolos como protagonistas.

**R3) Escalar la estrategia hacia otras comunidades con condiciones de exclusión o vulnerabilidad,** manteniendo enfoques participativos y arraigo local.

**R4) Impulsar una mayor sensibilización del sector privado,** para fomentar su compromiso con la inclusión laboral.

**R5) Mantener explícitos los enfoques de género y derechos humanos,** incluso en contextos cambiantes, asegurando su transversalización real.

**R6) Diseñar estrategias de salida realistas,** que permitan la apropiación institucional y comunitaria de los procesos iniciados.

## 2. INTRODUCCIÓN

El presente documento expone la evaluación final del proyecto “¡De una! Transformando mi Comunidad” llevado a cabo en El Salvador y solicitada por el Fondo para la Consolidación de la Paz del Secretario General de las Naciones Unidas (PBF). Los resultados, hallazgos y recomendaciones presentados en este informe se orientan a responder preguntas clave en torno a la rendición de cuentas, la pertinencia de las estrategias realizadas, las contribuciones del proyecto a la comunidad y las condiciones necesarias para la sostenibilidad de sus alcances. De igual manera, la evaluación busca aportar evidencia sobre los factores que facilitaron o limitaron el cumplimiento de objetivos, y sobre la manera en que la intervención promovió enfoques transversales como género o derechos humanos. Con ello, se pretende consolidar un aprendizaje estratégico que logre identificar la generación de insumos útiles para fortalecer el diseño, la implementación y el seguimiento de proyectos orientados a la participación juvenil, la cohesión social y la consolidación de la paz.

La audiencia principal de este informe está conformada por el PBF, la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en El Salvador, las agencias implementadoras del proyecto, las instituciones públicas contrapartes a nivel técnico y político, y organizaciones de la sociedad civil vinculadas al proyecto. La evaluación adopta una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas, con un enfoque basado en la Teoría de Cambio del proyecto y un análisis de contribución que permita entender cómo las actividades implementadas se vinculan con los resultados observados.

Finalmente, el informe se estructura en diez secciones, inicialmente presentando la descripción de la intervención para contextualizar la implementación del proyecto, la metodología empleada, los alcances y objetivos de la evaluación, el análisis de datos y las valoraciones pertinentes. Luego, se presentan en profundidad y por criterio de evaluación los hallazgos del trabajo de recolección, así como las conclusiones, recomendaciones preliminares y buenas prácticas identificadas. Finalmente, se incluyen los anexos que respaldan los análisis presentados y documentan el proceso de evaluación de forma transparente y verificable.

## 3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 3.1. CONTEXTO

En El Salvador, durante décadas, la presencia de pandillas, la extorsión, la violencia y la desigualdad de género provocaron desplazamiento interno, fracturaron las relaciones interpersonales y generaron un clima de miedo y desconfianza. Un estudio de 2018 del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública reveló que la violencia y el desplazamiento interno afectaban a 116 de los 262 municipios, impactando principalmente a familias jóvenes en condiciones socioeconómicas vulnerables. El 54 % de las personas desplazadas fueron identificadas como mujeres, quienes se han enfrentado a formas agudizadas de violencia de género, incluyendo feminicidios, uniones forzadas y acoso. De la misma manera, otros grupos en condición de vulnerabilidad han sido objeto de violencia y persecución en razón

de su identidad de género u orientación sexual. Desde 1993 han sido registrados más de 600 asesinatos de dicho grupo poblacional, y entre 2018 y mediados de 2019 se registraron 151 casos de desplazamiento forzado de este grupo<sup>1</sup>. Estas condiciones no solo afectan los derechos individuales de los grupos más vulnerables, sino que debilitan la cohesión social y la resiliencia comunitaria, limitando los procesos de consolidación de paz.

Las "fronteras invisibles" creadas por pandillas rivales agravaron estas situaciones, aislando comunidades y dificultando el acceso a recursos esenciales. En 2015 y 2016 se llegaron a registrar tasas de 103 y 81 homicidios por cada 100.000 habitantes, siendo una de las tasas más altas del mundo. Debido al contexto de violencia intensificada, desde el 27 de marzo del año 2022 El Salvador se encuentra bajo un régimen de excepción.

A partir de las medidas de seguridad implementadas por el gobierno salvadoreño, se reporta un cambio notable en cuanto a la disminución de los crímenes violentos. Según datos de la Fiscalía General de la República<sup>2</sup>, en 2024 la tasa de homicidios fue de 1,9 por cada 100.000 habitantes, lo que posiciona al país como uno de los más seguros de América Latina. Sin embargo, a pesar de la reducción de la violencia homicida, la población continúa desplazándose. En 2022, el número global de personas salvadoreñas solicitantes de asilo con decisiones pendientes fue de 148,758, y el de personas refugiadas de El Salvador en todo el mundo fue de 58,637<sup>3</sup>. Las familias jóvenes en situación de vulnerabilidad económica siguen siendo el grupo poblacional que más se desplaza. Aunado a ello, problemáticas como la inseguridad alimentaria, la falta de acceso a la seguridad social, el desempleo y la escasez de oportunidades para los jóvenes persisten, lo que socava la cohesión social y obstaculiza los esfuerzos de desarrollo, haciendo urgente atender dichas problemáticas.

Bajo este contexto, el proyecto "¡De Una" surge con el propósito principal de apoyar los esfuerzos nacionales en la prevención de la violencia y el fortalecimiento de la cohesión social, alineándose con el Plan de Gobierno 2019-2024<sup>4</sup>, el Marco Integral Regional para la Protección y Soluciones (MIRPS)<sup>5</sup> y del Plan de Control Territorial en el marco del desarrollo de los CUBOs. Además, el proyecto atravesó cambios administrativos significativos, como la reestructuración territorial aprobada en junio de 2023<sup>6</sup>, que redujo el número de municipios de 262 a 44, y la disolución de aproximadamente 20 instituciones, entre ellas el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE)<sup>7</sup> y la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO), en el marco del Plan de Control Territorial.

---

<sup>1</sup> "ACNUR hace un llamado a la protección de comunidades LGBTI en El Salvador", [ACNUR](#) (2019)

<sup>2</sup> "Autoridades confirman una reducción del 26 % en los homicidios", en SWI Swissinfo.ch (2024).

<sup>3</sup> Reporting UNHCR: El Salvador. [Hoja informativa](#), Agosto 2023

<sup>4</sup> El Plan de Gobierno, también llamado Plan Cuscatlán, mantiene como una de sus prioridades garantizar espacios públicos para el desarrollo de actividades juveniles que generen una contribución a la cohesión social

<sup>5</sup> Iniciativa regional que a partir del Marco Global de Respuesta para los Refugiados para abordar el desplazamiento forzado en Centro América y México

<sup>6</sup> Ley Especial para la Reestructuración Municipal.

<sup>7</sup> A través de la Ley del Sistema Nacional de Integración, por la cual se creó la Dirección Nacional de Integración y se disolvieron el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), que era parte del Comité Técnico del proyecto.

Por ello, las actividades se adaptaron al contexto de El Salvador y se llevaron a cabo con una estrecha colaboración con el gobierno. Esto fue posible mediante los Centros Urbanos de Bienestar y Oportunidades (CUBOs); las alcaldías locales y las instancias comunitarias de prevención de la violencia; el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), la ESCO, la Dirección de Reconstrucción de Tejido Social (DRTS), el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), y el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT); así como los Gobiernos municipales de Santa Ana Centro (distrito Santa Ana), San Salvador Este (Distrito Soyapango) y San Miguel Centro (distrito San Miguel). Asimismo, se trabajó en coordinación con la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas en El Salvador (OCR); y con organizaciones de la sociedad civil con presencia comunitaria<sup>8</sup>.

Dichas vinculaciones no sólo permitieron fortalecer los canales de participación y aumentar la sostenibilidad de los resultados, sino que se anclaron las acciones del proyecto en estructuras establecidas y se complementaron con otras intervenciones existentes. Este fue el caso de la ley de “Mi Primer Empleo”, la cual fue operativizada a través del programa “Mi Primer trabajo” del MTPS, apoyado interagencialmente en el marco del proyecto.

### 3.2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

Dado el contexto de violencia de El Salvador, el proyecto “¡De Una! Transformando mi Comunidad” (en adelante “el proyecto”) fue concebido como una estrategia integral orientada a promover la consolidación de la paz y la cohesión social en el país. Lo anteriormente señalado, posible mediante el empoderamiento juvenil, el fortalecimiento comunitario y el desarrollo de capacidades institucionales en contextos marcados por el desplazamiento y la vulnerabilidad, con el fin de mejorar las oportunidades de jóvenes en riesgo y fortalecer la capacidad de respuesta del Estado en territorio.

El presupuesto total del proyecto fue de USD 3 millones, el cual fue distribuido entre las agencias: USD 1.400.000 correspondieron a ACNUR, USD 650.000 a OIT y USD 950.000 a PNUD. Respecto a su estructura, la gobernanza se basa en dos instancias principales: el Comité Directivo, estuvo conformado por ACNUR, OIT y PNUD, quienes fueron responsables de liderar la coordinación general, el monitoreo, la evaluación, y el diseño e implementación de acciones en formación, fortalecimiento comunitario, empleo, emprendimiento y fortalecimiento institucional. Por otro lado, el comité estuvo conformado por entidades gubernamentales como la DRTS, con presencia territorial a través de los CUBOs y liderazgo en intervención comunitaria; el MRREE y la ESCO, con vocería frente a la cooperación internacional; finalmente la Oficina del Coordinador Residente, que facilitó la articulación interagencial. Por su parte, el Comité Técnico estuvo integrado por referentes técnicos de las agencias, instituciones como el MTPS, MINEDUCYT, DRTS, ESCP, MRREE y gobiernos locales (presentados en más adelante en esta misma sección), responsables de la planificación operativa, ejecución de actividades, fortalecimiento de capacidades locales y coordinación en territorio.

---

<sup>8</sup> En la sección 3.2 se realiza una explicación detallada sobre el rol de los actores mencionados como parte del Comité Directivo y Comité Técnico del proyecto.

Durante las actividades de implementación se tuvo como población objetivo a jóvenes de entre 18 y 35 años en situación o riesgo de desplazamiento, residentes en alguna de las diez comunidades priorizadas de: San Salvador (IVU, La Campanera, San José, Plan del Pino, 1 de mayo y Valle Verde), Santa Ana (Lamatepec, Río Zarco) y San Miguel (Milagro de la Paz, La Presita) sin centrarse en una región en específico. Asimismo, se priorizó la atención a mujeres, personas en situación de vulnerabilidad y personas con discapacidad, así como a actores comunitarios, liderazgos locales, funcionarios públicos vinculados al trabajo territorial, y miembros de la comunidad en general.

Por otro lado, el proyecto adoptó un enfoque integral de intervención a nivel individual, comunitario e institucional, orientado a la consolidación de la paz mediante el empoderamiento juvenil, el fortalecimiento comunitario y la mejora de las capacidades institucionales. Dichos enfoques se estructuraron en torno a dos grandes resultados:

1. Empoderamiento de juventudes y grupos vulnerables, junto a asociaciones comunitarias, para acceder a oportunidades y consolidarse como agentes de cambio en favor de la paz.
2. Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado para brindar atención integral a juventudes desplazadas y en riesgo, con un enfoque basado en derechos humanos y convivencia solidaria.

Para lograr estos resultados se llevaron a cabo diversas actividades: fortalecimiento a instituciones estatales, como el MTPS, MINEDUCYT o DRTS; de desarrollo de habilidades blandas, como el acompañamiento psicosocial; de cohesión comunitaria, como las iniciativas comunitarias o el Deporte Comunitario (DECO); de empleo y emprendimiento, como las iniciativas Super Pilas o Mi Primer Trabajo; entre otras. Para revisar el listado completo de actividades, consultar el Anexo 9.6.

Para llevar a cabo las distintas acciones, se trabajó en articulación con diversos actores tanto estatales como de la sociedad civil, siempre implementado el proyecto de manera directa por las agencias. La colaboración de instituciones estatales como el Ministerio de Relaciones Exteriores, la DRTS, el MTPS, el MINEDUCYT, al igual que los gobiernos municipales de Santa Ana, San Salvador y San Miguel, fueron claves en la implementación del proyecto. También participaron socios implementadores, organizaciones de la sociedad civil como Visión Mundial, FUNDASAL, TECHO, CAMARASAL y ASAPROSAR quienes se encargaron de implementar las actividades en territorio directamente con la población.

Con respecto a los requisitos de evaluabilidad, durante la fase inicial se concluyó que el proyecto cumple con condiciones favorables para su evaluación, dado que:

- Existe una Teoría de Cambio (TOC) clara que define los resultados esperados y sus relaciones causales (ver sección 3.3);
- Se dispone de mecanismos de recolección de datos que permiten el seguimiento de avances;
- Los actores clave han sido identificados y su rol en la implementación está bien definido; y
- Se han identificado indicadores medibles y realistas para cada resultado

### 3.3. VALORACIONES SOBRE LA TEORÍA DE CAMBIO

Desde el punto de vista metodológico, la ToC es una referencia central a lo largo de todo el proceso de evaluación. Establecer una lógica clara sobre cómo se espera que el proyecto contribuya a los cambios deseados, sirve de marco conceptual para el diseño de la evaluación, orientando el desarrollo de las preguntas clave, la identificación de indicadores de éxito y la elaboración de herramientas para la recopilación de datos.

La TOC permite analizar la relevancia y coherencia del diseño del Proyecto “¡De una! Transformando mi comunidad”, ayudando a valorar si las actividades, productos y resultados intermedios están alineados con los objetivos de largo plazo. Además, es un punto de referencia para las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

Como parte del ejercicio evaluativo, se realizó una revisión de la TOC existente del proyecto. Dado que el proyecto ya contaba con una TOC formulada previamente (incluyendo resultados de corto y largo plazo, así como una visión de éxito), no fue necesario llevar a cabo un ejercicio para diseñar una ToC subyacente (como es común en muchas evaluaciones). Asimismo, se disponía de indicadores asociados a cada resultado, lo que permitió realizar un análisis consistente de los avances reportados. Sin embargo, durante la evaluación se identificó que algunos de los indicadores hacían referencia a niveles intermedios entre los productos y resultados de corto plazo (Productos 1.1, 1.2, 1.3, 2.1 y 2.2) y los resultados de largo plazo (Resultados 1 y 2). Esto evidenció la necesidad de desagregar la ToC incorporando resultados intermedios o pre-condiciones, con el fin de reflejar de manera más precisa la secuencia lógica del proyecto y evitar “saltos” analíticos entre los distintos niveles de resultados.

La inclusión de estos hitos intermedios respondió a la necesidad de estructurar mejor la lógica causal que sustenta el proyecto. Se parte del supuesto de que, si los jóvenes cuentan con capacidades fortalecidas y espacios de participación efectivos, y si las instituciones los respaldan con marcos de acción adecuados, entonces su involucramiento en procesos comunitarios será más significativo y tendrá un impacto directo en la prevención de la violencia y la promoción de la cohesión social. Cabe destacar que ninguno de los resultados desagregados constituyó una formulación nueva, sino que se trató de explicitar una cadena causal que ya estaba implícita en los indicadores existentes y en diversos documentos del proyecto. Por tanto, los resultados originales se mantuvieron sin modificaciones, y los nuevos hitos se sumaron como niveles intermedios que refuerzan la coherencia interna del modelo de cambio.

En los Anexos 9.2 y 9.3 se presentan, respectivamente, la Teoría de Cambio del proyecto y su versión desagregada. A su vez, el Anexo 9.4 muestra cómo los resultados intermedios se vinculan con los indicadores ya definidos, fortaleciendo así la trazabilidad entre los componentes del proyecto y su marco de monitoreo y evaluación.

## 4. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### 4.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del proyecto “¡De Una! Transformando mi Comunidad” tuvo como objetivo principal analizar en qué medida la intervención contribuyó a la prevención de la violencia, al fortalecimiento de la cohesión social y al empoderamiento juvenil en las comunidades priorizadas.

En línea con los criterios establecidos por el PBF, el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (CAD-OCDE) y los lineamientos del UNDG y UNEG, la evaluación buscó:

- Valorar la pertinencia del proyecto respecto al contexto de violencia y exclusión en El Salvador.
- Examinar su coherencia con las prioridades nacionales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (especialmente los ODS 10 y 16) y otras iniciativas locales e internacionales.
- Analizar su efectividad, identificando los principales logros, factores facilitadores y obstáculos enfrentados.
- Evaluar la eficiencia en la gestión de recursos, el monitoreo y la capacidad de adaptación del proyecto.
- Explorar la sostenibilidad de los resultados y el nivel de apropiación por parte de actores comunitarios e institucionales.

### 4.2. ALCANCE Y PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN

Debido a que la evaluación comenzó en enero de 2025 y la primera versión de este informe se entregó en junio del mismo año, el trabajo se centró en las actividades implementadas por el proyecto “¡De Una! Transformando mi Comunidad” entre marzo de 2023 y marzo de 2025, período previsto originalmente y en el cual se desarrolló la mayor parte del plan de trabajo. Sin embargo, entre abril y septiembre de 2025 se están llevando a cabo acciones sustantivas orientadas a la sostenibilidad de los logros alcanzados. Entre ellas se destacan (el listado completo se encuentra en el Anexo 9.6):

- Acciones articuladoras para la sostenibilidad del ecosistema de empleabilidad generado en el marco del proyecto (formación en IA, ferias de emprendimiento) – OIT.
- Campaña de sensibilización dirigida al sector privado contra el estigma y discriminación de las juventudes – OIT.
- Apoyo técnico para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2025-2029) alineada al marco de derechos humanos y principios fundamentales del trabajo decente de la OIT – OIT.
- Continuidad del trabajo con la unidad del Sistema de Información del Mercado Laboral (SIMEL) – OIT.

- Acompañamiento técnico y formación a distintos actores del MTPS – OIT.
- Capacitación a comités juveniles – PNUD y ACNUR.
- Encuentros comunitarios y talleres – PNUD y ACNUR.
- Fortalecimiento de la DRTS – PNUD.
- Fortalecimiento al MTPS en la plataforma de intermediación laboral "OportunidadES" – OIT y PNUD.

En la sección 5.4 se explica la manera en que el análisis de estas acciones ha sido incorporado a la evaluación.

Con respecto al alcance geográfico, la evaluación contempló las diez comunidades priorizadas en los departamentos de San Salvador, Santa Ana y San Miguel, considerando los tres niveles de intervención del proyecto: individual, comunitario e institucional (alcance temático).

El análisis se desarrolla en torno a cinco criterios establecidos por el CAD-OCDE, así como los criterios del PBF sobre género y derechos humanos, sensibilidad al tiempo y tolerancia al riesgo desarrollados en la siguiente sección.

#### 4.3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

La evaluación se basó en los criterios estándar del CAD-OCDE: relevancia, coherencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad. Asimismo, integró los enfoques de derechos humanos, equidad de género y desarrollo sostenible, conforme a lo establecido en los Términos de Referencia (TDR). El equipo evaluador siguió el marco metodológico propuesto en los TDR, adaptando algunas preguntas para profundizar el análisis, sin modificar aquellas relacionadas con género, derechos humanos, sensibilidad al tiempo y tolerancia al riesgo, por considerarlas pertinentes y adecuadas. La matriz de evaluación utilizada en este proceso se encuentra disponible en el Anexo 9.10, o bien puede consultarse en el siguiente [enlace](#).

##### Relevancia

1. ¿En qué medida las intervenciones realizadas son pertinentes para abordar los factores de conflicto identificados en El Salvador y contribuir en la consolidación de paz y reconstrucción del tejido social?
2. ¿Las actividades ofrecidas en el marco del programa en los CUBOs y en otros espacios comunitarios han logrado atraer a su público objetivo? ¿Las estrategias implementadas responden a las necesidades específicas de jóvenes, mujeres y otras poblaciones vulnerables?
3. ¿Cómo abordó el proyecto oportunidades políticas para el compromiso y la implementación de iniciativas de paz y reconstrucción del tejido social?

##### Coherencia

4. ¿En qué medida las actividades implementadas se alinean con la Teoría de Cambio del programa y los objetivos planteados?

5. ¿La priorización de las comunidades participantes ha sido una estrategia acertada?
6. ¿En qué medida el proyecto se complementó y coordinó con otras iniciativas y actores clave para maximizar su impacto en la consolidación de la paz y reconstrucción del tejido social?
7. ¿Los indicadores propuestos son los más adecuados para medir los objetivos del proyecto en sus distintos niveles de implementación? ¿Qué otros indicadores podrían considerarse?

#### Eficiencia

8. ¿Hasta qué punto se logró integrar las actividades de monitoreo y evaluación a la implementación del programa? ¿Se ha realizado de forma eficiente evitando la duplicación de trabajo?
9. ¿En qué medida la estrategia de implementación y la gestión de recursos (humanos, financieros y organizativos) fueron adecuadas para maximizar los resultados y cumplir con los plazos del proyecto?
10. ¿Cómo se ajustaron los procesos según el contexto y necesidades emergentes? ¿Qué mecanismos permitieron identificar y responder a cambios en el entorno?
11. ¿Cómo se aprovecharon las capacidades y recursos de los socios locales? ¿Qué sinergias se generaron con otros programas e iniciativas?

#### Efectividad

12. ¿En qué medida el proyecto logró los resultados esperados?
13. ¿En qué medida se han alcanzado las metas propuestas para los indicadores del Marco de Resultados?
14. ¿Qué tipo de acciones se han implementado y cuáles han resultado ser más efectivas?
15. ¿Cuál ha sido el efecto en los jóvenes resultante de las actividades desarrolladas en el marco del programa?

#### Sostenibilidad

16. ¿Qué tan sostenibles son los resultados del proyecto y su capacidad para garantizar su continuidad una vez finalizada la intervención?
17. ¿Incluyó el proyecto una estrategia de sostenibilidad y salida que promoviera la apropiación nacional/local y el uso de capacidades locales?
18. ¿Qué estrategias se implementaron para garantizar la apropiación local y el financiamiento a largo plazo de las iniciativas?

Además de los criterios estándar del CAD-OCDE mencionados anteriormente, la evaluación también considerará los siguientes criterios específicos del PBF:

#### Género y derechos humanos

19. ¿En qué medida el proyecto apoyó iniciativas para la consolidación de la paz con perspectiva de género y de derechos humanos de las mujeres en movilidad?

### Sensibilidad al tiempo

20. ¿Estuvo el proyecto bien programado para abordar un problema de conflicto o aprovechar una oportunidad específica?

### Tolerancia al riesgo

21. Si el proyecto se caracterizó como de “alto riesgo”, ¿se monitorearon y mitigaron adecuadamente los riesgos?

Aclaraciones metodológicas sobre las preguntas de evaluación:

- Dado el alto grado de solapamiento entre algunas preguntas, se consideró pertinente responderlas de forma conjunta en la sección de hallazgos, sin dejar de lado ningún componente de cada pregunta. Éste es el caso de:
  - pregunta 3 y pregunta 20 (relativa a la sensibilidad al tiempo);
  - pregunta 12 y pregunta 13, por referirse a temas relacionados como los resultados esperados y las metas propuestas para los indicadores;
  - pregunta 17 y pregunta 18, por referirse ambas a estrategias de sostenibilidad y apropiación
- No se incluye en la sección de hallazgos la pregunta 21, relativa a tolerancia al riesgo. En este sentido, el Anexo 9.5 presenta la matriz de riesgos identificados en el PBF Project Document. Como se observa en la matriz, se identificaron cinco riesgos específicos del proyecto (tres categorizados con nivel “bajo” y dos como “medio”), con sus respectivas estrategias de mitigación. En la fase inicial de esta evaluación se constató su correcta ponderación y la existencia de las estrategias mencionadas, por lo que se ratifica que el proyecto no fue considerado como “alto riesgo”.

## **5. METODOLOGÍA**

La evaluación final del proyecto adoptó un enfoque metodológico mixto, no experimental, diseñado para responder con profundidad a las preguntas de evaluación establecidas y valorar la contribución del proyecto a la consolidación de la paz y la cohesión social en las comunidades priorizadas de El Salvador. A continuación, se describen los distintos componentes de la evaluación. En este punto, es importante aclarar que la metodología detallada fue presentada y aprobada en el Informe de Inicio de la presente evaluación.

### **5.1. ENFOQUES METODOLÓGICOS**

Se emplearon enfoques cualitativos y cuantitativos integrados, orientados a captar tanto resultados esperados como cambios emergentes. El análisis se estructuró en torno a la Teoría de Cambio del proyecto, que sirvió como marco analítico central para interpretar los hallazgos y estructurar conclusiones y recomendaciones.

Se aplicaron, además, enfoques transversales fundamentales, entre ellos:

- Enfoque de Derechos Humanos (EBDH), que aseguró el respeto a los principios de equidad, inclusión y no discriminación en todas las etapas de la evaluación.

- Enfoque Sumativo, que evaluó los resultados alcanzados y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, proporcionando una visión clara sobre el éxito del Proyecto ¡De Una! respecto a sus metas iniciales.
- Enfoque de género, que permitió analizar de forma diferenciada los efectos del proyecto en mujeres, jóvenes y otros grupos vulnerables.
- Enfoque de equidad, para identificar desigualdades estructurales y contextuales que afectan a las poblaciones participantes.
- Enfoque participativo virtual + presencial, que promovió la inclusión activa de diversos actores Institucionales, comunitarios y beneficiarios en la recolección y validación de información.

## 5.2. MARCO MUESTRAL

La evaluación contempló un enfoque intencional y diversificado, orientado a garantizar la representatividad de los distintos grupos involucrados en el proyecto. Se seleccionaron participantes de las diez comunidades priorizadas en los departamentos de San Salvador, Santa Ana y San Miguel, abarcando los tres niveles de intervención del proyecto: individual, comunitario e institucional.

La muestra incluyó:

- Jóvenes entre 18 y 35 años en situación de desplazamiento, riesgo de desplazamiento o residentes en comunidades priorizadas.
- Mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad.
- Liderazgos comunitarios, asociaciones locales y actores sociales vinculados al proyecto.
- Funcionarios públicos de instituciones clave (educación, empleo, Tejido Social y municipalidades) a nivel local y nacional.
- Coordinadoras del proyecto y equipos operativos de ACNUR, OIT y PNUD.

La selección se guio por criterios de equidad territorial, género, iniciativa de la que participaron, institución a la que pertenecía y comunidad, asegurando la inclusión de voces relevantes para la comprensión de resultados, aprendizajes y desafíos del proyecto.

## 5.3. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La recolección de información se orientó a responder las preguntas de la matriz de evaluación, respetando los principios de Protección de Datos y Privacidad de las Naciones Unidas, especialmente en la interacción con personas beneficiarias. Se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos, y los hallazgos fueron triangulados para una mejor comprensión. Para ello, se utilizaron los siguientes métodos de recolección y análisis:

**Revisión documental:** Se analizaron 32 documentos compartidos por la coordinación de la evaluación (ver Anexo 9.7), lo que permitió contextualizar el proyecto y complementar los hallazgos primarios.

**Entrevistas exploratorias:** Se realizaron entrevistas a 10 miembros de las agencias coordinadoras para identificar temas clave y orientar el diseño metodológico (ver Anexo 9.8).

**Entrevistas en profundidad semiestructuradas:** En total, se llevaron a cabo 39 entrevistas a 42 personas, todas ellas consideradas informantes clave del proyecto (ACNUR, OIT, PNUD, personas beneficiarias, socios e instituciones). Estas entrevistas facilitaron la recolección de información cualitativa relevante sobre avances, desafíos y percepciones en torno a la implementación del proyecto (ver Anexo 9.8).

**Grupos focales:** Se llevaron a cabo 15 grupos focales en las 10 comunidades priorizadas en espacios comunitarios seguros como los CUBOs, utilizando dinámicas adaptadas a jóvenes. Se promovió la participación activa de mujeres y grupos minoritarios, garantizando el consentimiento informado, la confidencialidad y un enfoque inclusivo. Se incluyeron tres grupos exclusivos de mujeres (ver Anexo 9.9).

**Encuestas:** En paralelo al proceso de evaluación, un equipo externo recolectó información de jóvenes y funcionarios/as a través del instrumento de línea final, por lo que ZIGLA no realizó recolección de información cuantitativa a través de encuestas, pero sí accedió a los resultados de dicha recolección como un insumo para el análisis de los resultados de la evaluación.

**Sistematización y análisis de información cualitativa:** Toda la información cualitativa, independientemente que proviniera de documentación secundaria, entrevistas o grupos focales fue procesada, sistematizada y analizada utilizando Dovetail, herramienta que permite transcribir de forma automática archivos de audio. Dichas transcripciones, así como los textos de documentación secundaria, fueron codificados/categorizados. Las citas fueron asociadas como evidencia a hallazgos y oportunidades de mejora identificadas y redactadas en la misma plataforma por el equipo de investigación. Consecuentemente, fue posible mantener la trazabilidad entre cada conclusión y/o recomendación del informe con las fuentes de información original (primaria y/o secundaria) consideradas como evidencia.

**Sistematización y análisis de información cuantitativa:** Para el análisis cuantitativo se tomaron en cuenta las líneas de base y final aplicadas por equipos consultores independientes. Para realizar el estudio de línea final, se recolectaron datos en campo mediante entrevistas, encuestas y grupos focales, utilizando instrumentos de la línea base ajustados para asegurar representatividad y calidad de la información a obtener de los diferentes grupos beneficiarios. El cálculo de indicadores de línea final siguió la metodología planteada en la línea de base del proyecto. Además, se tomaron aquellas preguntas hechas en la línea de base que se relacionan directamente con el cálculo de indicadores para obtener los valores de cada indicador en la línea final.<sup>9</sup>

El equipo consultor de la evaluación final revisó estos informes de línea de base y línea final, así como las bases resultantes de ambos estudios, para confirmar las conclusiones y realizar nuevos análisis. Se utilizaron planillas en Excel y la información fue analizada utilizando la herramienta PowerBi.

**Triangulación:** Para garantizar la validez y la fiabilidad de los hallazgos, se empleó un enfoque de triangulación que integró múltiples fuentes de información, asegurando una visión completa y rigurosa del proyecto. En este sentido, se compararon y contrastaron los

---

<sup>9</sup> Informe final - Línea Final proyecto ¡De una! Transformando a mi comunidad.

hallazgos provenientes de documentación secundaria, entrevistas, talleres y grupos focales con los datos cuantitativos obtenidos de las bases mencionadas. La triangulación permitió identificar patrones comunes, corroborar resultados a partir de distintas perspectivas y detectar posibles inconsistencias que requirieran un análisis más profundo. Además, esta estrategia fortaleció la validez de los hallazgos al evitar depender de una única fuente de información.

La Tabla 1 a continuación muestra el proceso de recolección de información llevado a cabo en el marco de esta evaluación, por tipo de actor y por método. Se llevaron a cabo 39 entrevistas, alcanzando a un total de 42 de personas; mientras que los 15 grupos focales realizados alcanzaron un total de 116 participantes. Para consultar la cantidad de entrevistas realizadas por organización, ver el Anexo 9.8.

**Tabla 1. Recolección de Información por actor y método**

| Actor                                     | Entrevistas           | Grupos focales           |
|---|-----------------------|--------------------------|
| Socios implementadores                    | x8                    | -                        |
| Referentes de CUBOs + otros facilitadores | x6                    | -                        |
| Coordinación (ACNUR, OIT, PNUD)           | x10                   | -                        |
| Líderes Comunitarios                      | -                     | x6                       |
| Jóvenes participantes de las iniciativas  | x2                    | x9                       |
| Empresas                                  | x2                    | -                        |
| Funcionarios/as                           | x11                   | -                        |
| <b>Total</b>                              | <b>39 entrevistas</b> | <b>15 grupos focales</b> |

#### 5.4. LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

La mayoría de las condiciones previstas en el Informe de Inicio fueron cumplidas según lo planificado. Asimismo, aquellas que no se lograron plenamente no repercutieron de forma significativa en los hallazgos ni en las conclusiones generales de la evaluación. A continuación, se presentan las principales limitaciones identificadas durante el proceso y las estrategias aplicadas para mitigarlas.

Entre las principales limitaciones se identificaron desafíos logísticos en la coordinación de entrevistas y posibles dificultades de acceso a comunidades. Estas fueron mitigadas mediante entrevistas virtuales o asincrónicas, flexibilidad en la agenda y acompañamiento del equipo de la unidad de CBP en visitas de campo. Se aseguraron condiciones éticas, como el consentimiento informado y la confidencialidad, en todos los casos.

Por otro lado, se registraron ciertas dificultades para contactar a algunos públicos específicos. En primer lugar, respecto a personas con discapacidad, se acordó con la coordinación de la evaluación la intención de incluir representación en entrevistas y grupos focales. Por motivos de agenda y otros motivos externos al equipo de evaluación y al

proyecto, no se contó con su participación. En su lugar, se realizaron entrevistas a funcionarios y actores clave para comprender cómo se abordó esta temática y qué resultados se generaron para esta población, lo cual se refleja en distintos apartados del informe. En segundo lugar, debido a limitaciones de agenda, no fue posible concretar un gran volumen de entrevistas con empresas vinculadas al proyecto. Esta ausencia fue compensada con análisis de documentación secundaria y testimonios de otros actores clave, y en los casos donde no se cuenta con evidencia suficiente, se aclara debidamente en el texto. Finalmente, se presentaron desafíos para contactar a jóvenes participantes de iniciativas de empleo (por ejemplo, Mi Primer Trabajo). Si bien no se logró un número considerable de entrevistas individuales, algunos jóvenes participaron en grupos focales y también fueron considerados a través de los datos de línea base y final, que incluyeron a esta población en sus instrumentos. Al igual que en el caso anterior, en el informe se señala cuando los hallazgos presentan menor sustento empírico o una base de evidencia más limitada.

En línea con esto, y a la luz de la matriz de evaluación, el Anexo 9.13 presenta una tabla que detalla, hallazgo por hallazgo, las fuentes de información consideradas y el grado de fortaleza de la evidencia utilizada en su formulación. Las categorías empleadas indican si un hallazgo está respaldado por fuentes con suficiente profundidad y/o alto nivel de acuerdo (“muy fuerte”), o si, por el contrario, se sustenta en pocos testimonios y/o en información limitada en la documentación revisada (“muy débil”). También se contemplan categorías intermedias (“fuerte”, “intermedia” y “débil”).

Por último, dada la extensión del proyecto, la evaluación consideró las actividades realizadas hasta marzo de 2025, cuando se ejecutó la mayor parte del plan de trabajo. Entre abril y septiembre no se previó la incorporación de nuevos beneficiarios ni líneas de acción completamente nuevas, sino más bien el fortalecimiento de resultados previos con los participantes actuales. Sin embargo, en esta etapa final sí se han llevado a cabo acciones sustantivas orientadas a la sostenibilidad de los logros alcanzados, tal como se mencionó en la sección 4.2. Se considera que estas acciones, si bien son relevantes, no alteran la validez del análisis realizado, dado que están orientadas al fortalecimiento de procesos ya iniciados. La evaluación tomó en cuenta esta limitación temporal mediante entrevistas prospectivas y revisión documental, consultando a los actores entrevistados sobre las actividades pendientes de implementación. De forma unánime y general, las respuestas indicaron que estas acciones no implicaban un cambio sustantivo en la lógica del proyecto ni la apertura de nuevas líneas estratégicas, sino una continuidad y consolidación de su enfoque original.

## **5.5. ÉTICA, NORMAS Y ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN**

La evaluación se realizó conforme a los principios éticos del Grupo de Evaluación de la ONU (UNEG), priorizando la protección, dignidad y seguridad de todas las personas participantes. Se garantizó el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y la anonimización de la información recolectada.

Se adoptaron medidas específicas para promover la inclusión y la no discriminación, incorporando enfoques interseccionales de género, edad, discapacidad y diversidad sociocultural. Entre estas medidas (que fueron detalladas en el Informe de Inicio) se destacan: i) formación y lineamientos claros para actuar con sensibilidad intercultural, garantizando un trato digno, respetuoso y libre de cualquier forma de discriminación; ii) se aseguró que la evaluación se realice de manera ética y respetuosa de los derechos y condición de los participantes; iii) se obtuvo el consentimiento informado; iv) se protegió la confidencialidad de los datos; v) se aseguró que el desarrollo de entrevistas y grupos focales se realizara en espacios seguros donde las personas pudieran expresarse libremente (por ejemplo: grupos focales en CUBOs, espacios sólo de mujeres); vi) se ajustaron los formatos de recolección según las necesidades de cada persona.

Por otro lado, la supervisión de la evaluación estuvo a cargo de un punto focal designado por la coordinación del proyecto, quien brindó liderazgo y supervisión técnica para asegurar la calidad de la metodología y los productos de la evaluación. Estos últimos han sido compartidos con la Coordinación y el Grupo de Referencia para su revisión, comentarios y control de calidad. Adicionalmente, la Oficina de Evaluación de ACNUR con sede en Ginebra realizará un control de calidad, asegurando que la evaluación se adhiera a la guía de Aseguramiento de Calidad de Evaluaciones (EQA), que establece los requisitos de calidad esperados para los procesos y productos de evaluación de las agencias.

## 6. HALLAZGOS

La sección de hallazgos está dividida, en primer lugar, por criterios de evaluación. Dentro de cada criterio se presentan las preguntas, que están respondidas de manera particular. A su vez, al final de cada criterio se presenta una valoración de su desempeño. Para realizar esta valoración, se tuvieron en cuenta las calificaciones y descripciones propuestas por UNEG<sup>10</sup>.

A lo largo de la sección se incorporan citas que respaldan los distintos conceptos e ideas. Como se mencionó anteriormente, los hallazgos presentados se construyeron a partir de un enfoque de triangulación que integró múltiples fuentes de información, lo que permitió una visión completa y rigurosa del proyecto. En los casos donde la evidencia disponible es limitada, esta condición se señala expresamente en el texto. Con el objetivo de facilitar la lectura e interpretación de esta sección, se incluye el mencionado Anexo 9.13, que detalla para cada hallazgo las fuentes utilizadas y el grado de solidez de la evidencia. Los hallazgos están numerados y destacados para mejorar su identificación.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones resultantes de estos hallazgos se detallan en la sección siguiente (7. Conclusiones y recomendaciones).

---

<sup>10</sup> Guidelines for the Evaluation of the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework - UNEG (disponible [aquí](#)).

## 6.1. RELEVANCIA

---

**Pregunta 1:** *¿En qué medida las intervenciones son pertinentes para abordar los factores de conflicto identificados y contribuir en la consolidación de paz y reconstrucción del tejido social?*

---

**Hallazgo 1:** El proyecto “¡De una! Transformando mi comunidad” presentó una alta pertinencia al contexto de las comunidades priorizadas, sustentándose desde el inicio en un diagnóstico participativo sólido que permitió identificar problemáticas locales y establecer vínculos de confianza, fundamentales para su aceptación y sostenibilidad en entornos marcados por violencia y fragmentación social.

Desde su fase inicial, el proyecto se fundamentó en un proceso sólido de diagnóstico participativo, que permitió identificar con profundidad las problemáticas locales, así como las capacidades y dinámicas comunitarias. Este proceso (que combinó herramientas como diagnósticos comunitarios, grupos focales y estudios previos, como el análisis de caracterización de la violencia elaborado por ACNUR entre 2018 y 2019) fue clave no sólo para generar un conocimiento situado, sino también para establecer relaciones de confianza con las comunidades y generar un sentido de pertenencia y sostenibilidad, aspectos fundamentales en contextos marcados por altos niveles de violencia y fragmentación social.

*“Con los diagnósticos participativos (...) invitamos a las personas a esta reflexión sobre cuáles son sus problemas, cuáles son los retos y desafíos que enfrentan a nivel comunitario, pero también cuáles son las soluciones que proponen.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

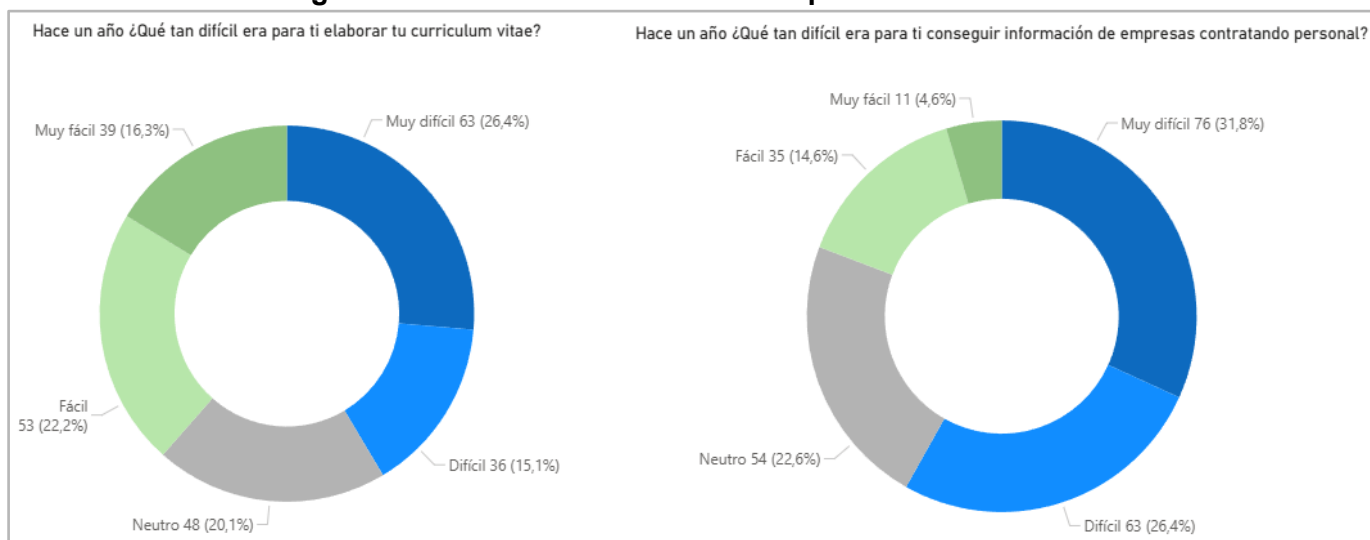
**Las problemáticas identificadas se agrupan principalmente en cuatro dimensiones principales: medios de vida, violencia, convivencia y salud mental.** En cuanto a **medios de vida**, se destacaron la falta de oportunidades de empleo formal y de emprendimientos sostenibles, así como situaciones de discriminación laboral e informalidad. En este sentido, 41% de las personas beneficiarias que participaron de la línea de base encontraba que un año antes de iniciar el proyecto era “difícil” o “muy difícil” elaborar una hoja de vida o curriculum vitae (CV), mientras que 58% consideraba que también era “difícil” o “muy difícil” conseguir información de empresas que están contratando personal, e incluso conseguir una entrevista de trabajo (ver Imagen 1).

*“La estigmatización por el lugar de residencia es importante. Las empresas a menudo preguntan de dónde es el solicitante, y si es de una comunidad percibida como peligrosa, puede ser discriminado. (...) Yo he tenido que mentir con respecto a mi dirección.”*

**Grupo focal - Jóvenes beneficiarios**

En relación con la **violencia**, existe en las comunidades un temor persistente a contextos violentos, experiencias de vulneración de derechos y casos de violencia de género. Esto se evidencia en la encuesta de línea de base: 20% de las personas antes de comenzar el proyecto declaró que había tenido que salir de su hogar por alguna situación de inseguridad o violencia, mientras que 11% consideraba que existía alguna situación de inseguridad o violencia que le generaba temor a ella o a un miembro de su grupo familiar.

## Imagen 1. Dificultades relacionadas a oportunidades laborales



Fuente: elaboración propia en base a línea de base

En términos de **convivencia y territorio**, emergen factores como la debilidad de la cohesión social, la ausencia de espacios comunitarios y la carencia de normas compartidas de convivencia. Finalmente, en el plano de la **salud mental**, se identificaron altos niveles de desmotivación, fragmentación familiar, baja autoestima y prevalencia de síntomas depresivos, e incluso casos de suicidio. Esto responde a nuevos tipos de conflictividades que se están desarrollando dentro de las comunidades y que no necesariamente están relacionadas de manera directa con la violencia de las pandillas.

*“En principio no pensábamos en primeros auxilios psicológicos, pero el trabajo en las comunidades, la retroalimentación de la gente nos permitió entender que el trabajo en la salud mental iba de la mano con los temas de participación, con los temas de conflictividad.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

**Hallazgo 2: A partir de este diagnóstico, el proyecto logró diseñar e implementar intervenciones pertinentes, orientadas tanto a mitigar los factores de conflicto como a contribuir en la reconstrucción del tejido social y la consolidación de la paz.**

Entre los elementos que favorecieron esta pertinencia, se destaca la validación de los enfoques y acciones por parte de múltiples actores: equipos técnicos de las agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU), instancias de coordinación interagencial, y actores gubernamentales clave. Asimismo, las intervenciones se alinearon con prioridades nacionales (principalmente las relacionadas con la reconstrucción del tejido social y el desarrollo de jóvenes afectados por la estigmatización y vulnerabilidad en las últimas décadas) y aprovecharon las capacidades y expertise diferenciadas de cada agencia participante.

El proyecto también logró adaptar metodologías preexistentes de algunos socios implementadores al contexto específico de cada comunidad (“tropicalización”), y aprovechó líneas programáticas en curso, como Mi Primer Trabajo (empleabilidad) y Súper Pilas (emprendimiento), las cuales fueron potenciadas gracias al trabajo interagencial en los territorios y reforzadas con otras metodologías como IMESUN (Inicie y Mejore su Negocio)

y Mi negocio verde, permitiendo ampliar el perfil de las poblaciones consideradas. Todo ello en el marco de un enfoque integral centrado en las personas, que no se limitó a la formación técnica, sino que integró componentes de fortalecimiento educativo, construcción de un plan de vida y desarrollo de capacidades para la toma de decisiones.

---

*Pregunta 2: ¿Las actividades ofrecidas en el marco del programa han logrado atraer a su público objetivo? ¿Las estrategias implementadas responden a las necesidades específicas de la población objetivo?*

---

**Hallazgo 3: Las estrategias de intervención fueron adecuadamente diferenciadas y sensibles a las realidades particulares de cada grupo destinatario, lo cual favoreció su nivel de convocatoria, apropiación y potencial impacto transformador.**

El proyecto logró una adecuada convocatoria y participación de su población objetivo, así como una alineación sustantiva entre las estrategias implementadas y las necesidades específicas de los distintos grupos destinatarios. Esta pertinencia se vio reflejada tanto en la alta receptividad de las actividades como en la valoración positiva por parte de los participantes, quienes reconocieron que las propuestas ofrecidas responden a problemáticas reales e identificables en sus contextos cotidianos.

En el caso de las **personas jóvenes**, el proyecto atendió a una población atravesada por múltiples situaciones de vulnerabilidad, incluyendo desplazamiento forzado, riesgos de vinculación a pandillas, estigmatización social, abandono escolar y problemas de salud mental. Las estrategias ofrecidas (tales como formación técnica, acompañamiento psicosocial, planes de vida, actividades comunitarias y espacios seguros) fueron reconocidas como relevantes para reforzar su autoestima, fortalecer sus proyectos personales y generar alternativas concretas frente a dinámicas de exclusión y violencia.

Para las **mujeres**, el proyecto respondió a desafíos estructurales vinculados a menores niveles de escolaridad, dedicación intensiva a las tareas de cuidado, roles tradicionalmente relegados al ámbito doméstico, exposición a violencia de género y menor participación en espacios comunitarios. En esta línea, 29% de las mujeres que respondió la encuesta de línea de base consideró que “nunca”, “casi nunca” u “ocasionalmente” participa en la toma de decisiones en temas que afectan a las mujeres y la comunidad, mientras que un porcentaje similar opinó que los aportes y opiniones de las mujeres al tomar decisiones no se consideran por igual que la de los hombres. Las estrategias desarrolladas por el proyecto combinaron acciones de empoderamiento, orientación psicosocial y jurídica, formación para el emprendimiento y participación en espacios públicos. De este modo, contribuyeron tanto al fortalecimiento de capacidades individuales como al posicionamiento de las mujeres como actores clave en sus comunidades.

Por otro lado, el proyecto incluyó de manera explícita a **personas con discapacidad** como parte de su población objetivo, bajo los principios de “No hacer daño” y el trabajo alrededor de los enfoques de Edad, Género y Diversidad, promoviendo su participación en distintas fases de la intervención. Esta inclusión no sólo se garantizó en la selección de participantes, sino también en el diseño de actividades y espacios accesibles. Asimismo, se desarrollaron acciones específicas como el programa “Sumando Capacidades” y talleres sobre derechos

humanos y convivencia dirigidos a esta población. A nivel institucional, el proyecto también contribuyó al fortalecimiento de capacidades para aplicar enfoques de interseccionalidad, juventud, género, discapacidad y derechos humanos en intervenciones locales, reconociendo la diversidad de necesidades dentro de las comunidades.

En cuanto a las **personas emprendedoras** en situación de vulnerabilidad, se identificó una brecha significativa en términos de acompañamiento estatal, formación en gestión de negocios, comercialización y acceso a redes. Las acciones del proyecto apuntaron a cubrir estos vacíos mediante asesorías, formación específica, apoyo con capital semilla y vinculación con ecosistemas de emprendimiento, buscando responder así a una necesidad concreta de sostenibilidad e inclusión económica.

*“Desde algunas entidades nos decían que trabajar con [emprendimientos de] los quintiles más bajos es muy caro, porque no sólo requieren el servicio, sino servicios complementarios para poderlos nivelar con el resto, nos decían ‘no podemos apostarle a ellos’. Entonces ahí entramos nosotros.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

Finalmente, el proyecto también contempló la inclusión de **actores institucionales**, reconociendo que la sostenibilidad de los esfuerzos requería del fortalecimiento del entramado público y comunitario. En este plano, las intervenciones buscaron hacer frente a ciertas debilidades estructurales como la limitada presencia institucional en territorio, los cambios y reconfiguraciones políticas que afectaron iniciativas en curso (cierre de instituciones y reorganización territorial, mencionadas en la sección de Contexto), la baja articulación interinstitucional y las brechas de capacidades humanas y técnicas. Si bien estas acciones enfrentaron obstáculos a partir de los cambios en el entorno institucional y político, se constituyeron en un intento relevante por reforzar la gobernanza local y mejorar la articulación de respuestas frente a las problemáticas comunitarias.

---

**Preguntas 3 y 20:** *¿Cómo abordó el proyecto oportunidades políticas para la implementación de iniciativas de paz y reconstrucción del tejido social?*

---

**Hallazgo 4: El proyecto mostró una alta sensibilidad temporal y política, logrando identificar e intervenir en una ventana de oportunidad crítica para avanzar en la consolidación de la paz desde una perspectiva territorial y multisectorial.**

El proyecto supo reconocer y capitalizar una ventana de oportunidad política sin precedentes en el país, en un momento en que el Estado comenzaba a recuperar el control territorial y los niveles de violencia mostraban una tendencia a la baja. Esta coyuntura generó condiciones propicias para el despliegue de iniciativas orientadas a la paz y la reconstrucción del tejido social en comunidades históricamente excluidas y de difícil acceso institucional.

*“El nuevo contexto nos ha permitido trabajar más de cerca en algunas comunidades. Éste es el caso de La Campanera, donde antes no podíamos entrar, no había manera de trabajar allí. Ahora sí hemos podido trabajar y fortalecer capacidades, fortalecer liderazgos locales, fortalecer la cultura de paz, la coexistencia pacífica e involucrar a diferentes actores.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

Las intervenciones no sólo se ajustaron oportunamente a este nuevo contexto, sino que lograron alinearse de manera estratégica con las prioridades gubernamentales, lo que

favoreció la apertura de espacios de colaboración e implementación. En particular, el proyecto hizo uso de estructuras estatales ya instaladas, como los CUBOs, considerados una de las principales apuestas del gobierno en materia de prevención social y reconstrucción del tejido social. Esta articulación permitió aprovechar infraestructura existente, legitimar las intervenciones a nivel territorial y facilitar la llegada a población joven en situación de vulnerabilidad.

Asimismo, el proyecto logró vincularse con actores institucionales clave como la DRTS y el MINEDUCYT, ambos interesados en modernizar y potenciar su capacidad de respuesta territorial. Esta articulación fue valorada positivamente tanto por representantes institucionales como por los equipos técnicos de las agencias del SNU, ya que permitió una implementación más eficaz y anclada en procesos públicos ya en curso.

El uso de los fondos del PBF resultó instrumental para impulsar acciones en un momento crítico, no sólo por la disponibilidad oportuna de recursos, sino también por la flexibilidad para adaptarse a un escenario cambiante. En este sentido, el financiamiento fue utilizado estratégicamente no sólo para incorporarse a una coyuntura favorable, sino también para contribuir activamente a consolidarla, mediante la oferta de alternativas concretas de participación, formación, inclusión económica y vinculación social dirigidas a públicos clave como la juventud, mujeres y emprendedores.

**Valoración del criterio Relevancia: Altamente satisfactorio.** El proyecto fue diseñado a partir de un diagnóstico participativo profundo, abordando causas estructurales de violencia, exclusión y desigualdad. Su enfoque de derechos, territorial, interseccional y basado en juventudes aseguró una respuesta integral y bien contextualizada. La combinación de líneas de acción respondió con precisión a las problemáticas priorizadas.

## 6.2. COHERENCIA

---

*Pregunta 4: ¿En qué medida las actividades implementadas se alinean con la Teoría de Cambio del programa y los objetivos planteados?*

---

**Hallazgo 5: Existe una correspondencia clara y consistente entre las actividades implementadas, los objetivos estratégicos del proyecto y las trayectorias de cambio definidas en la Teoría de Cambio. Se considera, de este modo, que esta alineación fortaleció la coherencia interna del proyecto.**

Las actividades implementadas por el proyecto se encuentran bien alineadas con la ToC y los objetivos formulados en su diseño. Desde su concepción, el proyecto planteó una lógica de intervención que articula acciones en tres niveles (individual, comunitario e institucional) y que parte del empoderamiento de personas jóvenes desplazadas o en riesgo de desplazamiento, mujeres y otros grupos vulnerables, con el objetivo de fortalecer su rol como agentes de cambio en procesos de paz, cohesión social e integración comunitaria.

La ToC identifica una serie de productos que constituyen las condiciones necesarias para alcanzar dos grandes resultados de mediano plazo: (1) el empoderamiento de jóvenes y comunidades para promover la paz, y (2) el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la atención y protección integral de poblaciones vulnerables. Las

actividades implementadas guardan una estrecha correspondencia con estos productos y resultados, lo que demuestra una buena coherencia interna del proyecto.

A **nivel individual**, se ejecutaron acciones como capacitaciones en habilidades blandas, técnicas y de emprendimiento (por ejemplo, a través de la metodología IMESUN -Inicie y mejore su negocio-, Mi Negocio Verde y de los programas Súper Pilas y Mi Primer Trabajo), así como asesorías psicosociales mediante los Centros Integrales de Inteligencia Emocional (CIIE). Estas actividades responden directamente a los productos 1.1 y 1.2 de la ToC, orientados a mejorar la empleabilidad, la autoestima, la participación social y el acceso a oportunidades económicas por parte de la juventud y otros grupos en situación de vulnerabilidad

En el **nivel comunitario**, se llevaron adelante talleres sobre liderazgo, derechos humanos y resolución pacífica de conflictos, recuperación de espacios comunitarios, actividades culturales y deportivas, así como iniciativas juveniles de comunicación y sensibilización. Estas acciones se alinean con el producto 1.3 de la TOC, que apunta a fortalecer el tejido social y promover entornos de convivencia mediante la participación activa de jóvenes en espacios comunitarios

En cuanto al **nivel institucional**, las actividades incluyeron capacitaciones a funcionarios públicos en derechos humanos, metodologías de inclusión juvenil, adecuación de currículas educativas y fortalecimiento de servicios públicos de empleo. Asimismo, se realizó el traspaso del curso de resolución de conflictos a la plataforma de aprendizaje del MTPS, con la finalidad de que los conocimientos adquiridos sean institucionalizados y perduren en el tiempo. Estas acciones se corresponden con los productos 2.1 y 2.2 de la TOC, enfocados en el desarrollo de capacidades institucionales y la mejora de los servicios de atención a juventudes.

De forma transversal, las actividades implementadas contribuyen a la visión de éxito del proyecto, definida como un escenario en el cual jóvenes e instituciones de San Salvador, Santa Ana y San Miguel se convierten en actores clave de la prevención de la violencia y promoción de la paz. Esta visión no sólo orienta los resultados esperados, sino que se refleja también en la lógica de intervención y los mecanismos de implementación adoptados.

---

*Pregunta 5: ¿La priorización de las comunidades participantes ha sido una estrategia acertada?*

---

**Hallazgo 6: La selección de comunidades respondió a una estrategia de intervención fundamentada, basada en evidencia, adaptada a las capacidades del proyecto y articulada con los marcos de acción gubernamentales. Esta elección territorial fue un factor facilitador clave para la implementación efectiva y la relevancia contextual de las acciones del proyecto.**

La priorización de las comunidades participantes en el proyecto puede considerarse una estrategia acertada y bien fundamentada, tanto en términos técnicos como políticos. La selección de los territorios se apoyó en un conjunto de criterios sólidos y pertinentes, entre los que se incluyeron indicadores de desplazamiento forzado, empleo, formación, niveles de

violencia (incluida la violencia de género), y otros datos oficiales del gobierno salvadoreño. Estos criterios permitieron identificar zonas con altos niveles de vulnerabilidad y exclusión social, donde las necesidades de reconstrucción del tejido social y cohesión comunitaria eran más urgentes.

Además, la priorización territorial tuvo en cuenta la limitada presencia institucional, así como la baja cobertura de actores de cooperación internacional o de iniciativas similares. En este sentido, se buscó intervenir en comunidades donde el proyecto pudiera aportar un valor diferencial, al tiempo que se aprovechó la presencia previa de las organizaciones implementadoras en algunas de ellas para facilitar la articulación operativa, dada la limitada duración del proyecto y los tiempos requeridos para generar vínculos comunitarios sólidos. Esta decisión permitió enfocar los esfuerzos en comunidades donde el impacto podría ser más significativo, procurando el uso eficiente del tiempo y los recursos disponibles, y fortaleciendo la viabilidad de las intervenciones desde el inicio.

Asimismo, se incorporó una perspectiva de diversidad geográfica, incluyendo comunidades fuera de San Salvador (en los departamentos de Santa Ana y San Miguel), donde se identificaron brechas en la llegada de programas similares. Esta decisión amplió el alcance territorial del proyecto y permitió intervenir en zonas históricamente menos visibilizadas por otras estrategias de prevención de violencia y desarrollo juvenil.

Otro elemento que refuerza la pertinencia de la priorización territorial es su sustento técnico en estudios previos, como el diagnóstico de caracterización del desplazamiento y la violencia realizado conjuntamente por ACNUR y el gobierno salvadoreño en 2018. Este insumo brindó una base empírica sólida para orientar las decisiones de focalización y permitió identificar dinámicas de riesgo en los territorios desde una perspectiva interseccional.

Por último, el proceso de priorización no fue unilateral, sino que contempló una validación explícita por parte de instancias gubernamentales, lo que fortaleció su legitimidad y favoreció la alineación con las prioridades estatales en materia de reconstrucción del tejido social.

---

*Pregunta 6: ¿En qué medida el proyecto se complementó y coordinó con otras iniciativas y actores clave para maximizar su impacto en la consolidación de la paz y reconstrucción del tejido social?*

---

**Hallazgo 7: La complementariedad entre agencias, la articulación con actores territoriales y el aprovechamiento de iniciativas existentes permitieron al proyecto anclarse de forma coherente en el ecosistema institucional y comunitario. Esta estrategia de coordinación no sólo fortaleció la implementación, sino que también sentó bases para la sostenibilidad y replicabilidad de las intervenciones.**

El proyecto se concibió y ejecutó sobre una base de complementariedad estratégica entre las agencias implementadoras y en estrecha articulación con actores clave del territorio. Esta lógica de coordinación interagencial y multiactoral fue uno de los pilares fundamentales de la iniciativa, y buscó potenciar el impacto en la consolidación de la paz y la reconstrucción del tejido social.

Si bien la documentación del proyecto lo menciona de manera superficial, desde su formulación, se promovió una sinergia clara entre los mandatos, capacidades y trayectorias de las tres agencias del SNU involucradas: ACNUR, OIT y PNUD. ACNUR, con una presencia territorial consolidada y un profundo conocimiento del contexto local, co-diseñó la propuesta en conjunto con OIT y asumió el rol de agencia convocante. La OIT aportó su expertise técnica en materia de empleo, emprendimiento y trabajo decente, mientras que PNUD se sumó al proyecto en una etapa posterior, incorporando una perspectiva más robusta de fortalecimiento institucional, en respuesta a las señales emergentes del contexto político salvadoreño (mencionadas en la sección 3.1 Contexto). La experiencia previa en comunidades priorizadas permitió anclar la intervención en dinámicas sociales preexistentes y facilitar la implementación en entornos complejos.

*“Al unir los tres mandatos de las tres agencias, creo que se ve más reflejado el logro de los resultados, hemos logrado contribuir en la construcción y promoción de la paz, cada una de las agencias impulsando acciones enfocadas, cada una desde su propio mandato.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

La Teoría de Cambio refleja esta complementariedad interagencial, al articular un enfoque integral que combina el empoderamiento individual y comunitario con el desarrollo de capacidades institucionales. Si bien la propuesta inicial se centraba en la creación de oportunidades para la juventud, la evolución del contexto (que incluyó reformas institucionales y la necesidad de mayor presencia estatal en los territorios) impulsó la incorporación de un componente institucional sólido. Esta capacidad de adaptación y trabajo conjunto permitió responder no sólo a demandas inmediatas de la población, sino también a vacíos estructurales más profundos.

Más allá de la coordinación entre agencias, el proyecto fortaleció su alcance y pertinencia a través de alianzas estratégicas con actores locales e institucionales. La articulación con gobiernos municipales, organizaciones comunitarias y socios implementadores con trayectoria territorial (como Visión Mundial, TECHO, ASAPROSAR, CAMARASAL y la DRTS, entre otros) resultó clave para la identificación de perfiles adecuados, la contextualización de las actividades y la resolución de desafíos operativos. Estas alianzas facilitaron la llegada efectiva a las comunidades y la implementación de iniciativas con mayor legitimidad social.

Asimismo, el proyecto aprovechó capacidades instaladas a nivel institucional, como los CUBOs, para integrar sus acciones en espacios ya conocidos por la comunidad. Esta estrategia no sólo optimizó recursos y evitó duplicación de esfuerzos, sino que también reforzó la presencia estatal en zonas históricamente excluidas, contribuyendo a su legitimación ante la ciudadanía.

---

**Pregunta 7:** *¿Los indicadores propuestos son los más adecuados para medir los objetivos del proyecto en sus distintos niveles de implementación? ¿Qué otros indicadores podrían considerarse?*

---

**Hallazgo 8:** Los indicadores propuestos son coherentes con los objetivos del proyecto y han servido como base válida para el seguimiento de resultados. Sin

**embargo, su utilidad podría ampliarse mediante un mayor desarrollo metodológico, que asegure una medición más precisa, desagregada y accionable para el aprendizaje y la toma de decisiones.**

En términos generales, los indicadores propuestos en el marco del proyecto (ver Anexo 9.11) resultan adecuados para monitorear y evaluar los objetivos planteados, tanto a nivel de productos como de resultados de mediano y largo plazo. Los indicadores permiten captar dimensiones clave de cambio, como el fortalecimiento de capacidades individuales, la participación comunitaria, el acceso a oportunidades económicas y el desarrollo institucional, en línea con la lógica de la Teoría de Cambio.

Sin embargo, si bien la selección de indicadores es pertinente, se identifican oportunidades de mejora en relación con su definición operativa y la claridad metodológica para su correcta estimación. En algunos casos, la falta de precisiones técnicas puede limitar la confiabilidad o comparabilidad de los datos recogidos. Por ejemplo, el indicador 1.1.1, que mide el “porcentaje de personas que incrementan sus conocimientos y habilidades”, se vincula en la práctica con una única pregunta de percepción en el formulario de evaluación (“¿Consideras que tu participación en este tipo de actividades ha fortalecido tus habilidades o conocimientos?”, con respuesta dicotómica “Sí / No”). Si bien esta pregunta puede ser útil como insumo exploratorio, no garantiza por sí sola una medición robusta del cambio, ya que no capta niveles de intensidad, tipos de habilidades, ni permite establecer una línea base concreta.

Es decir, actualmente los indicadores no cuentan con definiciones del todo explícitas y taxativas, y no incluyen fórmulas de cálculo detalladas, instrumentos validados de medición y criterios claros de inclusión y exclusión. Tampoco se cuenta con fichas técnicas de indicadores más completas, que detallen periodicidad, fuentes de verificación, responsables de medición, tipo de escala, entre otros aspectos. Por otro lado, no se han considerado indicadores complementarios para capturar dimensiones de cambio que actualmente están poco representadas, como la sostenibilidad de los emprendimientos apoyados, la calidad de los vínculos interinstitucionales generados, la percepción de seguridad comunitaria o el grado de apropiación local de las metodologías transferidas.

**Valoración del criterio Coherencia: Satisfactorio.** La intervención presentó consistencia interna entre diseño y ejecución, así como una coordinación efectiva entre agencias. Alineó su enfoque con políticas nacionales y programas existentes, aunque se identificaron desafíos en la definición operativa de algunos indicadores y en la documentación de procesos. Estos aspectos no afectaron significativamente la lógica general del proyecto.

### **6.3. EFICIENCIA**

---

*Pregunta 8: ¿Hasta qué punto se logró integrar las actividades de monitoreo y evaluación a la implementación del programa? ¿Se ha realizado de forma eficiente evitando la duplicación de trabajo? ¿El sistema de monitoreo ha logrado automatizar procesos?*

---

**Hallazgo 9: El sistema de monitoreo logró acompañar la implementación y brindar insumos relevantes para la gestión del proyecto. Sin embargo, su fragmentación y**

**limitada automatización redujeron su potencial estratégico, al no contar con un sistema integrado y accesible a todas las agencias y socios (con indicadores claros, trazabilidad por persona beneficiaria y herramientas de análisis en tiempo real).**

Las actividades de monitoreo y evaluación (M&E) estuvieron integradas al proceso de implementación del proyecto, a través de mecanismos periódicos de reporte y seguimiento por parte de las agencias y socios implementadores. A lo largo del ciclo del proyecto, las agencias implementadoras desarrollaron informes semestrales y anuales con formatos uniformes (bajo estándares del PBF), y se aplicaron formularios estandarizados bajo la coordinación central de ACNUR. Esto permitió contar con información sistemática sobre el avance de actividades y productos.

Cada agencia operó con sus propios sistemas de seguimiento, los cuales reflejan una buena capacidad de gestión interna y conocimiento claro del alcance de sus intervenciones. Esta organización por agencia favoreció un control técnico directo y una adaptación ágil de las herramientas de M&E a los componentes específicos de cada entidad. Además, se mantuvo (según los propios equipos) un flujo de información relativamente fluido, lo que permitió una coordinación operativa adecuada y una toma de decisiones informada durante la implementación.

Sin embargo, uno de los principales desafíos identificados fue la fragmentación de la información a nivel de proyecto. Si bien existieron formatos compartidos y canales de comunicación entre agencias, no se consolidó plenamente un sistema unificado de monitoreo que centralizara los datos desagregados por beneficiario, tipo de actividad o territorio. Esta limitación dificultó el seguimiento integral del proyecto como una única intervención interagencial, restringiendo el potencial analítico de los datos generados y complicando la trazabilidad entre insumos, productos y resultados.

Tampoco se observó un nivel significativo de automatización de procesos en el sistema de monitoreo, que en muchos casos dependía de la aplicación de formularios en papel. No se identificó la existencia de una plataforma integrada o un sistema de visualización en tiempo real que permitiera análisis cruzados, alertas tempranas o ajustes proactivos a la implementación. Esto representa una oportunidad de mejora para futuras intervenciones de similar complejidad.

---

***Pregunta 9:** ¿En qué medida la estrategia de implementación y la gestión de recursos fueron adecuadas para maximizar los resultados y cumplir con los plazos del proyecto?*

---

**Hallazgo 10:** La gestión de recursos y la estrategia de implementación fueron adecuadas para el contexto en el que se desarrolló el proyecto. Si bien existieron márgenes de mejora en términos de articulación operativa, automatización de procesos y coordinación entre equipos, el enfoque adoptado permitió cumplir con los plazos centrales, desplegar acciones de alto valor agregado y sentar bases para una colaboración interagencial más efectiva en futuras intervenciones de consolidación de la paz.

La estrategia de implementación del proyecto fue adecuada para maximizar los resultados dentro de un entorno operativo complejo, y permitió cumplir con los principales hitos del cronograma, a pesar de ciertos desafíos estructurales y de coordinación interagencial. La planificación conjunta y el trabajo articulado entre las tres agencias implementadoras constituyeron uno de los aciertos clave del proyecto, al permitir una definición compartida de metas, una asignación clara de responsabilidades y una visión integral sobre los territorios y poblaciones objetivo.

El diseño operativo del proyecto reconoció desde el inicio las diferencias institucionales entre las agencias, optando por una implementación diferenciada que respetara los tiempos, procesos y marcos normativos de cada organización. Esta estrategia (reconocida como más viable que una ejecución completamente integrada) permitió avanzar de manera simultánea en líneas de acción complementarias, con grados de autonomía técnica que facilitaron la eficiencia operativa. La presencia de un referente específico por agencia y la conformación de espacios de articulación técnica (comités ejecutivos y técnicos) contribuyeron a mantener una comunicación fluida a lo largo del proceso.

El trabajo complementario entre las agencias implementadoras se expresó en varios ejemplos concretos que permitieron articular recursos y capacidades de manera eficiente. Uno de los casos destacados de colaboración fue el trabajo conjunto entre OIT y PNUD con emprendedores: mientras OIT se encargó de la formación, PNUD aportó capital semilla, apoyo en el proceso de formación, y fomento de redes de intercambio de conocimiento y comercial. Otro ejemplo de trabajo conjunto se dio en las ferias emprendedoras a cargo de OIT, donde PNUD apoyó con algunas acciones de dinamización y, en esta línea, ambas agencias co-crearon un encuentro final de emprendedores, mediante el cual se identificaron líneas de acción para la sostenibilidad del tejido emprendedor configurado en el marco del proyecto. Algo similar ocurrió con el programa Mi Primer Trabajo, donde ACNUR y OIT actuaron como donantes, Visión Mundial fue el socio implementador, y el MTPS se encargó de la gestión empresarial y los contratos de aprendizaje. En otro caso, se coordinó la capacitación a funcionarios públicos en dos áreas distintas pero complementarias: OIT lideró la formación en resolución de conflictos, mientras que PNUD abordó los primeros auxilios psicológicos. A nivel institucional, también se destaca la colaboración entre PNUD y OIT en el desarrollo de tres módulos en la plataforma de intermediación laboral “OportunidadES” del Ministerio de Trabajo, lo que permitió mejorar el registro de jóvenes y agilizar procesos sin duplicar esfuerzos.

*“Hemos ido aprendiendo, y todavía se puede mejorar. (...) Implementamos actividades en común para que no se vea que son dos o tres agencias por separado.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

Desde el punto de vista de la gestión de recursos, se observaron buenas prácticas en la movilización de capacidades humanas y técnicas: las agencias contaron con equipos especializados en sus respectivos ejes de trabajo, y la articulación con socios implementadores y actores comunitarios permitió extender el alcance territorial sin una sobredemanda sobre los recursos centrales. Asimismo, se lograron niveles adecuados de cobertura, diversidad de participantes y despliegue territorial en las tres zonas priorizadas (San Salvador, Santa Ana y San Miguel).

Sin embargo, también se identificaron desafíos que afectaron parcialmente la eficiencia de la implementación. En primer lugar, la falta de un sistema unificado para compartir información entre agencias generó duplicaciones y ciertas demoras al inicio de algunas iniciativas. Cada agencia debió identificar y validar sus propios listados de beneficiarios, incurriendo en duplicidad de esfuerzos, lo que fue reconocido como una oportunidad de mejora. A raíz de esto, OIT y PNUD debieron coordinar conjuntamente para buscar y convocar a participantes por su cuenta (para avanzar en tiempo y forma con las actividades planificadas), al no contar con los diagnósticos ni los listados de beneficiarios por parte de la coordinación del proyecto. Además, en ciertos casos, se reportó falta de claridad en la asignación de responsabilidades entre agencias para indicadores comunes, lo que derivó en avances desarticulados, con cada agencia operando de acuerdo con sus propios recursos, cronogramas y metodologías, sin una referencia unificada de seguimiento y metas (éste fue el caso, por ejemplo, de las metas relacionadas a Mi Primer Trabajo).

En segundo lugar, las diferencias en los marcos de gestión presupuestaria también representaron un obstáculo: ACNUR opera bajo una lógica global de agencia, con estrategias multianuales (no por proyectos) con ciclos presupuestales anuales, mientras que OIT y PNUD lo hacen por presupuesto anual bajo plan de trabajo por cada proyecto. De esta manera, ante el retraso del segundo desembolso del proyecto, la ejecución por parte de ACNUR no se vio significativamente afectada. En cambio, OIT y PNUD, al depender de un flujo de fondos vinculado al cronograma del proyecto, enfrentaron demoras (por causas externas) que impactaron en su capacidad de ejecución. Por este motivo, fue necesaria una extensión del plazo del proyecto hasta septiembre de 2025, a fin de contar con el tiempo suficiente para completar la ejecución de los fondos comprometidos. A pesar de esto, se destaca que la lógica de trabajo por proyectos de OIT y PNUD permitió una mayor capacidad de articulación interagencial (propia de los proyectos PBF), garantizando la integralidad de las acciones según el mandato de ambas agencias y ampliando el alcance de las intervenciones. Una muestra de esto es la mencionada capacidad de coordinación y de articulación de acciones conjuntas en territorio.

Además, en los inicios del proyecto, la implementación conjunta se vio limitada por los distintos ritmos de trabajo, los distintos modelos de trabajo (programas y proyectos) y dinámicas institucionales de cada agencia, lo cual dificultó sostener una toma de decisiones completamente articulada. No obstante, esto fue rápidamente identificado y se resolvió planificar en conjunto e implementar cada agencia por separado (con coordinaciones bilaterales *ad hoc* según la iniciativa).

*“Empezamos planificando juntas y luego implementando juntas, pero es imposible porque los ritmos de trabajo son diferentes, tenemos dinámicas diferentes. (...) Tomar las decisiones conjuntas en todas las etapas es imposible, porque en sólo coordinar una reunión se pierde mucho tiempo. Entonces lo ideal fue planificar, ponernos de acuerdo con las actividades, los resultados, y de ahí cada quien resuelve según lo planificado.”*

**Coordinación del proyecto - Agencia SNU**

Finalmente, en términos de gobernanza del proyecto, algunos equipos identificaron dificultades operativas vinculadas a la coordinación con ACNUR. Si bien la agencia contaba con una unidad de coordinación que participaba activamente en las reuniones interagenciales, su equipo operativo no estuvo presente en estos espacios. Esta situación

generó ciertos desafíos, ya que las otras agencias (PNUD y OIT) sí estaban representadas por sus coordinadoras, quienes conocían en detalle el estado de avance de sus respectivas implementaciones. La ausencia del equipo operativo de ACNUR en las instancias conjuntas limitó, en algunos casos, el intercambio fluido de información y la articulación cotidiana entre los equipos técnicos.

A pesar de estas limitaciones, la estrategia general permitió aprovechar fortalezas complementarias entre los actores involucrados. El valor agregado de la cooperación interagencial se reflejó en la posibilidad de abordar problemas complejos desde múltiples ángulos y en la ampliación del alcance y potencial impacto de las intervenciones en comunidades históricamente marginadas.

---

*Pregunta 10: ¿Cómo se ajustaron los procesos según el contexto y necesidades emergentes? ¿Qué mecanismos permitieron identificar y responder a cambios en el entorno?*

---

**Hallazgo 11: El proyecto mostró una destacada capacidad para ajustar procesos según el contexto y necesidades emergentes, gracias a una combinación de mecanismos formales e informales de seguimiento territorial, diálogo político y toma de decisiones compartida entre agencias y actores clave.**

Una de las fortalezas más destacadas del proyecto fue su flexibilidad para adaptarse a cambios contextuales y responder a necesidades emergentes, tanto a nivel comunitario como institucional. Esta capacidad de ajuste permitió no sólo mantener la relevancia de las intervenciones, sino también sostener la operatividad en un entorno altamente dinámico y marcado por transformaciones políticas, sociales e institucionales.

Durante la ejecución, el proyecto enfrentó hitos de gran impacto, como las elecciones legislativas, municipales y presidenciales, así como una profunda reforma de reordenamiento territorial que redujo marcadamente el número de municipios en el país. Estos procesos implicaron la necesidad de reestablecer vínculos con nuevas autoridades locales, reorganizar la interlocución institucional y ajustar los tiempos de implementación. Además, se produjo una reconfiguración de instituciones clave, como la disolución del INJUVE y el traspaso de sus actividades en el marco del proyecto a la órbita de la DRTS, lo que obligó a pausar o redireccionar algunas acciones mientras se reacomodaban los marcos institucionales de referencia.

En esta línea, la matriz de riesgos incorporó el escenario de cambios institucionales en el contexto electoral y la posibilidad de retraso en la implementación de algunas actividades, pero no existe mayor evidencia en la documentación que esto se haya tratado en mayor profundidad. A pesar de esto, la flexibilidad de las agencias y su capacidad de adaptación en conjunto con el gobierno resultaron esenciales para mantener el rumbo del proyecto en este contexto de incertidumbre.

A nivel técnico-operativo, la flexibilidad se tradujo en decisiones concretas que permitieron alinear mejor las acciones del proyecto con las demandas emergentes. Un ejemplo de esto fue la colaboración con MINEDUCYT: si bien inicialmente se contemplaba apoyar la

finalización de estudios de personas adultas, el enfoque se redireccionó (a propuesta del Ministerio) hacia la actualización de una currícula educativa que no se había revisado desde 1998. Esta decisión permitió generar un impacto de mayor alcance de beneficiarios y alinearse con una política pública prioritaria, con resultados más allá de la duración del proyecto.

Otro ejemplo relevante fue la incorporación del componente de salud mental, que no estaba contemplado originalmente en el diseño del proyecto. A partir de la retroalimentación recogida en el territorio (especialmente en relación con los procesos de participación juvenil y resolución de conflictos) surgió la necesidad urgente de abordar temáticas como autoestima, manejo emocional y acompañamiento psicosocial. En respuesta, se incorporaron acciones específicas, como el trabajo con los CIIE, que atendieron esta dimensión crítica del bienestar comunitario.

Los mecanismos que facilitaron estos ajustes incluyeron la escucha activa a nivel territorial, la articulación constante con actores gubernamentales y comunitarios, y la flexibilidad operativa de los socios implementadores. Un caso ilustrativo fue el trabajo con ASAPROSAR, que adaptó sus metodologías a los tiempos y realidades locales, ajustando contenidos y estrategias según las dinámicas propias de cada comunidad. En algunos casos, incluso se permitió la inclusión de participantes de fuera de las comunidades priorizadas, cuando fue necesario para cumplir con los objetivos o responder a demandas legítimas desde el terreno.

*“Hablando de ecosistemas, de culturas, el chico de San Miguel es muy distinto al de Santa Ana. En ese sentido, más que cambios, tuvimos que ser muy específicos, [hubo] mucho trabajo en la parte de tropicalizar herramientas y manuales, que no fueron idénticos. Las asesorías tampoco fueron idénticas.”*

**Socio implementador**

La tropicalización de enfoques, la adecuación de horarios y contenidos a las realidades locales, y la articulación con otras iniciativas en curso reflejan una lectura permanente del entorno y una capacidad proactiva para gestionar riesgos. Esta flexibilidad operativa fue especialmente valiosa en un contexto donde la cercanía con los territorios exigía respuestas ágiles, sensibles y adaptadas.

---

**Pregunta 11:** *¿Cómo se aprovecharon las capacidades y recursos de los socios locales? ¿Qué sinergias se generaron con otros programas e iniciativas?*

---

**Hallazgo 12:** **El proyecto supo apalancarse en capacidades preexistentes, articulando esfuerzos con actores locales, socios implementadores e instituciones públicas, y conectándose con programas previos y paralelos. Estas sinergias operativas, estratégicas y temporales fueron clave para maximizar el uso de los recursos, aumentar la eficacia de las intervenciones y fortalecer su anclaje institucional y territorial.**

El proyecto logró un aprovechamiento estratégico de las capacidades y recursos disponibles a nivel local, tanto mediante el involucramiento activo de socios territoriales como a través de su articulación con programas e iniciativas complementarias. Esta orientación no sólo

fortaleció la implementación operativa, sino que contribuyó a potenciar el impacto de las acciones y a reforzar su sostenibilidad en el tiempo.

Uno de los principales aciertos del proyecto fue evitar una lógica de implementación aislada, priorizando en cambio la generación de sinergias con intervenciones en curso y estructuras ya existentes. Por ejemplo, se articularon acciones con otro PBF, centrado en el apoyo a emprendimientos, lo que permitió compartir aprendizajes entre equipos y facilitar el intercambio de experiencias entre personas beneficiarias.

Asimismo, se destaca la vinculación con políticas públicas en curso, como el sistema “OportunidadES” del MTPS, una plataforma nacional de intermediación laboral. El proyecto colaboró activamente con el desarrollo de módulos específicos en esta plataforma, a través de la asistencia técnica de PNUD y OIT. Esta articulación no sólo fortaleció el componente institucional del proyecto, sino que también permitió insertar las acciones en un marco estratégico de mayor escala, reforzando la coherencia y sostenibilidad de los esfuerzos desplegados.

Otro elemento relevante fue la complementariedad intertemporal con iniciativas previas o paralelas. Entre ellas se destacan el programa Mi Primer Trabajo y las acciones sostenidas en torno a los CUBOs, que ya contaban con presencia y legitimidad en algunas comunidades. Aunque no todas estas actividades fueron financiadas exclusivamente por el PBF actual, su integración dentro de la lógica del proyecto permitió ampliar el alcance territorial y el trabajo interagencial, generar continuidad en los procesos y evitar duplicación de esfuerzos. Esta sinergia temporal contribuyó a consolidar resultados en el tiempo y a sostener vínculos de confianza en contextos comunitarios complejos.

**Valoración del criterio Eficiencia: Satisfactorio.** Se logró implementar el proyecto dentro de los plazos y con recursos adecuados, a pesar de la fragmentación de los sistemas de monitoreo entre agencias, que limitó la capacidad de seguimiento consolidado. Se identificaron esfuerzos de articulación técnica, pero persistieron desafíos en trazabilidad y automatización.

#### 6.4. EFECTIVIDAD

---

*Preguntas 12 y 13: ¿En qué medida el proyecto logró los resultados esperados y las metas propuestas?*

---

**Hallazgo 13: El proyecto avanzó de manera significativa hacia el logro de los resultados esperados, aunque con distintos niveles de profundidad e intensidad según la línea de intervención y el tipo de resultado considerado. En algunos casos, los avances fueron particularmente sólidos (como en el fortalecimiento de capacidades personales, comunitarias e institucionales), mientras que en otros se evidenciaron progresos importantes, pero aún condicionados por factores estructurales del entorno, como en el caso de la inserción laboral formal. En conjunto, el proyecto contribuyó a mejorar las condiciones para la paz, la cohesión social y el desarrollo sostenible en comunidades históricamente excluidas, dejando capacidades instaladas y aprendizajes valiosos para futuras intervenciones.**

Uno de los logros más relevantes fue haber actuado como una intervención pionera en un nuevo contexto institucional, marcado por el reordenamiento territorial y la reducción de la violencia en los territorios. El proyecto supo capitalizar esta ventana de oportunidad al alinearse con prioridades estatales y hacer uso de capacidades instaladas como los CUBOs, promovidos por el gobierno como espacios de prevención y reconstrucción del tejido social en comunidades históricamente afectadas por la violencia. Estos espacios se convirtieron en lugares seguros de encuentro, permitiendo superar el miedo que generalmente impedía la movilidad y la participación comunitaria. Al insertarse tempranamente en la nueva configuración territorial, el proyecto se posicionó como un modelo replicable, valorado por actores como la DRTS.

En este marco, si bien se destacó la existencia de otros proyectos de consolidación de paz, con las mismas agencias y enfocado en juventudes, desde ACNUR se concibió el proyecto como un piloto interagencial para ensayar una estrategia integral, articulando con los mandatos de OIT y PNUD, ya que se trataba de la primera experiencia de este tipo liderada por la agencia en el país. Más allá de los logros inmediatos, generó aprendizajes valiosos y buenas prácticas que hoy sirven como base para futuras intervenciones, tanto a nivel local como nacional. A través del trabajo con juventudes, emprendimientos y comunidades, se sentaron las bases para procesos sostenibles de reconstrucción del tejido social.

En las comunidades con baja presencia estatal previa, el proyecto tuvo un efecto catalizador significativo, no sólo por sus resultados directos, sino también por haber contribuido a visibilizar estos territorios como escenarios posibles y necesarios de intervención. Este efecto se manifestó en diversas dimensiones: la apertura institucional para nuevas acciones, la articulación con capacidades estatales existentes, la dinamización de procesos comunitarios y el empoderamiento de liderazgos locales, especialmente entre jóvenes y mujeres. Si bien factores externos, como el retiro de algunos programas de cooperación internacional (en particular por el cierre de USAID), generan incertidumbre sobre la sostenibilidad de estos avances, el proyecto logró dejar instalado un núcleo de actores sensibilizados y articulados, con voluntad y compromiso para dar continuidad a las iniciativas iniciadas.

Desde esta misma lógica de efecto catalizador, el proyecto también generó condiciones para la ampliación de resultados más allá de su duración o cobertura directa. Un ejemplo de esto fue la colaboración con el MINEDUCYT para actualizar la currícula de educación a distancia (por primera vez desde 1998), una reforma de largo plazo orientada a mejorar la calidad educativa y reducir barreras institucionales que afectan especialmente a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Asimismo, se consolidó un ecosistema de actores territoriales (gobierno, ONGs, y en algunos casos sector privado) que, aunque todavía requiere apoyo técnico, se encuentra movilizado y comprometido con el acompañamiento a jóvenes y sus iniciativas. En este sentido, acciones como las campañas impulsadas por socios como ASAPROSAR sirvieron para activar redes preexistentes en las comunidades y generar condiciones favorables para la implementación de procesos locales de desarrollo y consolidación de paz.

*“El primer paso fue generar ecosistema, generar una pequeña red de actores comunitarios, gubernamentales y de otras ONGs que van a apoyar el proyecto y van a apoyar a los*

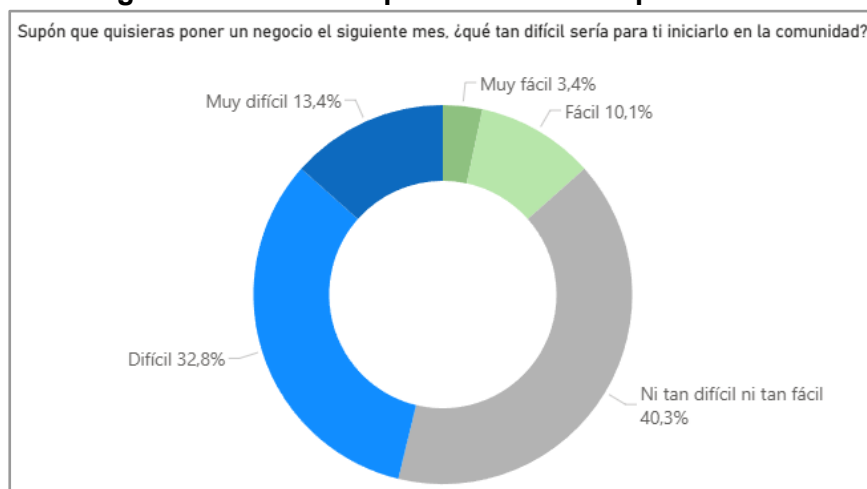
*jóvenes al momento de que estos implementen sus iniciativas, en este caso de emprendimiento. Entonces para eso lanzamos una campaña que nos sirve para 'calentar' las comunidades, para poder ver qué otros servicios existen en estas comunidades."*

**Socio implementador**

En el ámbito económico, se registraron avances diferenciados. En términos de **empleo**, el proyecto enfrentó obstáculos estructurales como la rigidez del mercado laboral, la informalidad, discriminación por edad o residencia, y barreras educativas. A pesar de esto, iniciativas como Mi Primer Trabajo destacaron por su enfoque integral, combinando formación, acompañamiento psicosocial (valorado como "cercano") y gestión empresarial. Sobre este aspecto, la evidencia es débil para llegar a una conclusión sobre los resultados generados en esta línea. Sin embargo, se puede afirmar que todavía persisten retos para una inserción laboral sostenida, y el modelo intensivo en seguimiento plantea dudas sobre su escalabilidad. Si bien el 88% de las personas participantes del estudio de línea final manifestó sentirse "excelentemente", "moderadamente" o "algo" preparadas para insertarse laboralmente o emprender, la proporción de quienes perciben mejoras efectivas en el acceso al empleo descendió entre línea de base (43%) y línea final (37%). Esto sugiere que, a pesar de los avances en capacidades individuales, persisten obstáculos importantes para una inserción laboral sostenida, especialmente en el sector formal. En este sentido, si bien no se cuenta con mayor evidencia desde la perspectiva empresarial, la sensibilización a las empresas contratantes es un aspecto fundamental y debe ser sostenido. Finalmente, también resulta importante (a pesar de no tener efecto directo e inmediato) la modernización del servicio público de empleo y el fortalecimiento del SIMEL para la generación de indicadores y estadísticas que incluyan metodologías con énfasis en grupos vulnerables.

El componente de **emprendimiento** del proyecto generó un alto nivel de interés entre los participantes y permitió avances importantes, especialmente en términos de fortalecimiento de capacidades. Aunque muchos de estos emprendimientos son de subsistencia o se encuentran en etapas muy tempranas, se observó una mejora generalizada en aspectos técnicos clave, como la identificación de costos, manejo de ingresos y egresos, y desarrollo de una identidad propia para sus negocios. Las ferias comunitarias y de emprendimiento no sólo impulsaron el comercio local, sino que también ofrecieron espacios de visibilización y networking entre emprendedores, fortaleciendo el sentido de pertenencia y posicionamiento en sus comunidades. En conjunto, estos esfuerzos sientan las bases para que el emprendimiento no sólo sea una vía de generación de ingresos, sino también una herramienta de integración social y empoderamiento individual. En línea con esto, de quienes respondieron la encuesta de línea final, más de la mitad (54%) considera que no sería "difícil" ni "muy difícil" establecer un negocio por cuenta propia, tal como lo muestra la Imagen 2 a continuación.

## Imagen 2. Dificultades para iniciar un emprendimiento



Fuente: elaboración propia en base a línea final

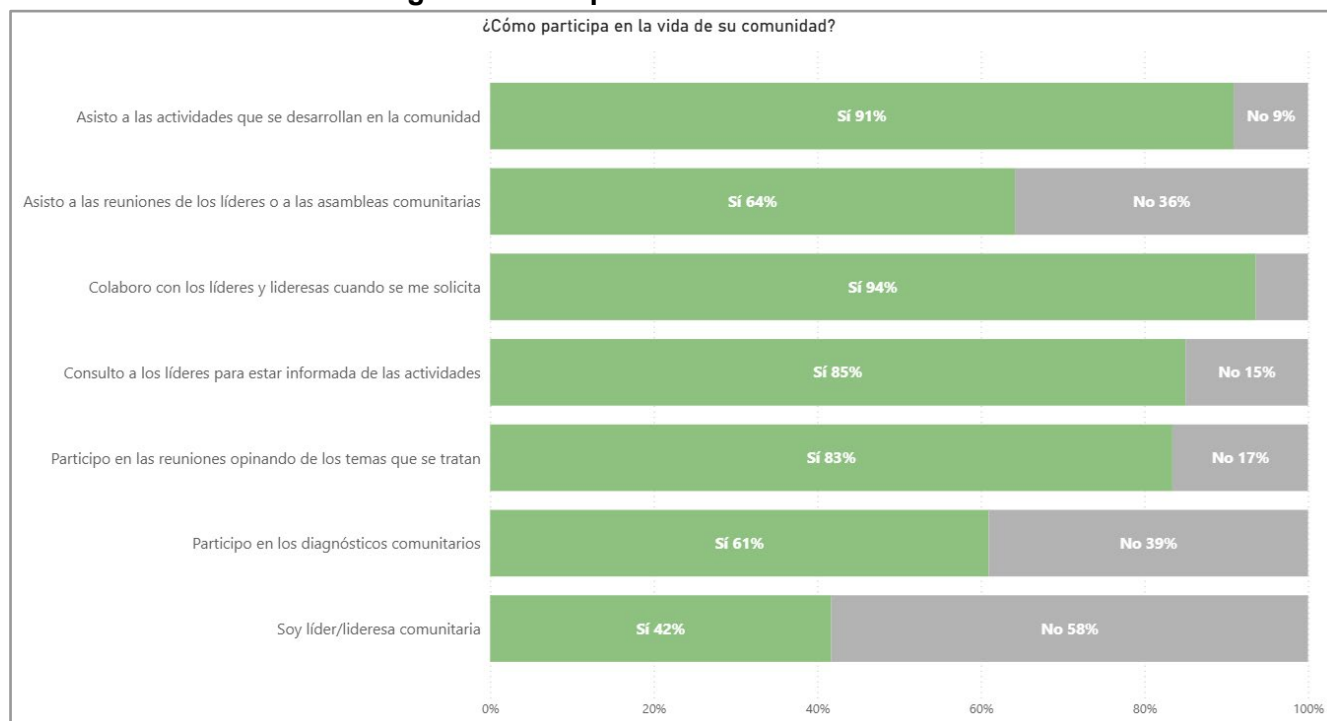
El proyecto también fomentó la generación, uso y reacondicionamiento de espacios comunitarios, lo que resultó clave para dinamizar la participación y fortalecer el sentido de pertenencia. Aunque no todos estos espacios fueron creados directamente por el proyecto, sí se promovió su utilización estratégica (como en el caso de canchas, centros comunitarios y CUBOs) e incluso se incentivó su gestión comunitaria, por ejemplo, mediante la contratación de personal local. Esta reapropiación territorial favoreció la creación de nuevos vínculos sociales: personas que antes no se conocían comenzaron a interactuar, se generaron intercambios intergeneracionales, y surgió un renovado interés por las dinámicas colectivas. Iniciativas como la de Comunicadores Comunitarios reflejan este cambio, dando voz a líderes locales emergentes que promueven una narrativa de convivencia y corresponsabilidad. En conjunto, el proyecto contribuyó a consolidar redes de apoyo entre emprendedores, articular diversos actores comunitarios y crear un ecosistema propicio para la sostenibilidad de las iniciativas. Si bien estos avances no pueden atribuirse exclusivamente al proyecto, sí contribuyeron a crear condiciones para una convivencia más inclusiva, resiliente y comprometida con la transformación pacífica del entorno.

En línea con estos resultados, la Imagen 3 muestra que la gran mayoría de los participantes que contestó la encuesta de línea final declaró que asiste a las actividades que se desarrollan en su comunidad (91%), colabora con los líderes cuando se le solicita (94%), y consulta a los líderes para estar informado de las actividades y proyectos en la comunidad (85%), entre otras actividades de participación comunitaria.

*"Fue bien difícil al principio, las personas no querían participar. Pero de a poquito se fueron sumando y estamos abiertos para cualquier otro proyecto, porque la base para trabajar aquí en la comunidad es que estamos organizados."*

**Grupo focal - Líderes comunitarios**

### Imagen 3. Participación de la vida comunitaria



Fuente: elaboración propia en base a línea final

A **nivel individual**, el proyecto logró fortalecer las capacidades personales y socioemocionales de jóvenes y otros participantes, promoviendo procesos de empoderamiento que van más allá de lo económico. Se observó un aumento generalizado en la capacidad de agencia, especialmente entre juventudes que ahora demuestran mayor reflexión sobre temas complejos como la paz, la convivencia y la gestión de conflictos. Las capacitaciones en habilidades socioemocionales (como el manejo de emociones, la autoestima y la comunicación) fueron altamente valoradas por los participantes, muchos de los cuales destacaron haber superado barreras como el temor a hablar en público o la dificultad para expresarse. Espacios como los CUBOs, reconocidos como entornos de confianza, jugaron un rol clave en este proceso, al combinar acompañamiento psicosocial con formación práctica y apoyo emocional. En conjunto, estas acciones no sólo ayudan a fortalecer a las personas como individuos, sino también como actores activos en la transformación de sus comunidades.

Uno de los principales logros del proyecto fue su contribución al fortalecimiento de las **capacidades institucionales** para atender a poblaciones vulnerables, especialmente juventudes. A través de procesos formativos que son, en general, bien valorados por su calidad y pertinencia, se mejoraron competencias técnicas y socioemocionales de funcionarios públicos, lo que se tradujo en mejoras en la calidad de los servicios brindados. Indicadores como el grado de mejora en la atención a juventudes y el conocimiento de la población sobre programas de protección disponibles reflejan avances tangibles en este ámbito. La creación de redes entre funcionarios de distintas instituciones, la articulación entre niveles de gobierno y el uso estratégico de plataformas como OportunidadES del MTPS, permitieron ampliar el alcance territorial y modernizar los enfoques de atención.

También se promovió una mayor vinculación entre comunidades y alcaldías, facilitando un trabajo más coordinado y sinérgico en el territorio.

*“Mejoramos la calidad de servicios [prestados a la comunidad]. Estas capacitaciones nos dieron una respuesta diferente, de más calidad y de más sensibilidad. Porque el caso se resuelve, como sea, un caso se resuelve, pero ahora la persona se siente escuchada y atendida.”*

**Funcionario capacitado**

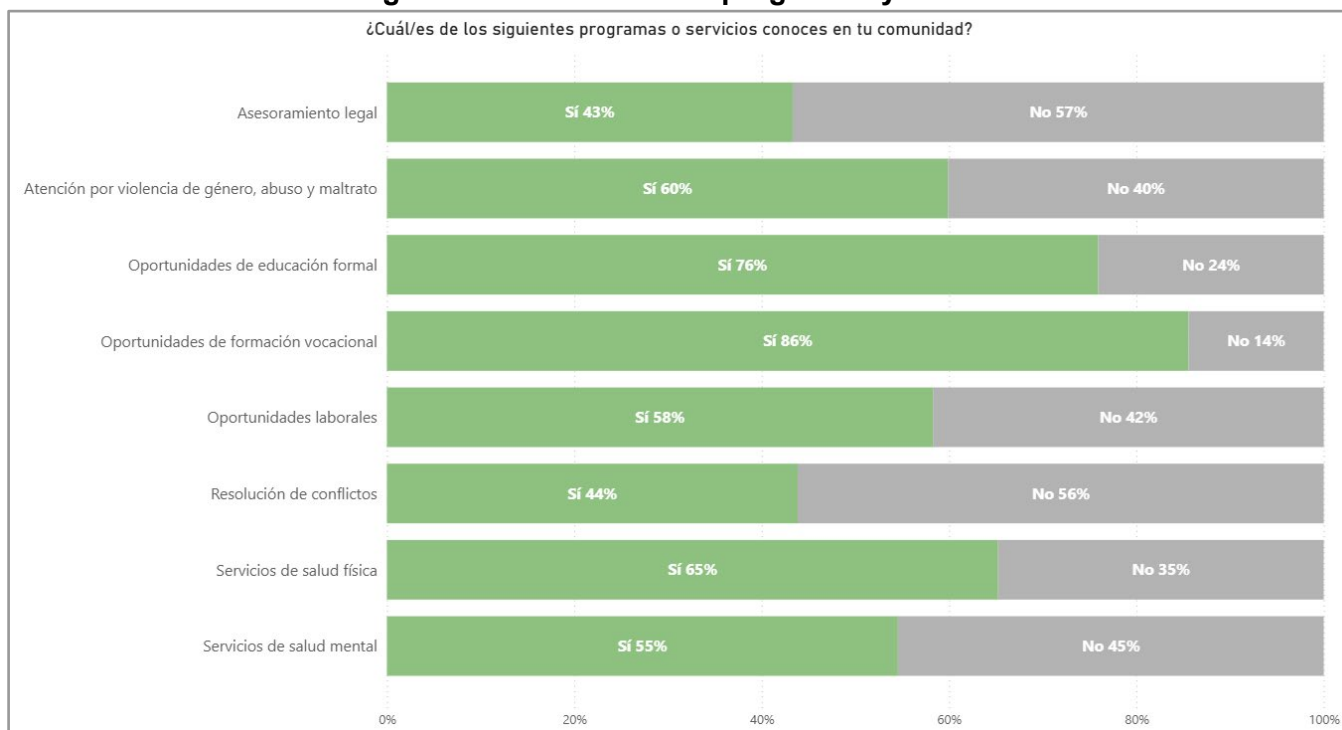
Un actor clave en este proceso fue la DRTS, con quien se construyó una dinámica de trabajo mutuamente beneficiosa. El proyecto, como primer gran socio estratégico, aportó recursos técnicos y financieros, mientras que la DRTS, como ejecutor en territorio, amplió la cobertura de las acciones y fortaleció su rol institucional. El modelo de intervención se apoyó en líderes comunitarios y, en ausencia de estructuras organizadas, promovió activamente su conformación, generando así condiciones más sostenibles. A través de capacitaciones temáticas (por ejemplo, en discapacidad o salud mental), se fortaleció el accionar de la DRTS y de otras entidades como el CIIE, cuyo programa de salud mental (único gratuito a nivel nacional) cobró visibilidad como respuesta a una necesidad crítica post régimen de excepción. En conjunto, el proyecto logró articular a instituciones clave en torno a una agenda común, consolidando sinergias que hoy permiten responder de manera más integral a los desafíos del territorio. Se destaca el fortalecimiento del funcionariado sobre inclusión y atención a personas con discapacidad, la elaboración de la estrategia de inclusión y el programa interactivo para el trabajo con niñez, adolescencia y juventud con discapacidades y sus familias.

*“Destaco que se nos capacitó de una manera práctica, no solamente teórica, para atender a personas con discapacidad. No sólo se trata de tener una infraestructura adecuada, sino también la atención, aprendimos a manejar la atención.”*

**Funcionario capacitado**

Con respecto al conocimiento por parte de los beneficiarios sobre distintos servicios y programas de atención en sus comunidades, 97% de las personas que participaron del estudio de línea final conoce al menos un programa o servicio en su comunidad (lo que representa un incremento con respecto a la línea de base), y se destaca el conocimiento de servicios de oportunidades de formación vocacional (86%), oportunidades de educación formal (76%), servicios de salud (65%) y atención por violencia de género, abuso y maltrato (60%), tal como se observa en la Imagen 4 a continuación. Además, las capacidades de atención a juventudes en instituciones presentes en territorio mejoraron un 20% entre línea de base y línea final, según los funcionarios encuestados.

#### Imagen 4. Conocimiento de programas y/o servicios



Fuente: elaboración propia en base a línea final

La promoción de la **cultura de paz** fue un eje transversal que guió todo el diseño e implementación del proyecto, y se expresó en múltiples dimensiones: empoderamiento individual, fortalecimiento comunitario, generación de oportunidades reales y desarrollo institucional. Aplicando un enfoque de triple nexo (acción humanitaria, paz y desarrollo), el proyecto abordó causas estructurales de exclusión juvenil, promoviendo resiliencia, inclusión y capacidad de agencia entre jóvenes, mujeres y otros grupos históricamente afectados por la violencia. A lo largo del proceso, se llevaron a cabo 21 talleres sobre derechos humanos, liderazgo, resolución de conflictos y gestión de proyectos, que fomentaron la confianza y la iniciativa de las juventudes como protagonistas de procesos comunitarios. A partir de estas instancias formativas, se generaron iniciativas comunitarias lideradas por los propios participantes, orientadas a responder a problemáticas locales como el desplazamiento forzado o la violencia de género, mediante la recuperación de espacios públicos, la creación de entornos recreativos y el fortalecimiento del tejido social.

El proyecto también jugó un rol clave en línea con la desescalada de posibles conflictos en los territorios, combinando acciones formativas, estrategias de convivencia y abordajes psicosociales. Funcionarios públicos y líderes comunitarios fueron capacitados en resolución pacífica de conflictos, desarrollando habilidades para enfrentar situaciones tensas desde el diálogo, la empatía y el reconocimiento mutuo. En paralelo, la recuperación de espacios públicos y la realización de actividades lúdicas e intergeneracionales (como cine comunitario o tardes de café) funcionaron como dispositivos de encuentro y confianza, permitiendo que la comunidad comenzara a interactuar con mayor libertad, rompiendo con el miedo instalado por años de violencia. Este nuevo clima social favoreció la cooperación para resolver problemas cotidianos, como la limpieza de espacios o el cumplimiento de

normas de convivencia. Además, a medida que disminuyó la violencia asociada a pandillas, emergieron otras conflictividades (como la violencia de género, intrafamiliar o el acoso), ante lo cual el proyecto ajustó su propuesta de trabajo. Se fortalecieron mecanismos de protección y se promovieron herramientas como los primeros auxilios psicológicos, brindando a funcionarios y líderes comunitarios capacidades para ofrecer una atención más humana, cercana y pertinente. Esta mirada integral incluyó también formaciones en equidad de género y derechos humanos, entendiendo al empoderamiento femenino como componente central en la construcción de paz.

**Hallazgo 14: Con respecto a las metas previstas en el Marco de Resultados, el proyecto logró alcanzar la mayoría de ellas, especialmente aquellas vinculadas a alcance y cobertura, como el número de personas participantes, la cantidad de formaciones realizadas y la inclusión de mujeres en las actividades.** La participación femenina superó el 50% del total y llegó a niveles del 70% en actividades específicas, como las vinculadas a liderazgo, lo que refleja un buen desempeño en términos de enfoque de género e inclusión. Sin embargo, también se identificaron algunas limitaciones vinculadas a la definición y gestión compartida de los indicadores, como la falta de una referencia unificada de seguimiento y metas, mencionada anteriormente.

Además, si bien la mayoría de los indicadores muestran avances positivos, se registraron retrocesos en variables como la percepción sobre el acceso a empleo y autoempleo (en línea con lo que se mencionó anteriormente), que experimentó una caída respecto a la línea de base: el indicador “1c. Proporción de personas que reportan cambios positivos para el acceso a oportunidades de empleo y autoempleo en comparación con el año anterior” tuvo una disminución de 5 puntos porcentuales entre línea de base y línea final. Esto pone de manifiesto que, si bien se avanzó en el fortalecimiento de capacidades individuales, las limitaciones estructurales del entorno socioeconómico siguen afectando las oportunidades efectivas de inserción.

En cuanto a los enfoques transversales, el proyecto logró una adecuada integración de los enfoques de género, juventud y derechos humanos, no sólo en la selección de perfiles participantes, sino también en los contenidos de formación y en la construcción de metodologías inclusivas. Si bien no se contaba con metas por edad ni discapacidad, los datos de la muestra elaborada para la línea final arrojan un porcentaje de 23% de personas con alguna discapacidad. Se promovieron acciones afirmativas (como la capacitación de mujeres en roles no tradicionales), se trabajó con juventudes como agentes clave de cambio, y se generaron condiciones para el acceso equitativo a oportunidades, servicios y espacios de participación, sentando las bases para procesos de paz sostenibles y con enfoque de derechos.

---

*Pregunta 14: ¿Qué tipo de acciones se han implementado y cuáles han resultado ser más efectivas?*

---

**Hallazgo 15: Las acciones más efectivas del proyecto fueron aquellas ancladas en estructuras existentes, construidas con actores con legitimidad territorial y diseñadas desde enfoques participativos. Esta combinación permitió generar apropiación**

**comunitaria, ampliar el alcance de las intervenciones y consolidar procesos con mayores niveles de sostenibilidad e impacto.**

Entre las acciones implementadas en el marco del proyecto, se destacan una serie de estrategias que resultaron particularmente efectivas para alcanzar los resultados esperados, principalmente por su capacidad de generar confianza, apropiación comunitaria y sostenibilidad. Una de las más valoradas fue el **aprovechamiento de los CUBOs** como espacios seguros, confiables y accesibles para juventudes. Su existencia previa en algunos territorios, combinada con su legitimidad ante la comunidad, permitió que se convirtieran en plataformas clave para la atención psicosocial, superando barreras como el estigma asociado a la salud mental. Además, estos espacios facilitaron la implementación de actividades integrales (como formación, acompañamiento emocional y expresión artística) en un entorno cercano y protegido, fortaleciendo tanto la participación como el sentido de pertenencia.

Otra estrategia destacada, pero que cuenta con menor grado de acuerdo entre los actores entrevistados, fue el uso del **Deporte Comunitario** como herramienta de llegada y sensibilización. Más allá de su componente lúdico, algunos actores destacaron que estas actividades promovieron la integración intergeneracional, la práctica del liderazgo juvenil y el fortalecimiento de la cohesión social en contextos donde el tejido comunitario había sido debilitado por la violencia. En ambos casos, el arraigo territorial y la apropiación comunitaria de los espacios y dinámicas podrían funcionar como condiciones clave para promover transformaciones sostenibles.

*“[El Deporte Comunitario] brinda espacios creativos para los niños, donde pueden aprender y aprender con los demás y poder practicarlos. (...) También se involucran las personas que quedaron con secuelas, con traumas de antes, y ahora tienen un lugar donde venir a recrearse. Esas actividades ayudan a atender tanto a la familia como a la comunidad.”*

**Grupo focal - Jóvenes beneficiarios**

Asimismo, la colaboración con **socios implementadores** fue fundamental para amplificar el alcance y la pertinencia de las intervenciones. Organizaciones como TECHO, CAMARASAL, ASAPROSAR, Visión Mundial y FUNDASAL aportaron conocimiento profundo del territorio, redes comunitarias consolidadas y metodologías adaptadas a los contextos locales, lo que permitió una implementación más efectiva y culturalmente sensible. Un ejemplo de esto fue la organización de ferias de emprendimiento por parte TECHO, que coordinó con representantes de alcaldías y DRTS para la logística, y utilizaron los CUBOs como espacios para estos eventos, lo que facilitó la participación al ser puntos de referencia en las comunidades. Este **enfoque de co-creación** promovido por el proyecto favoreció una articulación virtuosa entre diferentes niveles institucionales y actores comunitarios. Estas prácticas, centradas en la escucha activa y la corresponsabilidad, contribuyeron a construir procesos con mayor legitimidad, sostenibilidad y resultado transformador.

---

*Pregunta 15: ¿Cuál ha sido el efecto en los jóvenes resultante de las actividades desarrolladas en el marco del programa?*

---

**Hallazgo 16: El proyecto logró fortalecer el protagonismo juvenil mediante el desarrollo de habilidades, liderazgos y sentido de pertenencia, activando procesos de**

**transformación personal y comunitaria. Si bien su continuidad requiere apoyos sostenidos, los resultados generados ofrecen bases sólidas para seguir construyendo con y desde las juventudes.**

Las actividades desarrolladas en el marco del proyecto generaron transformaciones significativas en las juventudes, tanto a nivel individual como en su relación con la comunidad. A través del acceso a espacios seguros como los CUBOs, la participación en talleres de habilidades socioemocionales y los procesos de liderazgo comunitario (especialmente entre mujeres), muchos jóvenes reportaron mejoras sustantivas en su autoestima, confianza, comunicación y capacidad para tomar decisiones. Superaron miedos comunes como hablar en público, expresar sus opiniones o liderar actividades comunitarias. Asimismo, desarrollaron nuevas habilidades en resolución de conflictos, un tema particularmente relevante en comunidades donde persisten tensiones cotidianas. Se observó una creciente capacidad para identificar problemáticas locales, plantear soluciones y proponer proyectos, por ejemplo, iniciativas de concientización o recuperación de espacios públicos.

*“[Las capacitaciones] no son sólo para la comunidad, nos ayudan como personas, como familia, para resolver conflictos en la escuela, etc. Nos tienen que servir para el crecimiento personal. (...) Yo pienso que para cada uno que asistió a los talleres hay un cambio en nuestras vidas, nos han dado herramientas que no teníamos y que no conocíamos.”*

**Grupo focal - Líderes comunitarios**

El proyecto también fortaleció capacidades de gestión y articulación, habilitando que muchos participantes aprendieran a planificar, movilizar recursos y vincularse con actores institucionales. Sin embargo, persisten limitaciones estructurales para la sostenibilidad de estos procesos. En varios casos, los liderazgos emergentes aún dependen del acompañamiento externo para sostenerse en el tiempo, y se percibe que la falta de recursos podría frenar la continuidad de las acciones impulsadas.

*“Sí se podría [llevar a cabo iniciativas sin apoyo externo], pero con algo de dificultad. A veces el problema no es que uno no lidere, sino que a veces solicitar apoyo externo puede llevar meses o incluso un año.”*

**Grupo focal - Líderes comunitarios**

Iniciativas vinculadas a la promoción de emprendimientos y deporte comunitario evidenciaron tanto el valor formativo del proceso como la necesidad de contar con apoyos sostenidos que permitan escalar o profundizar los aprendizajes. Aun con estas limitaciones, el proyecto dejó una huella importante: despertó motivación, habilitó el deseo de participación y facilitó la apropiación de espacios que hoy muchos jóvenes reconocen como propios y vinculados a su desarrollo personal y comunitario.

Esta percepción se vio reflejada en los grupos focales, a través de frases como:

- “Me identifico como un agente de cambio” (en línea con la encuesta, donde un 95% afirmó lo mismo)
- “Me siento más involucrado/a en el desarrollo de mi comunidad”
- “Reconozco las principales problemáticas de mi comunidad y creo que puedo aportar para solucionarlas”

- “Pensando en los desafíos que me rodean, fue útil participar en las actividades en el marco del proyecto para mejorar la situación de mi comunidad”

Estas afirmaciones mostraron un alto nivel de acuerdo, evidenciando el resultado positivo del proyecto sobre el sentido de pertenencia, empoderamiento y proyección a futuro de los participantes.

**Valoración del criterio Efectividad: Satisfactorio.** El proyecto logró en términos generales los resultados esperados, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades individuales, comunitarias e institucionales, con avances visibles en liderazgo juvenil, participación, formación para el empleo, emprendimiento y salud mental. No obstante, la inserción laboral enfrentó obstáculos externos ligados a la coyuntura macroeconómica, la informalidad y las barreras para el empleo formal, especialmente para juventudes desplazadas. Pese a estas limitaciones estructurales, se observaron efectos positivos en jóvenes y mujeres, quienes valoran los procesos y comienzan a demostrar resultados concretos derivados de la intervención.

## 6.5. SOSTENIBILIDAD

---

**Pregunta 16:** *¿Qué tan sostenibles son los resultados del proyecto y su capacidad para garantizar su continuidad una vez finalizada la intervención?*

---

**Hallazgo 17:** **El proyecto dejó condiciones concretas para la sostenibilidad, al fortalecer capacidades individuales, redes comunitarias y vínculos institucionales. No obstante, su continuidad dependerá de apoyos políticos, financiamiento sostenido y la capacidad de los actores involucrados para mantener y ampliar los procesos iniciados.**

Uno de los aportes más relevantes del proyecto en términos de sostenibilidad ha sido el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas que permiten a las comunidades continuar impulsando procesos más allá del acompañamiento externo. El trabajo con personas activas en territorio no sólo brindó herramientas prácticas (como saber con quién articular, cómo organizar actividades o movilizar recursos), sino que también generó confianza, seguridad y sentido de pertenencia, según los actores entrevistados. Al combinar el desarrollo de habilidades socioemocionales con el impulso de liderazgos comunitarios, el proyecto sentó bases para una autonomía creciente. Muchas de las personas participantes de los grupos focales manifestaron haber cambiado su percepción sobre su entorno: pasaron de considerar sus comunidades como espacios abandonados a reconocerlas como lugares con valor y potencial. Este cambio de mirada (que afirma que “la comunidad vale la pena”) constituye un motor potente para la sostenibilidad, al empoderar a actores locales para que continúen dinamizando procesos de transformación desde adentro.

*“Muchas veces las personas de la comunidad buscan directamente a los jóvenes de los comités, y así están ejecutando proyectos de prevención de violencia, de prevención de embarazos, de servicios a la comunidad. Se han vuelto los referentes comunitarios, al punto que, si necesitan una campaña de vacunación de mascotas, los buscan a ellos y ellos saben cómo hacer la gestión con el Ministerio de Salud, por ejemplo.”*

**Organización facilitadora**

A nivel institucional, el componente de formación a funcionarios públicos fue clave para promover la sostenibilidad del proyecto, que dejó (según los propios actores) capacidades instaladas en funcionarios públicos que hoy actúan como replicadores de los enfoques promovidos. Las formaciones brindadas no sólo fortalecieron competencias técnicas y socioemocionales, sino que también propiciaron un cambio de actitud hacia juventudes y poblaciones vulnerables. En varios casos, participantes del proyecto se transformaron en referentes dentro de sus equipos, compartiendo materiales, asesorando a otras unidades e impulsando cambios más allá de sus funciones inmediatas. Si bien estos logros pueden verse afectados por recambios institucionales o rotación de personal, los testimonios de las personas capacitadas coinciden en que el proceso vivido fue transformador y persistente.

En cuanto a los emprendimientos, aunque su sostenibilidad económica presenta desafíos importantes (por tratarse en muchos casos de iniciativas de subsistencia en contextos de alta vulnerabilidad), se reconocen avances en términos de ocupación, vínculos comunitarios y trabajo en red. El acompañamiento técnico brindado, especialmente cuando fue sostenido y personalizado, sentó bases más sólidas para su continuidad. Además, el networking promovido entre emprendedores y con otros actores locales ha generado una red que sí muestra señales de sostenibilidad. En la etapa final del proyecto, se está trabajando específicamente con estos grupos para consolidar sus actividades más allá del financiamiento externo, incluyendo estrategias de articulación con autoridades territoriales como parte de ese esfuerzo de continuidad.

Sin embargo, la sostenibilidad plena de los resultados está condicionada en parte por factores estructurales y coyunturales ajenos al diseño del proyecto. Desafíos persistentes como la exclusión, la pobreza y las dinámicas de movilidad humana (incluyendo aquellas relacionadas con las personas que se desplazan en contra de su voluntad) continúan limitando el alcance de las estrategias a largo plazo, aun cuando estas hayan sido bien contextualizadas. Además, el retiro o disminución de fondos de cooperación internacional desde inicios de 2025 ha generado un entorno de incertidumbre que afecta tanto a organizaciones locales como a agencias del SNU, dificultando la posibilidad de acompañar estos procesos de forma sostenida. Se suman también los cambios institucionales y la frecuente reconfiguración de actores públicos, lo que puede comprometer la continuidad de ciertas líneas de acción. Por todo esto, aunque el proyecto ha logrado dejar capacidades, vínculos y metodologías en funcionamiento, la sostenibilidad efectiva requerirá esfuerzos coordinados, voluntad política y flexibilidad adaptativa para acompañar y consolidar estos avances en el mediano y largo plazo.

---

*Preguntas 17 y 18: ¿Incluyó el proyecto una estrategia de sostenibilidad y salida que promoviera la apropiación nacional/local y el uso de capacidades locales?*

---

**Hallazgo 18: El proyecto logró sentar bases sólidas y validadas para su sostenibilidad, dejando instalada una red de actores sensibilizados, herramientas replicables y experiencias que demuestran que es posible construir modelos de desarrollo territorial con enfoque de derechos, participación y paz duradera.**

El proyecto incorporó desde su concepción una estrategia de sostenibilidad basada en el arraigo territorial, la apropiación local y el fortalecimiento de capacidades. Una de sus principales apuestas fue su enfoque integral y multisectorial, que abordó de forma simultánea dimensiones individuales, comunitarias e institucionales, sin imponer modelos predefinidos, sino partiendo de necesidades concretas expresadas por los propios actores locales. Esta lógica favoreció una alta apropiación por parte de juventudes, comunidades e instituciones, y fortaleció el compromiso con la continuidad de los procesos incluso más allá del acompañamiento directo. Al incluir componentes diversos como salud mental, liderazgo, empleabilidad, emprendimiento, cohesión social y fortalecimiento institucional, el proyecto logró implicar a una amplia gama de actores: ministerios, alcaldías, sector privado, CUBOs, organizaciones comunitarias y voluntarios. Esta diversidad permitió sentar las bases de un ecosistema de apoyo que, si bien aún requiere fortalecimiento técnico, ha sido sensibilizado y activado.

La articulación estrecha con el Estado fue otra estrategia central para garantizar la sostenibilidad. Las instituciones públicas no sólo actuaron como contrapartes, sino que fueron protagonistas en el diseño, implementación y seguimiento de las acciones, lo que favoreció una apropiación genuina del modelo de intervención. Esta integración temprana permitió que los enfoques promovidos fueran validados desde dentro y reconocidos como replicables, incluso más allá del acompañamiento de agencias como ACNUR, OIT y PNUD. Casos como el de la DRTS, el MINEDUCYT o el MTPS son ejemplos claros de cómo el proyecto dejó capacidades técnicas, productos concretos (como la nueva currícula de educación para adultos a nivel nacional) y modelos institucionales que pueden trascender la duración del proyecto. En particular, en el caso del MTPS, se destaca que la experiencia con programas como Mi Primer Trabajo sirvió como prueba de concepto: el ministerio validó que el enfoque funciona, y actualmente se encuentra buscando nuevas fuentes de financiamiento para iniciativas de empleo juvenil y digitalización, adaptando el modelo a esquemas de subsidio más sostenibles desde lo público. Finalmente, la participación de alcaldías en la organización de ferias, identificación de beneficiarios y coordinación territorial refuerza la viabilidad de replicar las acciones. Si bien la continuidad de ciertos programas dependerá de voluntad política y disponibilidad de recursos, el proyecto dejó instaladas bases sólidas y validadas, que favorecen la sostenibilidad desde lo público.

Otra estrategia relevante para la sostenibilidad fue la promoción de una lógica de formación en cascada, que permitió amplificar los efectos del proyecto más allá de los participantes directos. Muchos funcionarios y líderes comunitarios capacitados asumieron un rol activo en la replicación de conocimientos dentro de sus equipos, organizaciones o comunidades. Este enfoque no sólo permitió democratizar el acceso al conocimiento, sino que fortaleció la continuidad técnica de los procesos. Esta lógica de formación continua, en la que cada actor capacitado replica y adapta lo aprendido, fue especialmente visible en los equipos de atención comunitaria, en los CUBOs y en estructuras institucionales descentralizadas. Además de ampliar el alcance, esta práctica promovió una mayor apropiación de los contenidos, la adaptación contextual de los enfoques y el fortalecimiento de redes entre pares.

*“La idea de replicar es porque nadie es eterno. Todos somos necesarios, pero no necesariamente indispensables. El CUBO es como un trampolín, es como para ayudarnos a prepararnos, y la idea de replicar es compartir el conocimiento. El taller yo lo puedo percibir de una forma, pero otra persona lo puede percibir diferente y generar otro tipo de ideas. Ese es el objetivo de replicar.”*

**Grupo focal - Líderes comunitarios**

En definitiva, el proyecto no sólo incorporó estrategias explícitas de sostenibilidad, sino que logró activar dinámicas que permiten proyectar sus efectos más allá del tiempo y los recursos disponibles. Al articular capacidades locales, estructuras institucionales y liderazgos comunitarios, se generaron condiciones para una continuidad anclada en el territorio y legitimada por actores públicos y sociales.

**Valoración del criterio Sostenibilidad: Satisfactorio.** El proyecto promovió procesos de apropiación institucional y comunitaria, aunque aún depende de la voluntad política, continuidad presupuestaria y fortalecimiento de capacidades locales. La estrategia de salida fue incipiente y no completamente desarrollada, aunque hubo iniciativas prometedoras de institucionalización.

## **6.6. GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS**

---

**Pregunta 19:** *¿En qué medida el proyecto apoyó iniciativas para la consolidación de la paz con perspectiva de género y de derechos humanos de las mujeres en movilidad?*

---

**Hallazgo 19: El proyecto logró integrar de forma efectiva los enfoques de género y derechos humanos en sus estrategias para la consolidación de paz. Las acciones desplegadas no sólo promovieron condiciones más equitativas para mujeres en movilidad y otras poblaciones excluidas, sino que también generaron cambios en las dinámicas comunitarias y en las prácticas institucionales, consolidando una base transformadora.**

El proyecto incorporó de manera transversal los enfoques de género, derechos humanos e inclusión desde su diseño hasta la implementación y evaluación. Estos enfoques funcionaron como brújula orientadora para garantizar la centralidad de las personas, la no vulneración de derechos y la creación de entornos seguros y accesibles para juventudes, mujeres y poblaciones históricamente excluidas, incluidas aquellas en situación de movilidad.

Desde el enfoque de derechos humanos, se aseguraron mecanismos para la participación activa y sin riesgos, el acceso equitativo a servicios y la retroalimentación significativa por parte de los y las participantes. Las capacitaciones dirigidas a funcionarios públicos incluyeron estos principios, promoviendo una atención más humana, sensible y adecuada a contextos comunitarios. Esto fortaleció el desarrollo de diagnósticos inclusivos y la implementación de estrategias adaptadas a las necesidades de las personas desplazadas, mujeres, personas con discapacidad y otras poblaciones vulnerables.

En cuanto al enfoque de género, el proyecto desplegó una serie de acciones específicas para promover la participación equitativa de las mujeres, como la adaptación de horarios y espacios de formación, la creación de ambientes seguros y la articulación con servicios

especializados como Ciudad Mujer del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU). Se promovió el liderazgo femenino y se incorporaron medidas concretas de prevención del acoso y la violencia sexual en las rutas de empleo y sector privado. A pesar de ciertos desafíos para trabajar alrededor de la agenda para la igualdad de género, el proyecto logró preservar sus contenidos sustantivos mediante una adaptación del lenguaje y las narrativas empleadas, explicando de mejor manera el alcance de actividades y productos. Las agencias implementadoras incorporaron los principios de igualdad y no discriminación dentro de temáticas más amplias, como la resolución de conflictos o el autocuidado emocional. Esto permitió mantener la coherencia del enfoque y asegurar que los contenidos llegaran a los públicos clave. Algunos actores institucionales capacitados destacaron que el proyecto fortaleció capacidades y promovió transformaciones en prácticas cotidianas, especialmente en lo referido a la atención con perspectiva de género.

Los resultados evidencian avances significativos: la proporción de mujeres activas en estructuras de liderazgo comunitario pasó de 4% en la línea de base a 15% en la línea de salida, con el 87% considerándose influyentes en la toma de decisiones, y el 80% afirmando sentirse libres de expresar sus opiniones en espacios comunitarios (ambos porcentajes correspondientes a la línea de salida). Más allá de los datos, los testimonios recogidos en los grupos focales dan cuenta de un inicio en la transformación del rol de las mujeres, que comienzan a ocupar espacios de liderazgo comunitario, motivando a otras a seguir el mismo camino. Estos liderazgos no sólo empiezan a transformar las dinámicas organizativas, sino también las relaciones sociales, promoviendo mayor equidad, corresponsabilidad y cohesión en las comunidades.

**Valoración del criterio Género y derechos humanos: Altamente satisfactorio.** El proyecto incorporó de manera efectiva los enfoques de género y derechos humanos, promoviendo la inclusión de juventudes, mujeres y personas con discapacidad a través de estrategias diferenciadas y espacios seguros. Se fortalecieron capacidades individuales y comunitarias para el ejercicio de derechos, y se fomentó la articulación institucional en torno a rutas de protección y atención. Aunque persisten algunas limitaciones, la intervención logró avances relevantes en la promoción de la equidad y la transformación de relaciones sociales.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES**

#### **Relevancia**

**C1) El proyecto demostró que es posible consolidar procesos de paz en territorios vulnerables cuando las intervenciones parten de diagnósticos participativos y enfoques contextuales.**

Más allá de su valor instrumental, los diagnósticos participativos permitieron construir relaciones de confianza, legitimar las intervenciones y generar compromiso comunitario desde el inicio. El proyecto confirmó que la efectividad de las estrategias de consolidación

de paz no radica únicamente en las acciones implementadas, sino en su capacidad de responder a realidades concretas desde un enfoque situado y sensible a las particularidades de cada comunidad. Esto fue particularmente relevante en escenarios de desconfianza institucional y fragmentación social, donde la escucha activa y la apropiación comunitaria funcionaron como condiciones habilitantes para el cambio. En este sentido, el proyecto aportó evidencia sobre la necesidad de integrar lo técnico con lo relacional en contextos de construcción de paz.

Esta experiencia reafirma que las metodologías participativas y la sensibilidad territorial no son un complemento, sino una condición indispensable para transformar vínculos, construir confianza y sostener procesos en escenarios de exclusión y conflictividad.

Hallazgo relacionado: 1

### Coherencia

#### **C2) La selección estratégica de comunidades y la articulación con actores clave fueron factores determinantes de la coherencia y solidez del proyecto.**

El proyecto logró una implementación coherente gracias a una combinación de decisiones estratégicas: la priorización de comunidades con alta necesidad de cohesión social y baja presencia institucional, y la articulación fluida con actores clave (tanto estatales como comunitarios) en todos los niveles. Esta articulación fue más que una coordinación operativa: funcionó como un dispositivo de legitimación social e institucional, fortaleciendo la inserción territorial y el sentido de corresponsabilidad.

La selección territorial, basada en evidencia y validada por el gobierno, garantizó la pertinencia de las acciones; mientras que la colaboración con socios como alcaldías, organizaciones presentes en territorio y programas gubernamentales permitió adaptar las intervenciones al contexto y ampliar su impacto. Esta experiencia demuestra que la coherencia de una intervención no depende únicamente de su diseño técnico, sino de su capacidad para insertarse en ecosistemas territoriales con legitimidad y sinergia.

Hallazgos relacionados: 6, 7

### Eficiencia

#### **C3) La cooperación interagencial potenció los resultados del proyecto.**

El modelo de implementación conjunta entre ACNUR, OIT y PNUD mostró que la complementariedad de mandatos y expertise puede traducirse en soluciones más integrales, al existir una voluntad explícita de coordinación estratégica.

Esta implementación conjunta no sólo permitió cubrir de forma integral dimensiones clave como empleo, cohesión social, salud mental, liderazgo comunitario y fortalecimiento institucional, sino que también evidenció que la acción coordinada entre agencias puede generar sinergias superiores a la suma de sus partes. A pesar de obstáculos operativos (como los distintos marcos presupuestarios o la ausencia de sistemas compartidos de seguimiento), el trabajo conjunto resultó en intervenciones más robustas y adaptadas. Esto sugiere que el enfoque interagencial puede ser altamente efectivo, pero requiere

condiciones institucionales habilitantes que garanticen eficiencia sin sacrificar la coherencia operativa.

La experiencia refuerza que, con una visión estratégica común, claridad en los roles y una voluntad sostenida de colaboración y aprendizaje, la implementación interagencial no sólo es viable, sino recomendable en contextos complejos que requieren respuestas multisectoriales.

Hallazgos relacionados: 10, 11

**C4) La ausencia de sistemas unificados de información limitó la capacidad de monitoreo conjunto y perjudicó la eficiencia operativa del proyecto.**

A pesar del consenso estratégico entre las agencias, la implementación careció de herramientas técnicas comunes que permitieran una trazabilidad consolidada de los avances.

Aunque se dispuso de mecanismos regulares de reporte, el proyecto no logró consolidar un sistema de información común entre las agencias implementadoras. La gestión paralela de bases de datos e instrumentos impidió un seguimiento articulado y coherente, provocó duplicaciones y retrasos en la implementación de actividades clave.

Esta fragmentación técnica expuso una contradicción estructural entre la lógica de planificación estratégica compartida (valorada por todas las agencias) y las prácticas operativas individuales. El caso evidencia que en esquemas interagenciales, la eficiencia no depende sólo de la buena voluntad de coordinación, sino de contar con herramientas compartidas y marcos comunes de M&E.

Hallazgo relacionado: 9

### Efectividad

**C5) Los resultados alcanzados demuestran la capacidad del proyecto para activar transformaciones, pero también señalan límites estructurales que exceden su alcance.**

La intervención produjo avances concretos en términos de cohesión social, formación de jóvenes, fortalecimiento institucional y empoderamiento comunitario, demostrando su capacidad para activar procesos de transformación en contextos complejos.

Sin embargo, estos logros se desplegaron en un entorno marcado por limitaciones estructurales (como la informalidad laboral, la exclusión socioeconómica o la fragilidad de los ecosistemas de emprendimiento) que restringieron la escala, profundidad y sostenibilidad de los efectos. Esta tensión no invalida los resultados obtenidos, sino que confirma que intervenciones acotadas en el tiempo deben concebirse como catalizadoras de procesos más amplios.

La estrategia del proyecto, centrada en la construcción de capacidades locales y la articulación con políticas públicas preexistentes, actuó como mecanismo de anclaje para proyectar sostenibilidad más allá del cierre formal de actividades. Esto permite revalorizar el

rol de este tipo de intervenciones no como soluciones finales, sino como eslabones estratégicos en procesos de transformación estructural. La consolidación de los efectos dependerá, en última instancia, de decisiones políticas, financiamiento sostenido y articulación interinstitucional a largo plazo.

Hallazgos relacionados: 13, 14

**C6) El proyecto contribuyó a activar procesos de transformación personal y comunitaria en jóvenes, posicionándolos como protagonistas del cambio en sus territorios.**

La intervención logró posicionar a jóvenes previamente marginados como protagonistas activos en sus comunidades, fortaleciendo su autoestima, liderazgo y capacidad de agencia. A través de espacios seguros, formación en habilidades socioemocionales y oportunidades de participación, muchos jóvenes pasaron a liderar iniciativas, ocupar espacios públicos y articular con actores institucionales.

Estos resultados revelan el papel estratégico que pueden desempeñar las juventudes en la reconstrucción del tejido social, especialmente en contextos marcados por violencia, exclusión y desconfianza institucional. La experiencia sugiere que, cuando se crean condiciones de reconocimiento, acompañamiento y sentido de propósito, el liderazgo juvenil puede ser un motor de cohesión comunitaria. Aunque persisten desafíos para sostener estos liderazgos (como la escasez de recursos, el limitado acceso a empleo digno o la necesidad de redes comunitarias más sólidas), el proyecto sembró una base sólida sobre la cual pueden proyectarse procesos de cambio sostenido en el tiempo. No obstante, estos liderazgos requieren acompañamiento prolongado y vínculos institucionales sólidos para evitar procesos de desmotivación o desvinculación.

Hallazgos relacionados: 15, 16

### Sostenibilidad

**C7) El proyecto dejó condiciones concretas para la sostenibilidad de sus resultados, aunque la continuidad de estos dependerá de apoyos institucionales y condiciones estructurales.**

La intervención logró establecer condiciones reales para la sostenibilidad de sus efectos, tanto en el plano individual, como en lo comunitario e institucional. La existencia de liderazgos juveniles activos, redes locales fortalecidas y actores comunitarios empoderados demuestra que los procesos impulsados fueron apropiados por sus protagonistas y no dependen exclusivamente del acompañamiento externo. Este anclaje comunitario representa un capital social clave que puede funcionar como amortiguador frente a la retirada progresiva de la cooperación internacional.

En paralelo, la incorporación de componentes del proyecto en políticas y estructuras públicas (como la formación de funcionarios, la actualización de la currícula de educación de adultos o el fortalecimiento del servicio público de empleo) señala que los aprendizajes trascendieron su implementación.

Sin embargo, la sostenibilidad estructural de estos avances requiere condiciones que exceden el control del proyecto: voluntad política, continuidad institucional y financiamiento multianual. La experiencia sugiere que dejar instaladas capacidades no es del todo suficiente: se necesitan mecanismos explícitos de anclaje y seguimiento post-proyecto para evitar que los procesos iniciados se diluyan con el tiempo.

Hallazgos relacionados: 17, 18

### Género y Derechos Humanos

#### **C8) El enfoque de género y derechos humanos se sostuvo como eje transformador, adaptándose al contexto sin perder profundidad.**

El proyecto logró integrar de forma consistente los enfoques de género y derechos humanos, no sólo como principios transversales sino también como componentes explícitos de su lógica de intervención. Esta integración se expresó en metas de participación, contenidos formativos, medidas de prevención de violencia y articulaciones institucionales. Asimismo, esta incorporación fue deliberada y estratégica, no meramente declarativa, lo que permitió avanzar hacia cambios en prácticas y relaciones en los territorios.

La experiencia demostró que, incluso en entornos de baja priorización, es posible sostener enfoques transformadores sin perder profundidad ni contenidos sustantivos. Además, incorporar estos enfoques desde el diseño y no como añadidos operativos es una condición crítica para lograr resultados equitativos.

Hallazgo relacionado: 19

### Sensibilidad al tiempo

#### **C9) La lectura estratégica del contexto político permitió actuar con oportunidad y legitimidad en territorios previamente excluidos.**

El proyecto supo interpretar una coyuntura inédita de reducción de violencia y reapertura territorial como una ventana de oportunidad para desplegar iniciativas en zonas históricamente inaccesibles.

Este aprovechamiento del momento político no fue accidental, sino resultado de un análisis continuo del entorno y de una capacidad institucional para responder con agilidad y flexibilidad. Esta capacidad de adaptación fue clave para ganar legitimidad institucional y comunitaria. En contextos volátiles, donde las ventanas de oportunidad podrían ser frágiles y temporales, la sensibilidad al tiempo y al contexto se convierte en una competencia estratégica que define la viabilidad misma de las intervenciones. El proyecto mostró que intervenir “a tiempo” no sólo mejora la relevancia de las acciones, sino que puede ser la diferencia entre el éxito y la dificultad a la hora de implementar una estrategia territorial.

Hallazgo relacionado: 4

## 7.2. RECOMENDACIONES

### R1) Sistematizar y formalizar los procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje

Una de las principales lecciones del proyecto fue la necesidad de contar con un sistema de seguimiento compartido entre agencias y socios implementadores, que asegure la trazabilidad de los procesos, evite duplicaciones, y facilite el análisis conjunto de avances, aprendizajes y desafíos.

Este sistema debe diseñarse desde el inicio del proyecto, con una visión integrada que contemple también los enfoques transversales de género, inclusión y derechos humanos, asegurando que la información generada sea representativa y útil para todos los niveles de toma de decisiones. No debe entenderse únicamente como una herramienta tecnológica, sino como un conjunto de procesos formalizados y claros, con instrumentos accesibles para todos los actores y protocolos comunes de registro, consolidación y uso de la información.

Para su diseño, es fundamental partir de una Teoría de Cambio construida de manera participativa, que explicita la lógica de intervención y permita derivar indicadores realistas, relevantes y bien formulados. Esto no sólo favorece la claridad interna del proyecto, sino que fortalece la rendición de cuentas, la coordinación entre agencias y el uso estratégico de la información para la mejora continua. Un sistema de este tipo, concebido desde el inicio, permite que todos los equipos cuenten con la misma información, al mismo tiempo, y que los procesos puedan desarrollarse sin retrasos ni pérdida de consistencia.

Acciones sugeridas:

- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación con protocolos compartidos de levantamiento, carga, análisis y reporte de información, con enfoque de género e interseccionalidad.
- Desarrollar lineamientos operativos claros para la gestión del conocimiento, incluyendo formatos estandarizados, calendarios de seguimiento y puntos focales por organización.
- Establecer una plataforma digital de acceso común que permita a todos los socios registrar avances y consultar indicadores en tiempo real, minimizando la fragmentación de la información.
- Realizar talleres de construcción y validación conjunta de la Teoría de Cambio al inicio del proyecto, asegurando su comprensión y apropiación por parte de todos los actores involucrados.
- Programar espacios periódicos de revisión técnica y reflexión estratégica (por ejemplo, revisiones trimestrales o sesiones de aprendizaje) que promuevan el análisis colectivo de resultados y la toma de decisiones basada en evidencia.

Responsables: Coordinación del proyecto, Agencias implementadoras, Equipo responsable de M&E

Nivel de prioridad: Alto

Plazo: Corto (desde la etapa de diseño)

Conclusión relacionada: C4

Condición de viabilidad: requiere voluntad y capacidad técnica compartida entre agencias y socios implementadores

Riesgo contextual: Bajo, aunque en contextos de alta rotación institucional o escasa conectividad territorial, la implementación del sistema puede requerir adaptaciones o apoyo técnico adicional.

## R2) Reforzar y ampliar la articulación con instituciones estatales, organizaciones de base y actores comunitarios

La apropiación institucional lograda por parte de actores como MINEDUCYT, MTPS, DRTS y algunas alcaldías fue un factor facilitador clave. Se recomienda sostener y profundizar esta articulación en futuros proyectos, involucrando a las instituciones desde la etapa de diseño, fortaleciendo sus capacidades técnicas y posicionándolas como protagonistas del proceso.

Esta recomendación cobra aún más relevancia en contextos de cambios políticos, recambios de autoridades o fluctuaciones en los niveles de cooperación internacional, que pueden afectar la voluntad o capacidad de las instituciones para sostener procesos transformadores.

Asimismo, para lograr una mayor sostenibilidad y legitimidad en los territorios, es fundamental reforzar el trabajo con organizaciones comunitarias, empresas locales y otros actores sociales que operan en el ámbito territorial. Estas alianzas deben construirse bajo principios de corresponsabilidad y equidad, integrando de manera transversal los enfoques de género, edad y derechos humanos.

Su participación activa no sólo amplía el alcance de las intervenciones, sino que genera redes de apoyo localizadas, esenciales para sostener procesos de cambio una vez finalizada la intervención directa de las agencias.

### Acciones sugeridas:

- Establecer convenios marco o cartas de entendimiento con instituciones estatales clave desde el inicio de una nueva intervención, delimitando roles, responsabilidades y compromisos de cofinanciamiento o sostenibilidad.
- Diseñar e implementar planes de fortalecimiento institucional específicos para actores públicos y comunitarios, con formación técnica, acompañamiento operativo y provisión de herramientas metodológicas.
- Incluir mecanismos de cogestión territorial, como mesas interinstitucionales o comités locales de implementación, que integren a alcaldías, organizaciones de base y sector privado local.
- Identificar y vincular actores comunitarios ya activos en procesos de liderazgo, emprendimiento o participación social, para integrarlos como aliados estratégicos en la ejecución.
- Incorporar herramientas que promuevan la participación de grupos históricamente excluidos en estos espacios de articulación, como juventudes, mujeres, personas con discapacidad o en movilidad.

Responsables: Equipo a cargo del diseño, Coordinación del proyecto, Agencias implementadoras, Representantes de las agencias

Nivel de prioridad: Alto

Plazo: Corto (durante diseño) + Largo (sostenimiento de vínculos)

Conclusiones relacionadas: C2, C3, C7, C9

Condición de viabilidad: alta dependencia de la apertura y disponibilidad de contrapartes institucionales

Riesgo contextual: Medio, a partir de cambios de gobierno, crisis de presupuesto o debilitamiento institucional, que pueden limitar la continuidad de alianzas y compromisos adquiridos.

### **R3) Escalar la estrategia hacia otras comunidades con condiciones de exclusión o vulnerabilidad**

Dada la capacidad demostrada por el proyecto para activar transformaciones en contextos de alta exclusión, se recomienda considerar su expansión territorial hacia nuevas comunidades que compartan condiciones similares. El escalamiento debe concebirse como un proceso flexible, adaptativo y contextualizado, evitando replicaciones mecánicas y reconociendo que los ecosistemas comunitarios varían significativamente entre territorios. Será clave mantener la lógica de trabajo desde lo local, fomentando la participación temprana mediante diagnósticos comunitarios participativos y adecuando herramientas y metodologías a las realidades específicas de cada territorio.

La tropicalización de los contenidos, la articulación con procesos ya existentes y la flexibilidad operativa deben seguir siendo principios rectores de cualquier estrategia de ampliación. Asimismo, se sugiere prestar especial atención a la inclusión activa de grupos históricamente marginados (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, pueblos indígenas o personas en movilidad) como criterio para la selección y el diseño de estas nuevas intervenciones.

Acciones sugeridas:

- Identificar nuevos territorios prioritarios a través de análisis que combinen indicadores de exclusión social, presencia institucional y potencial de articulación con actores locales, incorporando variables de género, edad, discapacidad y pertenencia étnica.
- Repetir el enfoque de diagnóstico participativo para comprender la dinámica comunitaria y adaptar la intervención a las necesidades y oportunidades específicas de cada contexto.
- Establecer alianzas con instituciones presentes en los nuevos territorios desde la fase de diseño, incluyendo gobiernos locales, organizaciones comunitarias y servicios públicos estratégicos.
- Revisar y adaptar los materiales formativos, metodologías de trabajo y herramientas operativas a los nuevos contextos, promoviendo una tropicalización basada en la experiencia de los equipos locales.
- Garantizar la flexibilidad de los mecanismos administrativos y operativos para responder a los desafíos logísticos y sociales que puedan surgir durante la expansión.

Responsables: Equipo a cargo del diseño, Coordinación del proyecto, Agencias implementadoras

Nivel de prioridad: Medio

Plazo: Largo (implementación escalonada en fases sucesivas)

Conclusiones relacionadas: C1, C2, C5, C6, C9

Condición de viabilidad: requiere disponibilidad de recursos y capacidades instaladas para replicación

Riesgo contextual: Medio, ya que zonas con baja gobernabilidad, conflicto latente o escasa presencia estatal podrían limitar la efectividad del escalamiento.

#### **R4) Impulsar una mayor sensibilización del sector privado frente a los desafíos estructurales**

A pesar del fortalecimiento de las capacidades de los jóvenes participantes, la inserción laboral formal sigue enfrentando barreras estructurales, como la informalidad del mercado y los prejuicios hacia ciertas poblaciones. Esto evidencia la necesidad de involucrar de manera más activa y estratégica al sector privado en procesos de sensibilización, diálogo y co-construcción de soluciones de inclusión socioeconómica.

La vinculación entre empresas, agencias del SNU y actores locales puede facilitar la creación de oportunidades reales para jóvenes y personas en situación de vulnerabilidad, complementando los esfuerzos de capacitación y empleabilidad realizados por el proyecto.

En este sentido, se recomienda abordar la articulación con el sector empresarial como una estrategia de mediano y largo plazo, reconociendo que los cambios culturales y normativos al interior de las empresas requieren tiempo, incentivos claros y construcción de confianza. También será necesario prever mecanismos para sostener este compromiso frente a posibles crisis económicas, cambios de prioridades corporativas o entornos normativos poco favorables.

Acciones sugeridas:

- Diseñar e implementar campañas de sensibilización dirigidas a empresas, destacando los beneficios sociales y económicos de la inclusión laboral de poblaciones vulnerables, así como buenas prácticas y casos de éxito.
- Promover espacios de diálogo y mesas de trabajo entre sector privado, instituciones públicas, agencias del SNU y organizaciones comunitarias para identificar oportunidades conjuntas de formación, mentoría o inserción.
- Incluir a representantes del sector empresarial en procesos de diseño curricular y validación de contenidos formativos, asegurando la pertinencia de las competencias desarrolladas.
- Fomentar nuevos acuerdos público-privados para la implementación de programas de pasantías, empleos de transición o iniciativas de mentoría para jóvenes.
- Explorar esquemas de incentivos o reconocimiento para empresas que promuevan prácticas inclusivas de contratación, especialmente hacia jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y personas en movilidad.
- Incluir indicadores específicos de equidad e inclusión laboral como parte de los sistemas de seguimiento y evaluación, para monitorear avances y retrocesos.

Responsables: Equipo a cargo del diseño, Coordinación del proyecto, Agencias implementadoras

Nivel de prioridad: Alto

Plazo: Mediano (campañas e incentivos) + Largo (transformación de prácticas empresariales)

|  |
|--|
| Conclusiones relacionadas: C5, C6  |
| Condición de viabilidad: depende del interés y apertura del sector privado local   |
| Riesgo contextual: Medio-Alto, a partir de crisis económicas o inestabilidad regulatoria, que podrían afectar la disposición del sector privado a invertir en inclusión. |

### R5) Mantener explícitos los enfoques de género y derechos humanos, incluso en contextos cambiantes

El proyecto logró integrar de manera efectiva los enfoques de género y derechos humanos en sus intervenciones. Esta experiencia demuestra que es posible (y necesario) mantener el compromiso sustantivo con estos principios, adaptando las narrativas y terminología a diversos contextos.

Se recomienda continuar desarrollando estrategias que permitan transversalizar estos enfoques en el diseño de actividades, en la formación de actores clave y en la selección de indicadores, para asegurar intervenciones sensibles, inclusivas y transformadoras.

Se debe prestar especial atención, además, al tratamiento de indicadores y recolección diferenciada de información relacionada con género, edad, inclusión y diversidad.

Acciones sugeridas:

- Continuar el diseño de marcos conceptuales y operativos que integren los enfoques de género y derechos humanos desde la planificación, asegurando que sean validados por socios locales e institucionales.
- Incorporar módulos específicos sobre género, derechos humanos e interseccionalidad en las capacitaciones dirigidas a funcionarios públicos, actores comunitarios y personal técnico de implementación.
- Desarrollar y aplicar herramientas de monitoreo que incluyan indicadores desagregados por sexo, edad, discapacidad, identidad étnica y situación de movilidad, garantizando un seguimiento inclusivo y representativo.
- Establecer mecanismos de revisión técnica que aseguren la coherencia de las narrativas y materiales comunicacionales con los principios de igualdad y no discriminación.
- Incluir cláusulas de enfoque de equidad en convenios con contrapartes institucionales, cuando sea posible.

Responsables: Equipo a cargo del diseño, Coordinación del proyecto, Agencias implementadoras, Equipo responsable de M&E

Nivel de prioridad: Medio

Plazo: Corto (desde diseño, sostenido a lo largo de toda la ejecución)

Conclusión relacionada: C8

Condición de viabilidad: requiere capacidad para adaptar enfoques sin perder contenidos sustantivos

Riesgo contextual: Alto, debido a posibles resistencias sociales o políticas, retrocesos normativos o recortes

presupuestarios que pueden amenazar la transversalización efectiva.

## **R6) Diseñar estrategias de salida realistas que aseguren la sostenibilidad técnica, institucional y financiera de los procesos iniciados**

El proyecto dejó capacidades instaladas, redes activas y modelos validados de intervención, pero su sostenibilidad futura dependerá de factores que exceden su diseño, como la voluntad política, la disponibilidad de recursos y el acompañamiento técnico. Por eso, se recomienda que futuras iniciativas incorporen desde su fase inicial una estrategia de salida realista y planificada, con acciones graduales que permitan una apropiación efectiva por parte de actores públicos, comunitarios y territoriales.

Esta estrategia debe incluir la construcción de alianzas estables con instituciones públicas y locales, la generación de evidencia sistematizada que permita visibilizar resultados, y la incorporación de aprendizajes y herramientas en políticas y programas nacionales. Debe también prever escenarios de riesgo, como recambios institucionales, caída de la cooperación, cambios de ciclo político o crisis presupuestarias, para asegurar respuestas adaptativas frente a estas condiciones externas.

Además, será clave acompañar activamente a los socios institucionales (como el caso del MTPS) en la búsqueda de financiamiento para replicar o escalar intervenciones exitosas.

Acciones sugeridas:

- Incluir desde el diseño del proyecto una hoja de ruta de salida, con cronograma, hitos, responsables y mecanismos de transferencia gradual a actores locales e institucionales.
- Generar evidencia sistematizada sobre resultados, metodologías y lecciones aprendidas que pueda ser utilizada para abogar por la continuidad o escalamiento de las intervenciones.
- Brindar asistencia técnica a instituciones públicas en la formulación de proyectos que den continuidad a las acciones iniciadas, adaptándolas a presupuestos y marcos normativos nacionales.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional que garanticen el acompañamiento postproyecto, incluyendo comités de seguimiento y estrategias de formación continua.
- Identificar y activar fuentes complementarias de financiamiento, incluyendo cooperación internacional, sector privado, fondos públicos y alianzas multiactorales.
- Definir un horizonte temporal concreto para el proceso de salida (por ejemplo, 12-18 meses), sujeto a revisión según contexto político e institucional.

Responsables: Equipo a cargo del diseño, Coordinación del proyecto, Agencias implementadoras, Equipo responsable de M&E

Nivel de prioridad: Alto

Plazo: Mediano (con planificación desde el diseño)

Conclusión relacionada: C7

Condición de viabilidad: requiere coordinación temprana con actores institucionales, comunitarios y de cooperación

Riesgo contextual: Medio-Alto, debido a posible ausencia de recursos sostenidos o compromiso institucional, que podría interrumpir o diluir los procesos iniciados.

## 8. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

En la presente sección se presentan las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas en el marco del proyecto. Se considera una buena práctica a una acción, estrategia o forma de intervención que, a partir de la experiencia del proyecto, demostró ser especialmente efectiva para alcanzar resultados relevantes, sostenibles y transferibles, en contextos específicos. A su vez, se entiende por lección aprendida un conocimiento o aprendizaje derivado de la experiencia del proyecto, que identifica desafíos, obstáculos o limitaciones enfrentadas, así como formas en que se superaron, con potencial de adaptación a otros entornos.

### 8.1. BUENAS PRÁCTICAS

#### **BP1) Articulación con instituciones públicas, formación de capacidades locales y generación de productos transferibles como puntos de partida para procesos más allá del proyecto**

El proyecto aplicó una combinación de estrategias que resultaron especialmente efectivas para proyectar sus resultados más allá del ciclo de implementación. La articulación directa con instituciones públicas nacionales (como el MTPS, el MINEDUCYT o la DRTS), así como con alcaldías y estructuras de gobierno local, permitió que las intervenciones se alinearan con políticas existentes y que los productos desarrollados (como la nueva currícula de educación para adultos o los módulos de la plataforma “OportunidadES”) fueran asumidos por los propios organismos responsables.

En paralelo, se promovió el fortalecimiento de capacidades técnicas y humanas tanto en equipos institucionales como comunitarios, fomentando la apropiación de metodologías y herramientas. Esta práctica funcionó especialmente bien en contextos con instituciones dispuestas a innovar, marcos normativos flexibles y disponibilidad de personal técnico con capacidad de aprendizaje. El acompañamiento a funcionarios, líderes locales y emprendedores permitió dejar instalados procesos que pueden sostenerse y replicarse. Para replicar en otros territorios, se requiere un diagnóstico previo de capacidades institucionales, voluntad política y mecanismos claros de transferencia.

Hallazgos relacionados: 7, 17, 18

#### **BP2) Intervenciones a partir de necesidades sentidas y aprovechamiento de capacidades locales, como clave para la apropiación territorial**

Uno de los aciertos del proyecto fue no imponer modelos externos, sino construir desde el territorio, a partir de diagnósticos participativos, diálogo con actores locales y adaptación contextualizada de metodologías.

Esto permitió una mejor identificación de los problemas, una mayor adhesión de las personas participantes y el uso estratégico de capacidades preexistentes en las

comunidades. Cuando las intervenciones reconocen y fortalecen estructuras y mecanismos existentes, y se alinean con demandas reales, se incrementan las probabilidades de apropiación, legitimidad y sostenibilidad. En contextos más fragmentados o con baja cohesión social, este enfoque requiere fases más largas de confianza y acompañamiento antes de implementar acciones sustantivas.

Hallazgos relacionados: 1, 6

### **BP3) Cooperación interagencial basada en la complementariedad real de capacidades para la mejora en el alcance y la profundidad de las intervenciones**

La articulación entre ACNUR, OIT y PNUD fue una experiencia destacada, en la que cada agencia aportó su especialidad y su posicionamiento institucional para dar respuestas integrales a las problemáticas del territorio. Esta complementariedad (entre enfoque humanitario, de desarrollo institucional y promoción del empleo) permitió abordar simultáneamente necesidades individuales, comunitarias y estructurales. La planificación conjunta, el trabajo articulado con socios locales y la coordinación técnica entre equipos permitieron no sólo ampliar el alcance, sino también enriquecer la calidad de las respuestas. En otros contextos, este modelo puede adaptarse siempre que exista alineamiento político-institucional, recursos compartidos y sistemas de monitoreo integrados.

Hallazgos relacionados: 10, 11

### **BP4) Uso de infraestructuras sociales y/o comunitarias existentes para generar resultados sostenibles**

El uso de espacios como los CUBOs permitió llevar adelante procesos de participación, formación y atención psicosocial en entornos percibidos como seguros, accesibles y legitimados por las comunidades. Además, otros espacios comunitarios (como centros vecinales, plazas o canchas) se convirtieron en escenarios de transformación social, al ser activados con sentido colectivo y gestionados de forma participativa. Allí se desarrollaron actividades de formación, convivencia y diálogo intergeneracional que promovieron nuevas formas de relacionamiento y colaboración comunitaria. La apropiación activa de estos espacios por parte de las juventudes y otros actores locales favoreció el surgimiento de liderazgos positivos y reconstruyó vínculos comunitarios deteriorados por la violencia.

En paralelo, estrategias como el Deporte Comunitario funcionaron como vehículos efectivos para fomentar la integración intergeneracional, el liderazgo y la cohesión social. Estas acciones, combinadas con la articulación con actores territoriales con trayectoria previa (como TECHO, Visión Mundial o ASAPROSAR), pueden potenciar el impacto de las intervenciones, al sumar legitimidad, continuidad y conocimiento del contexto. En otros contextos sin espacios consolidados, además, estas prácticas pueden adaptarse mediante la habilitación temporal de infraestructuras públicas o privadas con potencial de uso comunitario.

Hallazgos relacionados: 15, 16

## 8.2. LECCIONES APRENDIDAS

### **LA 1) Una planificación conjunta entre agencias es valiosa, pero la implementación diferenciada es más viable.**

Al inicio del proyecto, las tres agencias implementadoras buscaron avanzar en una planificación conjunta que permitiera alinear objetivos, actividades y poblaciones prioritarias. Sin embargo, al intentar ejecutar de manera integrada, se encontraron con obstáculos operativos relacionados con los ritmos, procesos administrativos y culturas institucionales propias.

La experiencia demuestra que la coherencia estratégica puede lograrse mediante una planificación marco común, mientras se preserva flexibilidad operativa para cada agencia. Para otros contextos, esto implica definir desde el inicio cuáles procesos se realizarán de forma conjunta y cuáles de manera paralela, con mecanismos claros de coordinación.

Hallazgos relacionados: 9, 11

### **LA 2) Es posible fortalecer instituciones públicas aún en contextos cambiantes, si se adaptan los canales y los ritmos de trabajo.**

Durante el proyecto, varias instituciones públicas atravesaron procesos de transformación significativos, incluyendo reestructuraciones, recambios de personal y cambios de prioridades. Pese a este contexto, el proyecto logró avanzar en el fortalecimiento de capacidades institucionales (por ejemplo, en la DRTS, el MTPS y el MINEDUCYT) mediante procesos flexibles, técnicos y estratégicamente adaptados.

Esta lección es transferible a otros contextos si se prioriza el establecimiento de relaciones de confianza, la identificación de ventanas de oportunidad y la flexibilidad metodológica. Además, en escenarios de alta rotación institucional, es clave documentar y formalizar avances para evitar su pérdida en los cambios de personal.

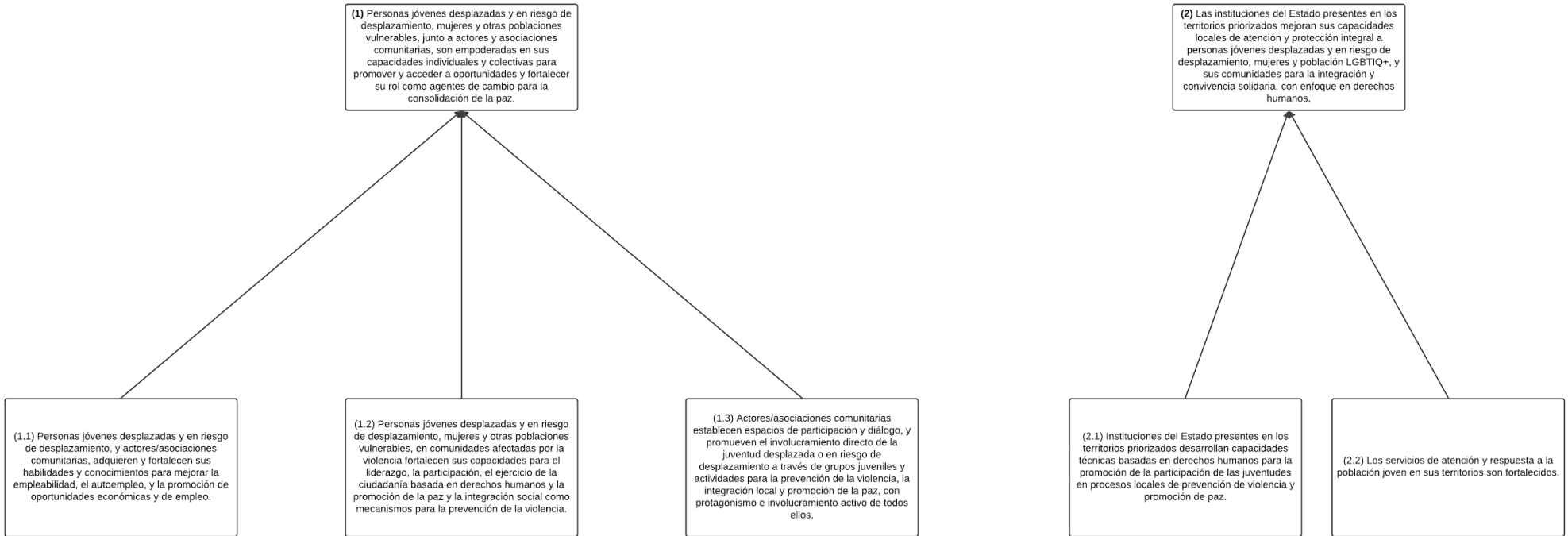
Hallazgos relacionados: 4, 7, 18

## **9. ANEXOS**

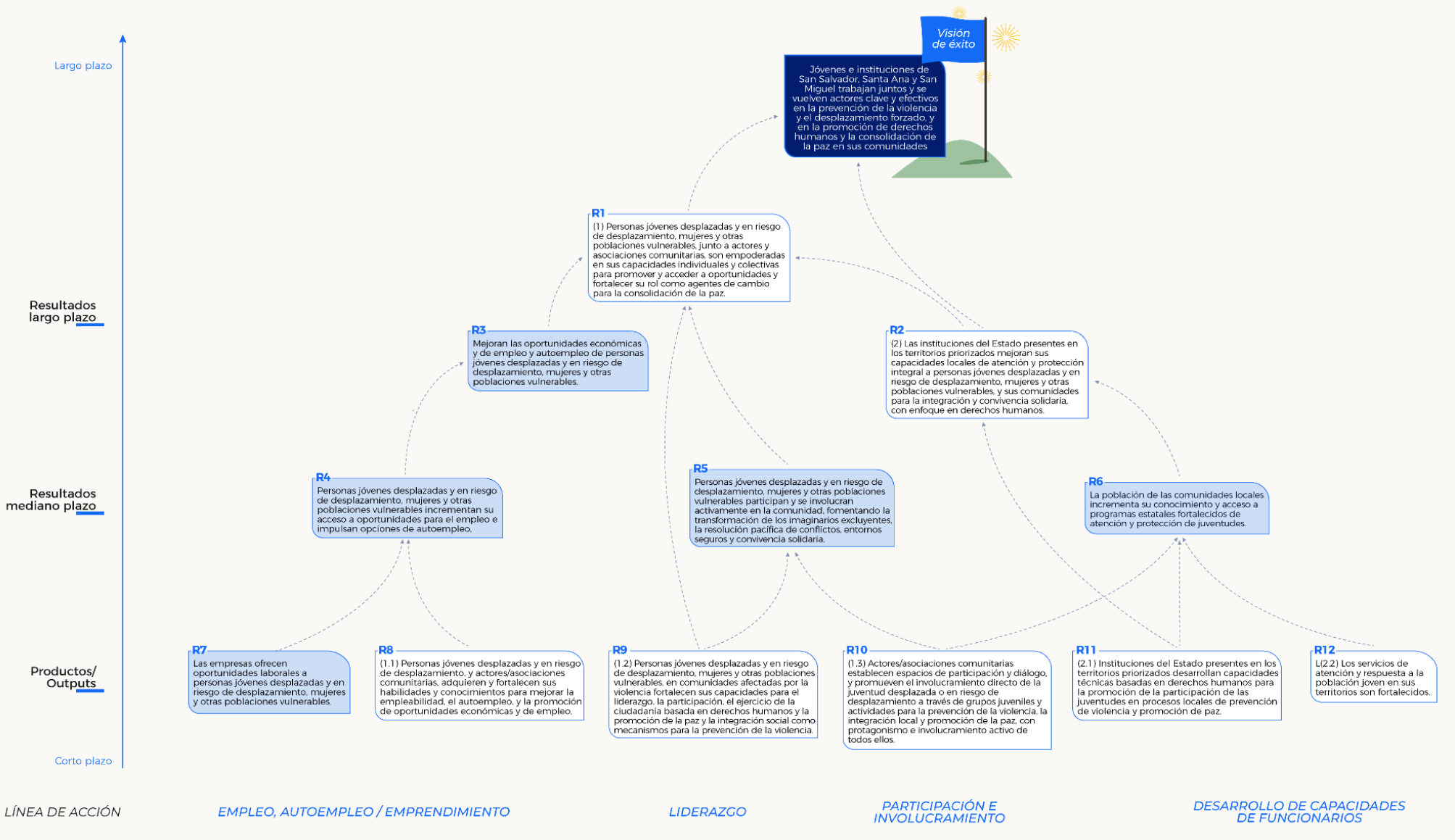
### **9.1. TÉRMINOS DE REFERENCIA**

[Enlace a los Términos de Referencia](#)

## 9.2. TEORÍA DE CAMBIO DEL PROYECTO



### 9.3. TEORÍA DE CAMBIO DESAGREGADA



#### 9.4. RESULTADOS INTERMEDIOS E INDICADORES

| ID | Resultado  | Indicador relacionado   |
|----|--|---|
| R4 | Personas jóvenes desplazadas y en riesgo de desplazamiento, mujeres y otras poblaciones vulnerables incrementan su acceso a oportunidades para el empleo e impulsan opciones de autoempleo.  | <b>1c)</b> Proporción de personas que reportan cambios positivos para acceso a oportunidades de empleo y autoempleo en comparación con el año anterior.   |
| R5 | Personas jóvenes desplazadas y en riesgo de desplazamiento, mujeres y otras poblaciones vulnerables participan y se involucran activamente en la comunidad, fomentando la transformación de los imaginarios excluyentes, la resolución pacífica de conflictos, entornos seguros y convivencia solidaria. | <b>1.3.2)</b> Número de personas que participan en actividades o proyectos de convivencia pacífica e integración.   |
| R6 | La población de las comunidades locales incrementa su conocimiento y acceso a programas estatales fortalecidos de atención y protección de juventudes  | <b>2b)</b> Porcentaje de conocimiento en la población de las comunidades locales sobre los programas de atención y protección a juventudes disponibles.   |
| R7 | Las empresas ofrecen oportunidades laborales a personas jóvenes desplazadas y en riesgo de desplazamiento, mujeres y otras poblaciones vulnerables.  | <b>1.1.2)</b> Número de empresas que participan de los programas promoción de oportunidades económicas y de los programas de vinculación laboral, brindando oportunidades de empleo o de aprendizaje a la juventud. |

## 9.5. MATRIZ DE RIESGOS

| Riesgos específicos del proyecto  | Nivel de riesgo | Estrategia de mitigación  |
|---|-----------------|---|
| <p>Limitada participación de la población a causa de desastres hidrológicos o geológicos, situación epidemiológica, contexto socioeconómico u otras circunstancias, reducen la eficiencia del proyecto e imposibilita el cumplimiento de las metas.</p> | <p>Bajo</p>     | <p>A partir de los aprendizajes durante la pandemia del COVID-19, la respuesta a desastres, y la experiencia acumulada de trabajo en territorio, los planes de trabajo son flexibles y permiten la adaptación de las actividades a modalidades virtuales, ajustes en los grupos de trabajo, localización y mecanismos de información a la población sobre la iniciativa y mecanismos de participación definidos.</p> <p>Fomento de acciones de coordinación con las comunidades para generar espacios de diálogo sobre la iniciativa y su ámbito.</p> <p>Establecidos mecanismos de retroalimentación y quejas.</p> <p>Coordinación sistemática con comunidades y otros actores en el territorio para asegurar la idoneidad de las acciones de la intervención.</p> <p>Monitoreo de la situación en el territorio y adaptación constante para mitigación de riesgos de protección asociados a la participación en el proyecto.</p> <p>Acompañamiento cercano por las Agencias a los actores de la intervención como los grupos comunitarios.</p> <p>Responsable: Unidad de Coordinación y equipos técnicos de las Agencias.</p> |
| <p>En un contexto de patrones culturales patriarcales hay un riesgo de que personas cercanas a las mujeres y niñas les impidan su participación en el proyecto, lo que reduciría las posibilidades de su empoderamiento.</p>                            | <p>Bajo</p>     | <p>Estrategia de acompañamiento a mujeres y niñas para asegurar su participación y las condiciones que la permitan en los espacios previstos.</p> <p>Mecanismos de información a la población sobre la iniciativa y mecanismos de participación definidos.</p> <p>Fomento de acciones de coordinación con las comunidades para generar espacios de diálogo sobre la iniciativa y su ámbito.</p> <p>Establecidos mecanismos de retroalimentación y quejas.</p> <p>Coordinación sistemática con comunidades y otros actores en el territorio para asegurar la idoneidad de las acciones de la intervención.</p> <p>Monitoreo de la situación en el territorio y adaptación constante para mitigación de riesgos de protección asociados a la participación en el proyecto.</p> <p>Responsable: Unidad de Coordinación y equipos técnicos de las Agencias.</p>   |
| <p>Cambios institucionales en el contexto electoral de 2024 pueden retrasar la implementación de algunas de las actividades.</p>  | <p>Medio</p>    | <p>Con apoyo de las instituciones nacionales de coordinación (ESCO, Cancillería) Equipo de coordinación presentará el proyecto a las nuevas autoridades y velará por la transición adecuada mediante el apoyo a los equipos involucrados en la implementación.</p>  |
| <p>Incidente de explotación sexual y/o abuso que vincula a personal de las Agencias o las</p>   | <p>Bajo</p>     | <p>El proyecto cuenta con un plan dedicado para la prevención de la explotación y el abuso, que incluye la capacitación del personal vinculado de las agencias, de las instituciones y de las comunidades.</p>  |

| Riesgos específicos del proyecto   | Nivel de riesgo | Estrategia de mitigación   |
|--|-----------------|--|
| <p>instituciones, afecta a personas participantes en los programas y les causa un daño a su integridad, afecta la reputación de las instituciones y agencias, y condiciona el progreso del proyecto.</p>                                       |                 | <p>Establecidos mecanismos de retroalimentación y quejas.<br/> Reiteración de mensajes sobre la gratuidad de los servicios, los mecanismos de retroalimentación y denuncia.<br/> Responsable: Unidad de Coordinación, equipos técnicos de las Agencias, Comité Directivo.</p>  |
| <p>Contracción económica y reducción de inversión del tejido empresarial local limita la generación de empleo o la absorción de los jóvenes que participan en las acciones para la mejora de empleabilidad y dinamización económica local.</p> | Medio           | <p>Plan de trabajo específico con el sector privado para fomentar el acceso de la población focalizada y el cumplimiento de las metas de proyecto.<br/> Monitoreo del progreso de las actividades y de los indicadores de impacto a nivel efecto.<br/> Espacios de coordinación técnica establecidos para el análisis de los retos en la ejecución y establecimiento de planes de mejora.<br/> Responsable: Unidad de Coordinación y equipos técnicos de las Agencias.</p> |

## 9.6. LISTADO DE ACTIVIDADES Y AGENCIAS RESPONSABLES

| Nivel de Intervención | Categoría                       | Actividades Principales  | Agencias responsables |
|-----------------------|---------------------------------|--|-----------------------|
| Nivel Individual      | Empleo juvenil                  | En el marco de Mi Primer Trabajo. Rutas de empleo juvenil; Sensibilización y articulación al empresariado para el empleo formal de personas jóvenes; Vinculación de jóvenes con empresas formadoras para firma de contratos de aprendizaje; ferias de empleo   | ACNUR y OIT           |
|                       | Emprendimiento / Sector privado | En el marco de Súper Pilas, a) sesiones formativas integrales para fomentar habilidades de emprendimiento, incluyendo orientación psicosocial y elaboración de planes de vida; b) apoyo en el establecimiento o fortalecimiento de emprendimientos con capital semilla   | ACNUR                 |
|                       |                                 | Sesiones formativas integrales para empresas/emprendedoras del proyecto incluyendo la metodología Mi Negocio Verde e IMESUN de la OIT, así como la adopción de tecnologías digitales innovadoras y prevención de violencia de género en los ámbitos de sus negocios según convenio 190 de la OIT   | OIT                   |
|                       |                                 | Campaña de sensibilización dirigida al sector privado contra el estigma y discriminación de las juventudes y fortalecimiento para la prevención de la violencia y acoso en el mundo del trabajo según convenio 190 de la OIT. Esto incluye: acciones de implementación de la campaña para la sensibilización en los 3 departamentos del proyecto.        | OIT                   |
|                       |                                 | Formación emprendedora, que ha incluido: a) Formación para emprendedores, utilizando metodologías como: ( Inicie y Mejore su Emprendimiento de OIT), CANVAS (del socio implementador) para el desarrollo de planes de negocio. b) Entrega de capital semilla a planes con mayor potencial, que incluyo además formación en construcción de paz y género. | OIT y PNUD            |
|                       |                                 | Encuentro de emprendedores de los 3 departamentos priorizados en el marco del proyecto, con la finalidad de identificar estrategias para la sostenibilidad del ecosistema emprendedor generado en el marco del proyecto  | OIT y PNUD            |
|                       |                                 | Talleres de co-creación de ferias de emprendimiento, celebradas con actores locales, juventudes y emprendedores, de tal manera de articular esfuerzos y fomentar la acción y liderazgo para la definición de las ferias.   | OIT                   |

| Nivel de Intervención   | Categoría         | Actividades Principales   | Agencias responsables                                    |
|---|-------------------|---|--|
|   |                   | <p>Implementación de Ferias de emprendimiento en el marco de días conmemorativos de los Derechos Humanos, como espacios de co-creación entre las juventudes y actores locales para la construcción de paz.</p> <p>En el marco de la preparación de las ferias se realizaron formaciones adicionales para fortalecer conocimientos en áreas como: manejo de desechos y residuos y técnicas para el manejo sanitario de alimentos y gestión de marca</p>  | OIT y PNUD   |
|   |                   | <p>Puesta en marcha de acciones articuladoras para la sostenibilidad del ecosistema de empleabilidad generado en el marco del proyecto:</p> <p>a) Formación a personas emprendedoras jóvenes en el uso de herramientas de inteligencia artificial aplicada a negocios;</p> <p>b) Co-creación y activación de plataforma digital de promoción de una comunidad emprendedora para la articulación en red del ecosistema emprendedor generado en el marco del proyecto.</p> <p>c) Ferias de emprendimiento</p> | OIT  |
|   | Habilidades       | <p>Talleres "Psicoapoyarte" con módulos en bienestar emocional, derechos sexuales y reproductivos, normativa de protección infantil y adolescencia, orientación vocacional y cultura de paz para promover el empoderamiento y participación significativa de los jóvenes.</p>   | ACNUR  |
|   |                   | <p>Capacitación a comités Juveniles sobre: Liderazgo, participación ciudadana y construcción de paz</p>   | PNUD   |
|   |                   | <p>Atención psicológica a través del Centro Integral de Inteligencia emocional</p>  | ACNUR  |
|   |                   | <p>Capacitación de jóvenes y miembros de comités juveniles para fortalecer su rol como líderes y agentes de cambio en sus comunidades</p>   | ACNUR  |
|   | Nivel Comunitario | Participación comunitaria y cohesión social   | <p>Deporte Comunitario, clínicas y ligas deportivas.</p> |
| <p>Encuentros comunitarios</p>  |                   |   | ACNUR, PNUD  |
| <p>Huertos comunitarios como herramientas para la convivencia comunitaria (propuestas elaboradas por jóvenes)</p> |                   |   | PNUD   |

| Nivel de Intervención | Categoría       | Actividades Principales  | Agencias responsables |
|-----------------------|-----------------|--|-----------------------|
|                       |                 | Talleres sobre derechos humanos y prevención de violencia contra las mujeres- en Lamatepec y Rio Zarco, en apoyo a la unidad de la Mujer en Santa Ana Centro   | PNUD                  |
|                       |                 | Cine comunitario y tardes de café - intervenciones lúdicas centradas en el fortalecimiento cognitivo, la desmitificación de la salud mental, la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales saludables.  | ACNUR                 |
|                       |                 | Recuperación de espacios públicos (Centros comunitarios, espacios de apoyo)  | ACNUR                 |
| Nivel Institucional   | Fortalecimiento | Formación en resolución de conflictos, primeros auxilios psicológicos e inclusión  | OIT y PNUD            |
|                       |                 | Fortalecimiento institucional a través de la dotación de equipamiento que permita mejorar los servicios y actividades  | PNUD                  |
|                       |                 | Apoyo a CUBOs, Centros de Integración Comunitaria (CIC) y otros espacios colectivos mediante transferencia de metodologías, insumos o capacidades técnica  | ACNUR                 |
|                       |                 | Apoyo a evento de presentación de la Política Nacional del Cuidado   | OIT                   |
|                       |                 | Fortalecimiento al Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), a través del desarrollo de 4 módulos en la plataforma de intermediación laboral "Oportunidades" a) Contratos de aprendizaje b) Menores habilitados para el empleo c) Migrantes no centroamericanos de) Migración Laboral (estos dos últimos en alianza con el PFB Trinacional), para atención a sectores Vulnerables | PNUD y OIT            |
|                       |                 | Currícula de Educación Básica Educación para Adultos: Incluye la currícula, una guía metodológica para docentes y tres cuadernos de trabajo para estudiantes   | PNUD                  |
|                       |                 | Formación en Diagnósticos comunitarios, Monitoreo y Evaluación y elaboración de proyectos  | PNUD                  |
|                       |                 | Fortalecimiento de la Dirección de Reconstrucción del Tejido social a través de: a) fortalecimiento del funcionariado de CUBOS y CIIE, sobre inclusión y atención a personas con discapacidad b) elaboración de estrategia de inclusión c) programa interactivo para el trabajo con Niñez/adolescencia y juventud con discapacidades y sus familias                                      | PNUD                  |

| Nivel de Intervención | Categoría | Actividades Principales  | Agencias responsables |
|-----------------------|-----------|--|-----------------------|
|                       |           | Acompañamiento técnico para la formulación de la Planificación Estratégica Institucional (2025-2029) del Ministerio de Trabajo y Previsión Social para la promoción del trabajo decente enmarcado en la normativa de derechos humanos nacional e internacional                       | OIT                   |
|                       |           | Apoyo a la Unidad de Inteligencia del Mercado Laboral (UIMEL) del MTPS con indicadores adicionales del SIMEL para la inclusión de poblaciones vulnerables y guía metodológica para el fortalecimiento de capacidades en evaluación de impacto de proyectos de inversión en el empleo | OIT                   |
|                       |           | Formación al personal técnico de la UIMEL para el fortalecimiento de capacidades en el manejo de información y la definición de indicadores en materia de empleo   | OIT                   |

## 9.7. LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS

- ¡De Una! Informe Financiero 14/06/2024
- ¡De Una! Informe narrativo avance de proyectos PBF
- ¡De Una! Transformando mi comunidad. Reunión Comité Técnico, 03/05/2023
- ¡DeUna! PBF Informe Financiero SNU MG
- Avances de la implementación del proyecto 2024
- Comité Técnico 28/10/2023 ¡De Una!
- De Una reporte financiero 08/11/2023
- De Una reporte financiero Final
- Encuesta Línea Final Proyecto de Una
- Expenditure report MPTFEI Salvador 2023 G0066 UNHCR
- Expenditure report MPTF El Salvador 2023 G0066 UNHCR 22042024
- Expenditure report MPTF El Salvador 2023\_G0066\_UNHCR\_RP18042024
- FUNDASAL - Gastos a Sep 23
- Indicadores ACNUR
- Informe Certificado PBF De Una
- Informe Certificado PBF De Una PROP.MODF MG
- Informe Final - Línea Final proyecto ¡De una! Transformando a mi comunidad - HEVI
- Informe financiero ILO
- Informe financiero PNUD
- Línea Base ACNUR-ADEPRO
- PBF Funds Transfer Request Form for MPTF Office
- PBF June 2024 Project Progress Report
- PBF Project Budget
- PBF Project Document
- Peacebuilding Fund Project Progress Report (Update May 2023)
- Proyección Financiera Q3 7Nov2023
- Reporte de avance de proyectos PBF, Actualización mayo 2023
- Reporte financiero PBF De Una Enero-Abril 2024
- Reporte Financiero PBF De Una Enero-Abril 2024 31.05.2024
- Resumen de avances 11 de junio 2024 ¡De Una! Transformando mi Comunidad
- Resumen de avances PBF De Una 2024
- Resumen Financiero Programas
- Solicitud 2do. Desembolso PBF 5 El Salvador
- Solicitud del segundo desembolso del proyecto ¡De Una! Transformando mi comunidad (PBF5)
- Sub-Output ¡DE UNA! Transformando mi comunidad 21/03/2024

## 9.8. ENTREVISTAS POR ORGANIZACIÓN

| Organizaciones               | # entrevistas |
|------------------------------|---------------|
| ACNUR                        | 6             |
| Alcaldías                    | 2             |
| ASAPROSAR                    | 1             |
| Beneficiarios MPT            | 2             |
| CAMARASAL                    | 1             |
| CUBOs                        | 4             |
| DRTS                         | 1             |
| Empleadores de beneficiarios | 2             |
| Funcionarios capacitados     | 11            |
| FUNDASAL                     | 1             |
| MINEDUCYT                    | 1             |
| MTPS                         | 1             |
| OIT                          | 2             |
| PNUD                         | 2             |
| TECHO                        | 1             |
| Visión Mundial               | 1             |
| <b>Total</b>                 | <b>39</b>     |

## 9.9. GRUPOS FOCALES REALIZADOS

|    | Tipo de participante - Comunidad                          | # participantes | Fecha |
|----|---|-----------------|-------|
| 1  | Jóvenes beneficiarios - La Campanera                      | 6               | 21/04 |
| 2  | Promotores y líderes comunitarios - La Campanera          | 7               | 21/04 |
| 3  | Jóvenes beneficiarios - Zacamil                           | 7               | 22/04 |
| 4  | Promotores y líderes comunitarios - 1ro de Mayo           | 8               | 22/04 |
| 5  | Promotores y líderes comunitarios - Lamatepec             | 7               | 23/04 |
| 6  | Promotores y líderes comunitarios - Valle Verde           | 9               | 24/04 |
| 7  | Jóvenes beneficiarios - Valle Verde                       | 11              | 24/04 |
| 8  | Líderes comunitarios - Plan del Pino                      | 8               | 25/04 |
| 9  | Jóvenes beneficiarios - Soyapango                         | 7               | 25/04 |
| 10 | Jóvenes beneficiarios - Soyapango                         | 8               | 25/04 |
| 11 | Jóvenes beneficiarios - Río Zarco                         | 9               | 26/04 |
| 12 | Promotores y líderes comunitarios - La Presita            | 9               | 28/04 |
| 13 | Jóvenes beneficiarios y líderes comunitarios - La Presita | 8               | 28/04 |
| 14 | Jóvenes beneficiarios - Milagro de La Paz                 | 8               | 28/04 |
| 15 | Jóvenes beneficiarios - CUBO IVU                          | 4               | 29/04 |

## 9.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN

| Criterio    | Preguntas de evaluación   | Indicadores de referencia  | Revisión documental | Línea base (ACNUR) | Línea final (ACNUR) | Entrevistas |               |                |              |            | Grupos focales  |              |
|-------------|---|--|---------------------|--------------------|---------------------|-------------|---------------|----------------|--------------|------------|-----------------|--------------|
|             |   |  |                     |                    |                     | Coordinac.  | Facilitadores | Socios implem. | Funcionarios | Individuos | Jóvenes partic. | Líderes com. |
| Relevancia  | 1. ¿En qué medida las intervenciones son pertinentes para abordar los factores de conflicto identificados y contribuir en la consolidación de paz y reconstrucción del tejido social?             | Porcentaje de coincidencia entre entrevistados sobre las principales necesidades y problemáticas   | x                   |                    |                     | x           | x             | x              | x            |            |                 |              |
|             | 2. ¿Las actividades ofrecidas en el marco del programa han logrado atraer a su público objetivo? ¿Las estrategias implementadas responden a las necesidades específicas de la población objetivo? | Porcentaje de entrevistados que considera que los criterios de selección priorizan los grupos críticos para contribuir a los cambios propuestos por el proyecto  |                     | x                  | x                   | x           | x             | x              | x            | x          | x               | x            |
|             | 3. ¿Cómo abordó el proyecto oportunidades políticas para la implementación de iniciativas de paz y reconstrucción del tejido social?  | - Cantidad de iniciativas comunitarias de resolución de conflictos o promoción de la paz implementadas con apoyo del proyecto<br>- Grado de apropiación institucional de las iniciativas promovidas por el proyecto  |                     |                    |                     | x           | x             | x              | x            |            |                 |              |
| Coherencia  | 4. ¿En qué medida las actividades implementadas se alinean con la TOC del proyecto y los objetivos planteados?  | Porcentaje de resultados de la TOC que están alineados con las actividades del proyecto  | x                   |                    |                     | x           |               |                |              |            |                 |              |
|             | 5. ¿La priorización de las comunidades participantes ha sido una estrategia acertada?   | Grado de prioridad de intervención sobre las comunidades seleccionadas   | x                   |                    |                     | x           | x             | x              | x            |            |                 | x            |
|             | 6. ¿En qué medida el proyecto se complementó y coordinó con otras iniciativas y actores clave para maximizar su impacto?  | Grado de adecuación y complementariedad con otras iniciativas  | x                   |                    |                     | x           | x             | x              |              |            |                 |              |
|             | 7. ¿Los indicadores propuestos son los más adecuados para medir los objetivos del proyecto en sus distintos niveles de implementación?  | Porcentaje de indicadores que son considerados "adecuados" para medir los objetivos del proyecto   | x                   |                    |                     | x           |               |                |              |            |                 |              |
| Eficiencia  | 8. ¿Hasta qué punto se logró integrar las actividades de monitoreo y evaluación a la implementación del programa? ¿Se ha realizado de forma eficiente?  | Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto  | x                   |                    |                     | x           |               | x              |              |            |                 |              |
|             | 9. ¿En qué medida la estrategia de implementación y la gestión de recursos fueron adecuadas para maximizar los resultados y cumplir con los plazos del proyecto?                                  | - Porcentaje de cumplimiento de actividades propuestas<br>- Porcentaje de ejecución del presupuesto  | x                   |                    |                     | x           |               | x              |              |            |                 |              |
|             | 10. ¿Cómo se ajustaron los procesos según el contexto y necesidades emergentes?   | - Cantidad de actividades o componentes del proyecto ajustados según nuevas necesidades<br>- Existencia de documentos que reflejen cambios en procesos a partir del contexto   | x                   |                    |                     | x           | x             | x              |              |            |                 |              |
|             | 11. ¿Qué sinergias se generaron con otros programas e iniciativas?  | Cantidad de programas y/o iniciativas con las que se generaron sinergias   |                     |                    |                     | x           | x             | x              |              |            |                 |              |
| Efectividad | 12. ¿En qué medida el proyecto logró los resultados esperados?  | - Porcentaje de jóvenes que consideran que fortalecieron su rol como agentes de cambio<br>- Porcentaje de jóvenes que consideran que mejoraron sus condiciones de empleabilidad<br>- Nivel de acceso a programas de atención y protección de juventudes<br>- Incremento en las capacidades de las instituciones del Estado | x                   | x                  | x                   | x           | x             | x              | x            | x          | x               | x            |
|             | 13. ¿En qué medida se han alcanzado las metas propuestas para los indicadores del Marco de Resultados?  | - Porcentaje de indicadores que alcanzó o superó la meta propuesta   | x                   |                    | x                   | x           |               |                |              |            |                 |              |
|             | 14. ¿Qué tipo de acciones se han implementado y cuáles han resultado ser más efectivas?   | - Porcentaje de iniciativas implementadas que alcanzó la meta planteada  |                     | x                  | x                   | x           |               |                | x            | x          | x               | x            |
|             | 15. ¿Cuál ha sido el efecto en los jóvenes resultante de las actividades desarrolladas en el marco del programa?  | - Porcentaje de jóvenes que considera que mejoró condiciones de empleabilidad<br>- Porcentaje de jóvenes que considera que mejoró HSE<br>- Porcentaje de jóvenes que se considera líderes / agente de cambio<br>- Cantidad de proyectos comunitarios liderados por jóvenes   |                     | x                  | x                   |             |               |                | x            | x          | x               | x            |

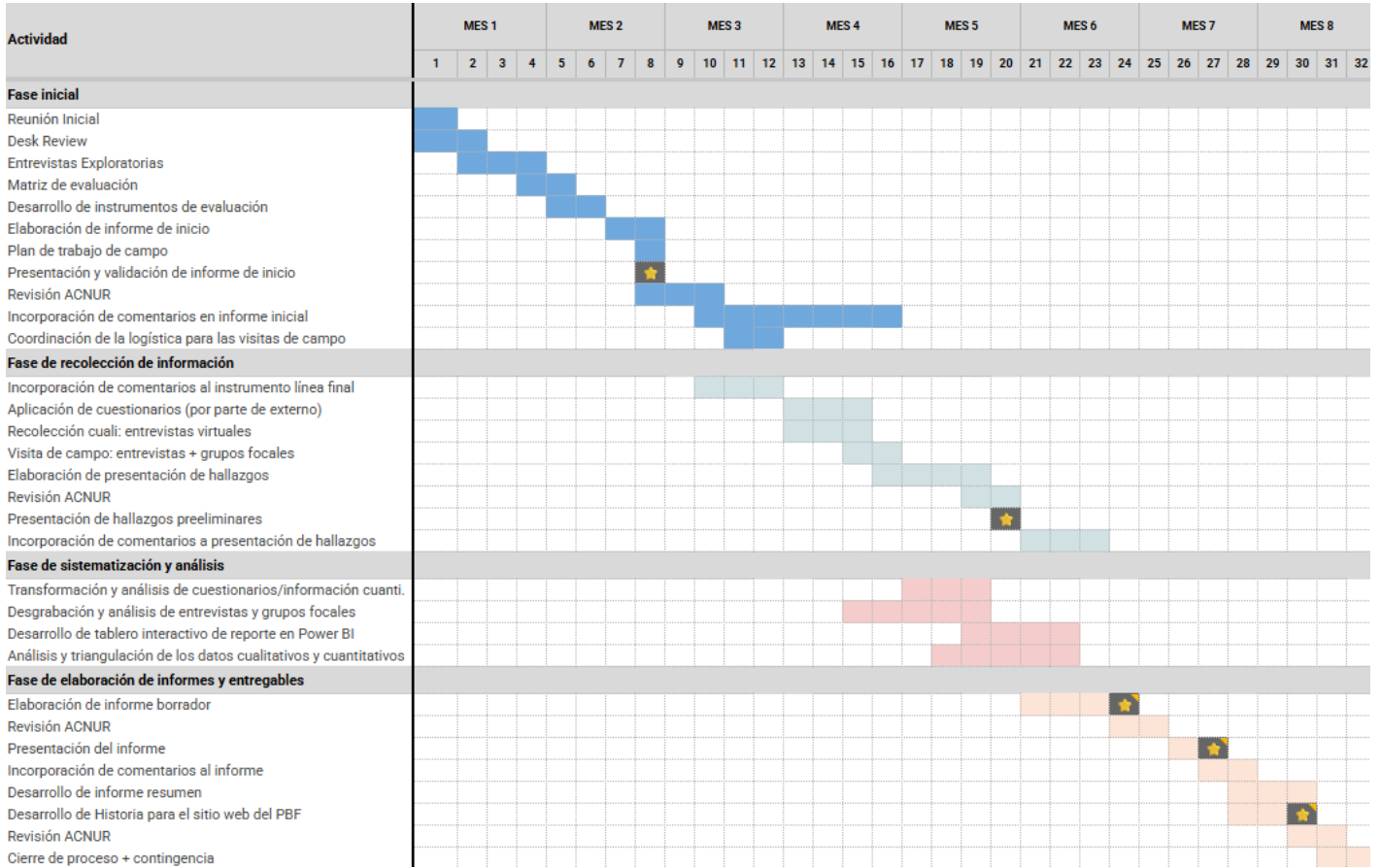
| Criterio             | Preguntas de evaluación   | Indicadores de referencia   | Revisión documental | Línea base (ACNUR) | Línea final (ACNUR) | Entrevistas |               |                |              |            | Grupos focales  |              |
|----------------------|---|---|---------------------|--------------------|---------------------|-------------|---------------|----------------|--------------|------------|-----------------|--------------|
|                      |   |   |                     |                    |                     | Coordinac.  | Facilitadores | Socios implem. | Funcionarios | Individuos | Jóvenes partic. | Líderes com. |
| Sostenibilidad       | 16. ¿Qué tan sostenibles son los resultados del proyecto y su capacidad para garantizar su continuidad?   | - Porcentaje de jóvenes que se considera líderes / agentes de cambio<br>- Porcentaje de funcionarios que afirma que sus capacidades han sido fortalecidas a largo plazo   |                     |                    |                     | x           | x             | x              | x            | x          | x               | x            |
|                      | 17. ¿Incluyó el proyecto una estrategia de sostenibilidad y salida?   | - Porcentaje de iniciativas con mecanismos de continuidad definidos<br>- Cantidad de actores locales (gobierno, sociedad civil, sector privado) involucrados en la implementación de las iniciativas<br>- Nivel de incorporación de las iniciativas del proyecto en políticas, programas o estructuras institucionales existentes | x                   |                    |                     | x           | x             | x              |              |            |                 |              |
|                      | 18. ¿Qué estrategias se implementaron para garantizar la apropiación local y el financiamiento a largo plazo?   | Porcentaje de entrevistados que considera factible la continuidad de las acciones relacionadas con el proyecto  |                     |                    |                     | x           | x             | x              |              |            |                 |              |
| Género y DDHH        | 19. ¿En qué medida el proyecto apoyó iniciativas para la consolidación de la paz con perspectiva de género y de derechos humanos de las mujeres en movilidad? | - Inclusión del enfoque de género y DDHH en la TOC<br>- Porcentaje de mujeres beneficiarias<br>- Porcentaje de mujeres que se sienten líderes / agentes de cambio   | x                   | x                  | x                   | x           | x             | x              | x            | x          | x               | x            |
| Sensib. al tiempo    | 20. ¿Estuvo el proyecto bien programado para abordar un problema de conflicto o aprovechar una oportunidad específica?  | - Nivel de alineación del proyecto con el problema de conflicto identificado<br>- Existencia de un diagnóstico previo al diseño e implementación del proyecto   | x                   |                    |                     | x           |               |                |              |            |                 |              |
| Tolerancia al riesgo | 21. Si el proyecto se caracterizó como de "alto riesgo", ¿se monitorearon y mitigaron adecuadamente los riesgos?  | - Existencia de sistema de monitoreo y evaluación<br>- Frecuencia de actualizaciones del análisis de riesgos durante la implementación del proyecto<br>- Cantidad de reuniones o instancias de coordinación dedicadas al análisis y gestión de riesgos  | x                   |                    |                     | x           |               |                |              |            |                 |              |

## 9.11. INDICADORES DEL MARCO DE RESULTADOS

| ID    | Indicador   | Nivel de resultado | Meta |
|-------|---|--------------------|------|
| 1a    | Proporción de personas que se sienten fortalecidas como agentes de cambio para la promoción de la paz   | Largo plazo        | > LB |
| 1b    | Proporción de mujeres activas participando de manera significativa en estructuras de liderazgo comunitario que promueven la paz en el marco del proyecto.   | Largo plazo        | > LB |
| 1c    | Proporción de personas que reportan cambios positivos (ej: incremento de ingresos, contrato formal, estabilidad laboral, oportunidades de entrevistas de trabajo...) para acceso a oportunidades de empleo y autoempleo en comparación con el año anterior. | Mediano plazo      | > LB |
| 1.1.1 | Porcentaje de personas que incrementan sus conocimientos y habilidades  | Mediano plazo      | -    |
| 1.1.2 | Número de empresas que participan de los programas promoción de oportunidades económicas y de los programas de vinculación laboral, brindando oportunidades de empleo o de aprendizaje a la juventud.   | Corto plazo        | -    |
| 1.2.1 | Número de personas que participan en procesos de liderazgo, el ejercicio de la ciudadanía basada en derechos humanos y la promoción de la paz y la integración social como mecanismos para la prevención de la violencia.                                   | Corto plazo        | -    |
| 1.2.2 | Porcentaje de personas que incrementan sus conocimientos y habilidades de liderazgo, el ejercicio de la ciudadanía basada en derechos humanos y la promoción de la paz y la integración social como mecanismos para la prevención de la violencia.          | Mediano plazo      | 200  |
| 1.2.3 | Número de personas consultadas a través de diagnósticos participativos  | Corto plazo        | 300  |
| 1.3.1 | Número de actividades comunitarias que promueven la convivencia, integración y oportunidades desarrolladas y lideradas por grupos juveniles.  | Corto plazo        | 15   |
| 1.3.2 | Número de personas que participan en actividades o proyectos de convivencia pacífica e integración  | Corto plazo        | 500  |
| 1.3.3 | Número de empresas y actores locales cuyos representantes han sido sensibilizados sobre medios de vida para población joven   | Corto plazo        | -    |
| 2a    | Grado de mejora en las capacidades de atención a juventudes de las instituciones presentes en territorio  | Largo plazo        | > LB |
| 2b    | % de conocimiento en la población de las comunidades locales sobre los programas de atención y protección a juventudes disponibles  | Mediano plazo      | > LB |
| 2.1.1 | % Capacidades técnicas mejoradas en las instituciones del Estado  | Mediano plazo      | > LB |
| 2.1.2 | Número de iniciativas generadas por referentes de instituciones del Estado como resultado de las capacidades adquiridas en el marco del proyecto  | Mediano plazo      | 6    |

|       |  |               |      |
|-------|--|---------------|------|
| 2.1.3 | Número de intercambios y/o diálogos (intergeneracionales, intersectoriales e interinstitucionales) realizados para reducir estigmas y promover oportunidades | Mediano plazo | 10   |
| 2.2.1 | Número de centros comunitarios, espacios de apoyo, u otras estructuras que ofrecen servicios a la población joven que han sido fortalecidos por el proyecto. | Mediano plazo | 10   |
| 2.2.2 | Porcentaje de personas jóvenes usuarias de centros comunitarios, espacios de apoyo, u otras estructuras que ofrecen servicios a la población joven           | Corto plazo   | > LB |
| 2.2.3 | Creados, institucionalizados y ejecutados programas, políticas, proyectos y/o sistemas que brinden atención de las necesidades de las juventudes locales.    | Mediano plazo | 3    |
| 2.2.4 | Número de herramientas con enfoque en derechos humanos desarrollados para la protección de juventudes.   | Mediano plazo | 5    |

## 9.12. CRONOGRAMA



### 9.13. MATRIZ DE SUSTENTO DE LOS HALLAZGOS

| Hallazgo  | Fuente de información          | Fortaleza de la evidencia |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| Hallazgo 1: El proyecto “¡De una! Transformando mi comunidad” presentó una alta pertinencia al contexto de las comunidades priorizadas, sustentándose desde el inicio en un diagnóstico participativo sólido que permitió identificar problemáticas locales y establecer vínculos de confianza, fundamentales para su aceptación y sostenibilidad en entornos marcados por violencia y fragmentación social.<br>Hallazgo 2: A partir de este diagnóstico, el proyecto logró diseñar e implementar intervenciones pertinentes, orientadas tanto a mitigar los factores de conflicto como a contribuir en la reconstrucción del tejido social y la consolidación de la paz. | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
| Hallazgo 3: Las estrategias de intervención fueron adecuadamente diferenciadas y sensibles a las realidades particulares de cada grupo destinatario, lo cual favoreció su nivel de convocatoria, apropiación y potencial impacto transformador.   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Grupos focales                 | Muy fuerte                |
|   | Entrev. jóvenes                | Muy fuerte                |
|   | Línea de base                  | Muy fuerte                |
|   | Línea final                    | Fuerte                    |
| Hallazgo 4: El proyecto mostró una alta sensibilidad temporal y política, logrando identificar e intervenir en una ventana de oportunidad crítica para avanzar en la consolidación de la paz desde una perspectiva territorial y multisectorial.  | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
| Hallazgo 5: Existe una correspondencia clara y consistente entre las actividades implementadas, los objetivos estratégicos del proyecto y las trayectorias de cambio definidas en la Teoría de Cambio. Se considera, de este modo, que esta alineación fortaleció la coherencia interna del proyecto.   | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |

| Hallazgo  | Fuente de información          | Fortaleza de la evidencia |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| Hallazgo 6: La selección de comunidades respondió a una estrategia de intervención fundamentada, basada en evidencia, adaptada a las capacidades del proyecto y articulada con los marcos de acción gubernamentales. Esta elección territorial fue un factor facilitador clave para la implementación efectiva y la relevancia contextual de las acciones del proyecto.   | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Grupos focales                 | Fuerte                    |
| Hallazgo 7: La complementariedad entre agencias, la articulación con actores territoriales y el aprovechamiento de iniciativas existentes permitieron al proyecto anclarse de forma coherente en el ecosistema institucional y comunitario. Esta estrategia de coordinación no sólo fortaleció la implementación, sino que también sentó bases para la sostenibilidad y replicabilidad de las intervenciones.   | Revisión documental            | Intermedia                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Fuerte                    |
| Hallazgo 8: Los indicadores propuestos son coherentes con los objetivos del proyecto y han servido como base válida para el seguimiento de resultados. Sin embargo, su utilidad podría ampliarse mediante un mayor desarrollo metodológico, que asegure una medición más precisa, desagregada y accionable para el aprendizaje y la toma de decisiones.   | Revisión documental            | Muy fuerte                |
| Hallazgo 9: El sistema de monitoreo logró acompañar la implementación y brindar insumos relevantes para la gestión del proyecto. Sin embargo, su fragmentación y limitada automatización redujeron su potencial estratégico, al no contar con un sistema integrado y accesible a todas las agencias y socios (con indicadores claros, trazabilidad por persona beneficiaria y herramientas de análisis en tiempo real).   | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
| Hallazgo 10: La gestión de recursos y la estrategia de implementación fueron adecuadas para el contexto en el que se desarrolló el proyecto. Si bien existieron márgenes de mejora en términos de articulación operativa, automatización de procesos y coordinación entre equipos, el enfoque adoptado permitió cumplir con los plazos centrales, desplegar acciones de alto valor agregado y sentar bases para una colaboración interagencial más efectiva en futuras intervenciones de consolidación de la paz. | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
| Hallazgo 11: El proyecto mostró una destacada capacidad para ajustar procesos según el contexto y necesidades   | Revisión documental            | Intermedia                |

| Hallazgo  | Fuente de información          | Fortaleza de la evidencia |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| emergentes, gracias a una combinación de mecanismos formales e informales de seguimiento territorial, diálogo político y toma de decisiones compartida entre agencias y actores clave.  | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
| Hallazgo 12: El proyecto supo apalancarse en capacidades preexistentes, articulando esfuerzos con actores locales, socios implementadores e instituciones públicas, y conectándose con programas previos y paralelos. Estas sinergias operativas, estratégicas y temporales fueron clave para maximizar el uso de los recursos, aumentar la eficacia de las intervenciones y fortalecer su anclaje institucional y territorial.   | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
| Hallazgo 13: El proyecto avanzó de manera significativa hacia el logro de los resultados esperados, aunque con distintos niveles de profundidad e intensidad según la línea de intervención y el tipo de resultado considerado. En algunos casos, los avances fueron particularmente sólidos (como en el fortalecimiento de capacidades personales, comunitarias e institucionales), mientras que en otros se evidenciaron progresos importantes pero aún condicionados por factores estructurales del entorno, como en el caso de la inserción laboral formal. En conjunto, el proyecto contribuyó a mejorar las condiciones para la paz, la cohesión social y el desarrollo sostenible en comunidades históricamente excluidas, dejando capacidades instaladas y aprendizajes valiosos para futuras intervenciones. | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Grupos focales                 | Muy fuerte                |
|   | Entrev. jóvenes                | Débil                     |
|   | Entrev. empresas               | Débil                     |
| Hallazgo 14: Con respecto a las metas previstas en el Marco de Resultados, el proyecto logró alcanzar la mayoría de ellas, especialmente aquellas vinculadas a alcance y cobertura, como el número de personas participantes, la cantidad de formaciones realizadas y la inclusión de mujeres en las actividades.   | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Línea de base                  | Muy fuerte                |
|   | Línea final                    | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
| Hallazgo 15: Las acciones más efectivas del proyecto fueron aquellas ancladas en estructuras existentes, construidas con actores con legitimidad territorial y diseñadas desde enfoques participativos. Esta combinación permitió generar apropiación comunitaria, ampliar el alcance de las intervenciones y consolidar procesos con mayores niveles de sostenibilidad e impacto.  | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Intermedia                |
|   | Grupos focales                 | Fuerte                    |

| Hallazgo  | Fuente de información          | Fortaleza de la evidencia |
|---|--------------------------------|---------------------------|
| Hallazgo 16: El proyecto logró fortalecer el protagonismo juvenil mediante el desarrollo de habilidades, liderazgos y sentido de pertenencia, activando procesos de transformación personal y comunitaria. Si bien su continuidad requiere apoyos sostenidos, los resultados generados ofrecen bases sólidas para seguir construyendo con y desde las juventudes.   | Línea final                    | Fuerte                    |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Grupos focales                 | Muy fuerte                |
| Hallazgo 17: El proyecto dejó condiciones concretas para la sostenibilidad, al fortalecer capacidades individuales, redes comunitarias y vínculos institucionales. No obstante, su continuidad dependerá de apoyos políticos, financiamiento sostenido y la capacidad de los actores involucrados para mantener y ampliar los procesos iniciados.   | Entrev. facilitadores          | Fuerte                    |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Grupos focales                 | Muy fuerte                |
| Hallazgo 18: El proyecto logró sentar bases sólidas y validadas para su sostenibilidad, dejando instalada una red de actores sensibilizados, herramientas replicables y experiencias que demuestran que es posible construir modelos de desarrollo territorial con enfoque de derechos, participación y paz duradera.   | Revisión documental            | Fuerte                    |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. socios implementadores | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Muy fuerte                |
| Hallazgo 19: El proyecto logró integrar de forma efectiva los enfoques de género y derechos humanos en sus estrategias para la consolidación de paz. Las acciones desplegadas no sólo promovieron condiciones más equitativas para mujeres en movilidad y otras poblaciones excluidas, sino que también generaron cambios en las dinámicas comunitarias y en las prácticas institucionales, consolidando una base transformadora. | Revisión documental            | Muy fuerte                |
|   | Entrev. coordinación           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. funcionarios           | Muy fuerte                |
|   | Entrev. facilitadores          | Fuerte                    |
|   | Línea de base                  | Fuerte                    |
|   | Línea final                    | Fuerte                    |
|   | Grupos focales                 | Muy fuerte                |



Strategy & Evidence for Social Change

[www.zigla.la](http://www.zigla.la)



## GUÍAS DE ENTREVISTAS

En este anexo se presentan las guías de entrevistas y grupos focales para todos los actores identificados, a través de los cuales se realizará la recolección de información primaria. Cabe destacar que se trata de una primera versión, sujeta a comentarios y propuesta de modificaciones por parte de la coordinación del proyecto.

### Entrevista a coordinación ACNUR, OIT y PNUD

- Rol desempeña en [agencia]:

- Rol específico en el marco del proyecto ¡De una!:

1. ¿En qué medida las intervenciones del proyecto han sido pertinentes para abordar los factores de conflicto en el país?
2. En su opinión, ¿cuáles son las principales problemáticas que enfrentan en las comunidades priorizadas los jóvenes, las mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
3. ¿Cómo han asegurado que las estrategias implementadas respondan a estas necesidades de jóvenes, mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
4. ¿Cuál fue el criterio de priorización de comunidades? Habiendo transcurrido más del 70% de las actividades del proyecto, ¿considera que fue un criterio adecuado? ¿Por qué?
5. En el momento del diseño y actualmente, ¿qué oportunidades políticas existían y existen para la implementación de iniciativas de paz y reconstrucción del tejido social? ¿Cómo las abordó el proyecto?
6. ¿Considera que el proyecto abordó una oportunidad específica en relación a un problema detectado?
7. ¿El proyecto fue caracterizado como de “alto riesgo”? ¿Por qué? ¿De qué manera se monitorearon y mitigaron los riesgos?
8. ¿Considera que existe alguna brecha entre los resultados que plantea la TOC y las actividades propuestas por el proyecto?
9. ¿Con qué otras iniciativas y actores clave se complementó y/o coordinó el proyecto? ¿De qué manera?
10. ¿Qué indicadores no cumplieron su meta? ¿Por qué considera que sucedió esto?
11. ¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto? ¿De qué manera se gestionaba la información y los reportes de los distintos actores (coordinación y socios)?
12. ¿Cómo fue la coordinación con las otras agencias implementadoras del proyecto, a nivel actividades, comunicación, monitoreo y evaluación, ejecución presupuestaria? ¿Qué funcionó bien y qué oportunidades de mejora existen?

13. ¿Qué cambios en el contexto ocurrieron durante la implementación? ¿Cómo se han ajustado las estrategias, actividades y líneas de acción del proyecto?
14. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros y resultados del proyecto? ¿Existió alguna línea de acción o actividad que obtuviera mejores resultados que otra? ¿Por qué? Líneas de acción:
  - a. Empleo, autoempleo / emprendimiento
  - b. Liderazgo
  - c. Participación e involucramiento
  - d. Desarrollo de capacidades de instituciones del Estado
15. ¿Qué estrategias se han implementado para garantizar la apropiación local de los resultados del proyecto?
16. ¿Cómo se integraron los enfoques de género, juventud y derechos humanos en el proyecto? ¿Considera que fue suficiente?
17. ¿Cuáles fueron los principales desafíos en la ejecución del proyecto? ¿Cómo se logró superarlos y qué aprendizajes pueden aplicarse en futuras implementaciones?

### Entrevista a jóvenes

Discurso previo: *Buenos días, mi nombre es [nombre consultor/a] y estoy aquí en nombre del proyecto ¡De una! Transformando mi comunidad, que llevaron a cabo distintas agencias de Naciones Unidas. Si bien no pertenezco a la coordinación del proyecto, formo parte de un equipo que está llevando a cabo la evaluación del mismo. Es importante que sepas que todo lo que se hable aquí será tratado con total confidencialidad, y la información será brindada al proyecto únicamente de manera agregada y nunca de manera que permita individualizar a las personas. También aclaro que no hay respuestas correctas ni incorrectas, el objetivo es conocer tu experiencia con las distintas actividades de las que participaste en el marco del proyecto. Por último, solicito tu permiso para grabar esta entrevista, la grabación se utilizará para facilitar la toma de notas y en ningún momento será compartida con el equipo de coordinación del proyecto.*

- Presentación de la persona beneficiaria (nombre, edad, género<sup>12</sup>, comunidad):

1. ¿En qué comunidad vives?
2. ¿Cuáles consideras que son los principales problemas que enfrenta una persona como tú en tu comunidad (edad, género, etc., similares)?
3. ¿Crees que tienen menos oportunidades laborales? ¿Crees que la violencia es un problema frecuente en tu comunidad? ¿Tuviste que mudarte o encontrar un

---

<sup>12</sup> Se le preguntará a la persona entrevistada si desea mencionar su género. En caso afirmativo, con qué género se identifica. De la misma manera se le consultará si desea aclarar si se considera parte de la población LGBTIQ+.

nuevo hogar a causa de la violencia o conoces a alguien a quien le haya pasado?  
¿Cómo imaginas que esto repercute en tus oportunidades y medios de vida?

4. [Si se autopercibe mujer]: ¿Consideras que las mujeres sufren aún más estas circunstancias?
5. [Si se considera parte de otros grupos en condición de vulnerabilidad]: ¿Consideras que las personas que forman parte de otros grupos en condición de vulnerabilidad sufren aún más estas circunstancias?
6. [Confirmación de la/s actividad/es de las que participó] ¿Cómo supiste de estas actividades y qué te motivó a participar?
7. ¿Habías participado o participas de otras actividades similares? ¿Cuál/es?
8. ¿Qué consideras que mejoró a partir de tu participación? Líneas de acción:
  - a. Fortalecimiento de capacidades de liderazgo
  - b. Capacitación en habilidades técnicas y HSE para mejorar la empleabilidad
  - c. Vinculación laboral
  - d. Fortalecimiento de emprendimientos
  - e. Involucramiento en grupos y actividades comunitarias para la promoción de la paz
  - f. Conocimiento y acceso a programas de atención y protección de jóvenes
9. ¿Consideras que mejoraron tus oportunidades de empleabilidad?
10. A partir de tu participación en estas actividades, ¿sientes que participas y te involucras más en tu comunidad?
11. ¿Participas en los CUBOs y/u otros espacios comunitarios? ¿Cómo es esa participación?
12. [Si se autopercibe mujer]: ¿Consideras que los espacios donde se implementó el proyecto fueron adecuados para las mujeres? ¿De qué manera?
13. [Si se considera parte de otros grupos en condición de vulnerabilidad]: ¿Consideras que los espacios donde se implementó el proyecto fueron adecuados para las personas pertenecientes a otros grupos en condición de vulnerabilidad? ¿De qué manera?
14. ¿Crees que lo que aprendiste e incorporaste este tiempo va a perdurar en el tiempo?

## Entrevista a socios implementadores

Discurso previo: *Buenos días, mi nombre es [nombre consultor/a] y estoy aquí en nombre del proyecto ¡De una! Transformando mi comunidad, que llevaron a cabo distintas agencias de Naciones Unidas. Si bien no pertenezco a la coordinación del proyecto, formo parte de un equipo que está llevando a cabo la evaluación del mismo. Es importante que sepa que todo lo que se hable aquí será tratado con total confidencialidad, y la información será brindada al proyecto únicamente de manera agregada y nunca de manera que permita individualizar a las personas. También aclaro que no hay respuestas correctas ni incorrectas, el objetivo es conocer la experiencia desde el punto de vista de los socios implementadores con respecto las distintas actividades de las que [nombre de la organización] participó en el marco del proyecto. Por último, solicito su permiso para grabar esta entrevista, la grabación se utilizará para facilitar la toma de notas y en ningún momento será compartida con el equipo de coordinación del proyecto.*

- Presentación del socio implementador (nombre de la organización, cargo de la persona entrevistada):

- Rol dentro del proyecto ¡De Una!:

1. ¿En qué medida las intervenciones del proyecto han sido pertinentes para abordar los factores de conflicto en el país [si aplica]? ¿Y de las comunidades?
2. En su opinión, ¿cuáles son las principales problemáticas que enfrentan en las comunidades priorizadas los jóvenes, las mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
3. ¿Cómo han asegurado que las estrategias implementadas respondan a las necesidades de jóvenes, mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
4. ¿Su organización participó del proceso de priorización de comunidades? Habiendo transcurrido más del 70% de las actividades del proyecto, ¿considera que se realizó con criterios adecuados? ¿Por qué?
5. En el momento del diseño y actualmente, ¿qué oportunidades políticas existían y existen para la implementación de iniciativas de paz y reconstrucción del tejido social? ¿Cómo las abordó el proyecto?
6. ¿Con qué otras iniciativas y actores clave se complementó y/o coordinó el proyecto? ¿De qué manera?
7. ¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación? ¿De qué manera se gestionaba la información y de qué manera se reportaba a la coordinación del proyecto?
8. ¿Cómo fue la coordinación con las agencias implementadoras del proyecto, a nivel actividades, comunicación, monitoreo y evaluación, ejecución presupuestaria? ¿Qué funcionó bien y qué oportunidades de mejora existen?
9. ¿Qué cambios en el contexto ocurrieron durante la implementación? ¿Cómo se han ajustado las estrategias, actividades y líneas de acción del proyecto?

10. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros y resultados del proyecto? ¿Existió alguna línea de acción o actividad que obtuviera mejores resultados que otra? ¿Por qué? Líneas de acción:
  - a. Empleo, autoempleo / emprendimiento
  - b. Liderazgo
  - c. Participación e involucramiento
  - d. Desarrollo de capacidades de instituciones del Estado
11. ¿Cómo se incluyó la perspectiva de género y derechos humanos en el proyecto? ¿Considera que fue suficiente? ¿Existen datos desagregados por género?
12. ¿Cuáles fueron los principales desafíos en la ejecución del proyecto? ¿Cómo se logró superarlos y qué aprendizajes pueden aplicarse en futuras implementaciones?

### Entrevista a funcionarios/as

Discurso previo: *Buenos días, mi nombre es [nombre consultor/a] y estoy aquí en nombre del proyecto ¡De una! Transformando mi comunidad, que llevaron a cabo distintas agencias de Naciones Unidas. Si bien no pertenezco a la coordinación del proyecto, formo parte de un equipo que está llevando a cabo la evaluación del mismo. Es importante que sepa que todo lo que se hable aquí será tratado con total confidencialidad, y la información será brindada al proyecto únicamente de manera agregada y nunca de manera que permita individualizar a las personas. También aclaro que no hay respuestas correctas ni incorrectas, el objetivo es conocer la experiencia desde el punto de vista de los/as funcionarios/as con respecto las distintas actividades de las que participaron en el marco del proyecto. Por último, solicito su permiso para grabar esta entrevista, la grabación se utilizará para facilitar la toma de notas y en ningún momento será compartida con el equipo de coordinación del proyecto.*

- Presentación del/la funcionario/a (nombre, edad, género<sup>13</sup>, comunidad):

- Institución / área donde trabaja

1. En su opinión, ¿cuáles son las principales problemáticas que enfrentan los jóvenes en su comunidad?
2. ¿Cuál es el rol del sector público y específicamente de su institución / área en la comunidad?
3. ¿Considera que las entidades públicas, privadas y OSCs tienen la capacidad y las herramientas adecuadas para trabajar sobre esas problemáticas?
4. ¿De qué actividades o capacitaciones ha participado como funcionario/a?

---

<sup>13</sup> Se le preguntará a la persona entrevistada si desea mencionar su género. En caso afirmativo, con qué género se identifica. De la misma manera se le consultará si desea aclarar si se considera parte de otros grupos en condición de vulnerabilidad.

5. ¿Considera que las temáticas tratadas y las herramientas brindadas son pertinentes dadas las problemáticas mencionadas? ¿Y específicamente en su comunidad?
6. ¿Cuáles son los principales cambios que considera se lograron a partir de las capacitaciones recibidas en su institución / área?
7. Según su opinión, ¿las capacitaciones permitirán incorporar capacidades para la promoción de jóvenes en procesos locales de promoción de la paz?
8. ¿Considera que a partir del proyecto...
  - a. ...mejoraron los servicios de atención y respuesta a la población joven en la comunidad?
  - b. ...la población de las comunidades incrementó su conocimiento y acceso a programas estatales de atención y protección de juventudes?
  - c. ...las instituciones del Estado pueden brindar una respuesta institucional integral y sostenible a las necesidades territoriales para lograr la consolidación de la paz?
9. ¿Se trabajó con perspectiva de género y de equidad? ¿De qué manera se incorporaron las necesidades de mujeres, personas con discapacidad y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
10. ¿De qué manera considera que se puede lograr la sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Existe alguna estrategia explícita en su institución / área?

### **Entrevista a facilitadores**

Discurso previo: *Buenos días, mi nombre es [nombre consultor/a] y estoy aquí en nombre del proyecto ¡De una! Transformando mi comunidad, que llevaron a cabo distintas agencias de Naciones Unidas. Si bien no pertenezco a la coordinación del proyecto, formo parte de un equipo que está llevando a cabo la evaluación del mismo. Es importante que sepa que todo lo que se hable aquí será tratado con total confidencialidad, y la información será brindada al proyecto únicamente de manera agregada y nunca de manera que permita individualizar a las personas. También aclaro que no hay respuestas correctas ni incorrectas, el objetivo es conocer la experiencia desde el punto de vista de distintas organizaciones de la comunidad con respecto a las actividades que se dieron en el marco del proyecto. Por último, solicito su permiso para grabar esta entrevista, la grabación se utilizará para facilitar la toma de notas y en ningún momento será compartida con el equipo de coordinación del proyecto.*

- Presentación de la persona entrevistada:
- Institución / área donde trabaja:
- Cargo / rol:
- Rol dentro del proyecto:

1. En su opinión, ¿cuáles son las principales problemáticas que enfrentan en las comunidades priorizadas los jóvenes, las mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
2. [Si corresponde] ¿Cuál es el rol de los CUBOs (u otros espacios de facilitación) alrededor de estas problemáticas?
3. ¿De qué manera participó su institución / área en las actividades del proyecto?
4. ¿Cómo han asegurado que las estrategias implementadas respondan a las necesidades de jóvenes, mujeres y otros grupos en condición de vulnerabilidad?
5. ¿Su organización participó del proceso de priorización de comunidades? Habiendo transcurrido más del 70% de las actividades del proyecto, ¿considera que se realizó con criterios adecuados? ¿Por qué?
6. ¿Con qué otras iniciativas y actores clave se complementó y/o coordinó el proyecto? ¿De qué manera? ¿El proyecto ha logrado articularse con otras iniciativas gubernamentales o institucionales para maximizar su impacto?
7. ¿Cómo fue la coordinación con las agencias y con los socios implementadores del proyecto, a nivel actividades, comunicación, monitoreo y evaluación? ¿Qué funcionó bien y qué oportunidades de mejora existen?
8. ¿Qué cambios en el contexto ocurrieron durante la implementación? ¿Cómo se han ajustado las estrategias, actividades y líneas de acción del proyecto?
9. ¿Cuáles considera que han sido los principales logros y resultados del proyecto? ¿Existió alguna línea de acción o actividad que obtuviera mejores resultados que otra? ¿Por qué? Líneas de acción:
  - a. Empleo, autoempleo / emprendimiento
  - b. Liderazgo
  - c. Participación e involucramiento
  - d. Desarrollo de capacidades de instituciones del Estado
10. ¿Cómo se incluyó la perspectiva de género y derechos humanos en el proyecto? ¿Considera que fue suficiente? ¿Existen datos desagregados por género?
11. ¿Cuáles fueron los principales desafíos en la ejecución del proyecto? ¿Cómo se logró superarlos y qué aprendizajes pueden aplicarse en futuras implementaciones?
12. ¿Qué estrategias se han planteado para asegurar la continuidad de los resultados a largo plazo?

## Grupos focales con jóvenes

Cada módulo de la guía cuenta con una dinámica disparadora cuyas instrucciones deberán ser explicadas detalladamente a los participantes. Cada módulo contiene una serie de preguntas orientativas que se necesitan responder, no obstante, durante las dinámicas podrían surgir otras preguntas que oportunamente serán profundizadas. Los grupos focales tendrán una duración aproximada de 90 a 100 minutos, y se realizarán de forma presencial. Para llevarlos a cabo, se requerirá de salas que puedan alojar a 6-8 personas, con mobiliario adecuado (pantalla o proyector) y refrigerios.

### **Bienvenida (5 minutos)**

Discurso previo: *Buenas tardes, gracias a todos/as por venir. Mi nombre es [nombre del consultor/a] y soy parte de ZIGLA, una organización que está trabajando junto a las agencias coordinadoras del proyecto ¡De Una! Transformando mi Comunidad para conocer los resultados de las actividades en las que ustedes participaron.*

*Es por ello que los/as invitamos a este espacio. La idea es poder conocer sus opiniones del proyecto para poder seguir mejorando las experiencias de las actividades realizadas en las comunidades.*

*No hay respuestas correctas o incorrectas, solo queremos conocer su opinión sincera del proyecto. No los estamos evaluando, por lo que tengan la confianza y apertura de responder las preguntas que hagamos. Vamos a hacer una dinámica en unos minutos y les vamos a hacer algunas preguntas sobre su experiencia.*

*Por último, les queremos pedir permiso para grabar la sesión de hoy simplemente para facilitar la toma de notas, no compartiremos el audio con otras personas ni en redes. La información que nos compartan hoy es completamente confidencial y se va a usar sin individualizarlos/as.*

*¿Alguien tiene alguna duda o pregunta? Si no, comenzamos... ¡Muchas gracias!*

### **Presentaciones y dinámica rompehielos (5-10 minutos)**

Después de realizar la introducción, se comenzará con la ronda de presentaciones. El moderador pedirá que cada persona diga su nombre, su edad y que compartan un dato curioso sobre sí mismos. Para esto último, se sugerirán preguntas del tipo “¿Cuál es tu jugador/a de fútbol favorito/a?”, “¿Cuál es tu actriz/actor favorito?” o “¿Cuál es tu película o serie favorita?”. A partir de ellas, se busca iniciar el diálogo con los/as jóvenes para luego adentrarse en dinámicas específicas del proyecto ¡De una!

### **Dinámica #1. Caso Hipotético (30-40 minutos)**

En la primera dinámica, se presentará una situación hipotética en la que una empresa ubicada en el centro de la ciudad está en búsqueda de empleados jóvenes. El día de la primera entrevista, se postulan dos candidatos con perfiles similares: uno proveniente de la comunidad [nombre de la comunidad] y otro de [comunidad de clase media o alta, con menos antecedentes de conflicto o violencia].

- **Pregunta disparadora:** “¿Creen que el empleador considerará de la misma manera a ambos candidatos, independientemente de si provienen de [nombre de la comunidad] o de [nombre de la comunidad]?”

- **Repreguntas:** “¿Por qué creen que el empleador podría favorecer a uno de los candidatos? ¿Creen que hay otros factores además del lugar de origen que pueden influir en la decisión del empleador? (por ejemplo, apariencia, forma de hablar, educación, género, etc.) ¿Han escuchado o vivido casos similares en los que la comunidad de origen u otro factor haya influido en una contratación? Si estuvieran en la posición del empleador ¿qué harían para asegurarse de que su decisión sea justa? ¿Qué creen que pueden hacer los jóvenes de su comunidad para enfrentar estas barreras? ¿Qué han hecho ustedes últimamente para cambiar eso? ¿De qué manera las actividades que realizaron en el proyecto creen que puede haber ayudado? ¿Tener mayor participación en su comunidad creen que puede ser positivo en este sentido?”

## **Dinámica #2. Grado de acuerdo (30-40 minutos)**

En la segunda dinámica, se compartirá en una pantalla (u oralmente en caso de no contar con esta herramienta) un listado de frases y afirmaciones y se le pedirá a los/as participantes que reaccionen alzando la mano si están de acuerdo con las frases. El foco de la dinámica está puesto en las repreguntas, la reacción a las frases servirá para estimular la conversación, es decir, como disparadores. Al presentar cada frase se dará un minuto para que los participantes puedan reaccionar. A partir de las reacciones, se cederá la palabra a los/as jóvenes y se realizarán repreguntas, con el objetivo de poder profundizar en sus experiencias. Por ello, se pedirán ejemplos o anécdotas que hayan tenido durante su participación del programa que justifique la reacción a la frase.

- **Frase disparadora:** “Me identifico como un/a agente de cambio en mi comunidad o me identifico como un líder o lideresa en mi comunidad”, sin dar ninguna definición. Se aclarará que no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- **Repreguntas:** Para los que levantaron la mano, “¿Por qué se perciben como agentes de cambio? ¿Qué significa para ustedes ser un agente de cambio o un líder o lideresa? ¿Siempre se percibieron como líderes o lideresas en su comunidad o hubo un cambio en el último tiempo?”.
- **Frase disparadora:** “He logrado insertarme en el mercado laboral, ya sea mediante el autoempleo o en un trabajo formal”.
- **Repreguntas:** “¿Qué tanto les ayudaron las actividades en las que participaron a mejorar sus capacidades o habilidades técnicas? ¿Qué tanto les ayudó a conocer nuevas oportunidades laborales? ¿Qué tanto les ayudó a vincularse con otras empresas? Si el programa los contactó con empresas, ¿siguen trabajando actualmente? Si no, ¿por qué? /¿Quién de ustedes tiene un emprendimiento? ¿De qué se trata?”
- **Frase disparadora:** “Me siento más involucrado/a en el desarrollo de mi comunidad”
- **Repreguntas:** “¿Alguno de ustedes trabajó en un proyecto comunitario? ¿En qué consistía? ¿Creen que los hizo sentirse más líderes/lideresas o agentes de cambio dentro de su comunidad? ¿Han logrado influir en decisiones o acciones dentro de su comunidad?”