



**Evaluación final - “Consolidando Infraestructuras para
sostener la Paz” | Clodinámica**

Informe Final, Mayo 07 de 2026

ÍNDICE

Glosario.....	2
I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. RESUMEN EJECUTIVO.....	6
III. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN.....	9
3.1 Términos de Implementación.....	11
3.2 Términos Financieros.....	12
IV. CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO DE GUATEMALA.....	14
Ciudad de Guatemala.....	14
Quiché.....	16
Sololá.....	16
Huehuetenango.....	17
V. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	18
5.1 Objetivo general de la evaluación.....	18
5.2 Objetivos específicos.....	18
5.3. Alcance.....	19
VI. METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN.....	21
6.1. Metodología.....	21
6.2 Plan de análisis de datos.....	22
6.2.1 Estrategia de Triangulación.....	23
6.2.2 Estrategia de valoración de los criterios de evaluación.....	24
6.3 Análisis de la teoría de cambio.....	26
6.3.1 Ajustes en la Dimensión Institucional.....	26
6.3.2 Ajustes en la Dimensión Social y Política.....	26
6.3.3 Incorporación de la Dimensión Económica-Territorial.....	27
6.3.4 Consolidación de la Reconstrucción.....	27
6.3.5 Tabla de Supuestos Críticos.....	28
6.4. Resultados del proceso de levantamiento de información.....	29
6.4.1 Muestra lograda.....	29
6.4.2 Limitaciones.....	38
VI. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN.....	39
6.1 Análisis por criterios.....	39
6.1.1 Relevancia.....	39
6.1.2 Coherencia.....	41
6.1.3 Eficacia.....	42
6.1.4 Eficiencia.....	45
6.1.5 Sostenibilidad.....	46
6.1.6 Sensibilidad al conflicto.....	47
6.1.7 Efecto catalítico.....	49
6.1.8 Enfoque de género y Derechos Humanos.....	50
6.1.9 Tolerancia al riesgo y la innovación.....	51



6.2 Análisis por actores.....	53
VII. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS.....	57
7.1 Lecciones Aprendidas.....	57
7.2 Buenas prácticas.....	58
VIII. CONCLUSIONES.....	62
IX. RECOMENDACIONES.....	65
X. ANEXOS.....	69
Anexo 1. Presupuesto desagregado por fase, resultados y productos.....	69
Anexo 2. Planes de Monitoreo & Evaluación del proyecto.....	76

Glosario

SIGLAS/ACRÓNIMOS	SIGNIFICADO
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AFP	Agencias, Fondos y Programas (del Sistema de Naciones Unidas)
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE)
CMC	Consejo de Mujeres Cristianas
CODEFEM	Colectiva de Mujeres para el Desarrollo, Estudios y Autocuidado
COPADEH	Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos
COPREDEH	Comisión Presidencial de Derechos Humanos de Guatemala
COPRECON	Comisión Nacional de Atención a la Conflictividad
CPD	Comisión Presidencial de Diálogo (Disuelta en 2020)
DDHH	Derechos Humanos
DIDAC	Dirección de Atención a la Conflictividad (dentro de COPADEH)
GEM	Gender Equality Marker (Marcador de Igualdad de Género)
JPS	Juventud, Paz y Seguridad (Agenda de la Resolución 2250)
M&E / MyE	Monitoreo y Evaluación
MPS	Mujeres, Paz y Seguridad (Agenda de la Resolución 1325)
MPTF-O	Multi-Partner Trust Fund Office (Oficina del Fondo Fiduciario de Socios Múltiples)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PBF	Peacebuilding Fund (Fondo para la Consolidación de la Paz del Secretario General)
PBSO	Peacebuilding Support Office (Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto (Project Document)
RUNO	Recipient United Nations Organization (Organización de las Naciones Unidas Receptora)
SAA	Secretaría de Asuntos Agrarios (Disuelta en 2020)
SART	Sistema de Alerta y Respuesta Temprana
SEPAZ	Secretaría de la Paz de la Presidencia de la República (Disuelta en 2020)
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SPP	Secretaría Privada de la Presidencia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNEG	United Nations Evaluation Group (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas)

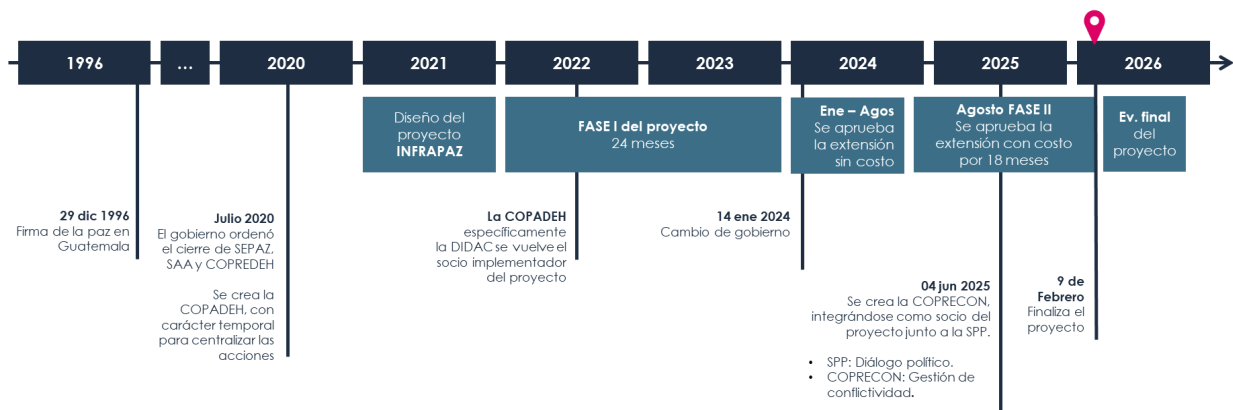
I. INTRODUCCIÓN

Guatemala lleva tres décadas intentando traducir la firma de la paz en una arquitectura institucional capaz de gestionar la conflictividad de forma pacífica, inclusiva y sostenible. Este proceso, iniciado con los Acuerdos de Paz de 1996, ha enfrentado avances y retrocesos significativos, evidenciando la fragilidad de las instituciones encargadas de la construcción de paz y la persistencia de brechas estructurales en la gestión de conflictos.

En 2020, la decisión gubernamental de clausurar la Secretaría de Asuntos Agrarios (SAA), la Secretaría Presidencial de la Paz (SEPAZ) y la Comisión Presidencial de Derechos Humanos de Guatemala (COPREDEH) marcó un punto de inflexión crítico. Esta medida eliminó las principales instituciones especializadas en la atención a víctimas del conflicto armado y la gestión del conflicto agrario, dejando más de 1,500 casos sin resolver y sin una entidad estatal formalmente responsable de su seguimiento. Como consecuencia, se profundizó la desarticulación de la infraestructura institucional para la paz, generando un vacío significativo tanto a nivel nacional como territorial.

Fue en este contexto de debilitamiento institucional y alta conflictividad donde el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) intervino, financiando el proyecto “Consolidando Infraestructuras para sostener la Paz” (INFRAPAZ, 00130028 PBF/GTM/B-6), implementado de forma conjunta por el PNUD, la UNESCO y ONU Mujeres el cual contempló un periodo total de ejecución de 49 meses, iniciando su implementación en enero de 2022 y finalizando el 09 de febrero de 2026. Esta temporalidad incluye una etapa inicial de 24 meses, una extensión sin costo de 7 meses y una extensión con costo de 18 meses aprobada en agosto de 2024. Con un presupuesto total de \$2,500,000, la intervención se propuso un doble objetivo estratégico: reconstruir la capacidad técnica del Estado guatemalteco para prevenir y transformar conflictos, y fortalecer la sociedad civil (con especial énfasis en mujeres indígenas, jóvenes y autoridades ancestrales) como actores centrales de la construcción de paz.

Ilustración 1. Línea del tiempo INFRAPAZ



Fuente. Elaboración propia

La trayectoria del proyecto reflejó la complejidad del contexto guatemalteco. En su etapa inicial (2022-2024), la intervención se concentró en dotar a la recién creada COPADEH de capacidades operativas y normativas, en un contexto de “construcción sobre la marcha” condicionado por la rotación institucional y las resistencias políticas a los enfoques de género e interculturalidad. A partir de 2024, un nuevo gobierno

rediseñó la arquitectura de paz: trasladó el liderazgo en gestión de conflictividad a la Secretaría Privada de la Presidencia (SPP) y creó en 2015 la Comisión Nacional de Atención a la Conflictividad (COPRECON). Lejos de paralizar el proyecto, este cambio abrió oportunidades históricas: la primera mesa de diálogo directo entre el Ejecutivo y los pueblos indígenas (mayas, garífunas, afrodescendientes y xinkas) se materializó con el acompañamiento técnico de INFRAPAZ, constituyendo uno de los hitos más significativos de la arquitectura de paz en la historia contemporánea de Guatemala.

La presente evaluación final fue encargada al equipo de CliO Consulting por las agencias implementadoras y el Secretariado PBF en Guatemala, con el doble propósito de rendir cuentas sobre el cumplimiento de resultados y generar aprendizajes estratégicos que orienten futuras intervenciones en contextos de fragilidad institucional. Sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones están dirigidos al Secretariado del PBF en Guatemala, a la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz (PBSO), a las agencias implementadoras y a las instituciones públicas contrapartes, así como a las organizaciones de la sociedad civil vinculadas al proceso. El informe se adhiere estrictamente a las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y a los lineamientos de evaluación del Fondo para la Consolidación de la Paz. Se estructura en nueve secciones: tras este capítulo introductorio, el documento presenta los antecedentes y propósito de la evaluación (III), el contexto político, social y económico de Guatemala (IV), los objetivos y alcance de la evaluación (V), la metodología y limitaciones (VI), los hallazgos por criterios de evaluación (VII), las lecciones aprendidas y buenas prácticas (VIII), las recomendaciones (IX) y las conclusiones (X).

II. RESUMEN EJECUTIVO

1. Antecedentes y Contexto

El proyecto “Consolidando Infraestructuras para Sostener la Paz” (INFRAPAZ) se implementó en Guatemala entre 2022 y 2026, un periodo marcado por una profunda transición política. La intervención surgió ante la necesidad de fortalecer los mecanismos estatales y sociales para prevenir el escalamiento de la conflictividad agraria, territorial y de recursos naturales en regiones críticas como Quiché, Sololá y Huehuetenango.

La población afectada, principalmente pueblos indígenas (Maya Ixil, K’iche’, Maya Kaqchikel, Maya Tz’utujil, entre otros) y mujeres rurales, enfrentaba un entorno operativo complejo caracterizado por la debilidad institucional de la paz tras la disolución de las instituciones de los Acuerdos de Paz y un cierre de espacios de diálogo. INFRAPAZ brindó acompañamiento técnico, coadyuvando la interlocución entre las autoridades ancestrales y el Estado guatemalteco en un contexto de alta vulnerabilidad y exclusión.

2. Objetivo de la Evaluación

La evaluación final tuvo como propósito analizar el desempeño integral del proyecto para determinar en qué medida se alcanzaron los resultados previstos y cómo estos contribuyeron a la consolidación de la paz. Se evaluó la pertinencia del diseño, la efectividad en el cumplimiento de metas, la eficiencia en el uso de los **\$2.5 millones ejecutados**, y la sostenibilidad de las capacidades instaladas. El objetivo principal fue generar evidencia para los donantes (PBF), las agencias implementadoras (PNUD, UNESCO, ONU Mujeres) y el Gobierno de Guatemala sobre la consolidación de la paz.

3. Metodología

Se empleó un enfoque cualitativo, priorizando la participación comunitaria y la sensibilidad cultural. La recolección de información incluyó:

- **Análisis Documental:** Revisión de informes anuales, Prodocs, plan de M&E y estados financieros (Anexo D).
- **Entrevistas, Historias de vida y Grupos Focales:** Realización de 8 grupos focales territoriales (Joyabaj, Cotzal, Chinique, Nebaj, entre otros) y un taller en el Palacio Nacional de la Cultura con más de 70 líderes indígenas y ancestrales.
- **Participación de diferentes actores:** Se integraron voces a nivel estratégico y operativo de las agencias e instituciones públicas, así como la de maestros, jóvenes y mujeres de sociedad civil, asegurando que el análisis de la evaluación reflejara sus percepciones desde las diferentes aristas del proyecto.

4. Hallazgos Principales

- **Pertinencia y Coherencia:** El proyecto demostró una capacidad excepcional de adaptación al contexto político guatemalteco. La transición del apoyo desde la COPADEH en 2024 hacia la Secretaría Privada de la Presidencia (SPP) y posteriormente la COPRECON en 2025 fue un movimiento estratégico que aseguró la coherencia de la intervención con las nuevas prioridades nacionales. El diseño fue pertinente al abordar nudos estructurales como la conflictividad agraria y el derecho a la consulta.

- **Tolerancia al Riesgo e Innovación:** INFRAPAZ innovó al intervenir en temas del uso del SART y la creación de materiales de gestión emocional para docentes en zonas de conflicto. Lo anterior son ejemplos de innovación pedagógica y tecnológica que permitieron al proyecto operar con éxito en entornos de alta incertidumbre y adaptarse a los cambios durante el proyecto.
- **Eficacia y eficiencia:** INFRAPAZ alcanzó una tasa de entrega financiera del 100% (\$2.5M ejecutados) al cierre del proyecto. La eficacia se tradujo en hitos como el desarrollo del Sistema de Alerta y Respuesta Temprana (SART) y la habilitación de mesas de diálogo mensual de alto nivel. La gestión interagencial optimizó costos operativos, aunque la rotación de cuadros técnicos en el Estado representó un desafío constante para la eficiencia temporal.
- **Sostenibilidad:** Se deja instalada una base técnica sólida mediante la Estrategia Nacional de Conflictividad 2024-2027 impulsada por la COPRECON con el apoyo de ONU Mujeres, propone un modelo sistémico y territorial para atender los conflictos en Guatemala. La estrategia se estructura en cuatro ejes programáticos (Agraria, Ambiental, Social y Casos Emblemáticos) y se operativiza a través de cuatro dimensiones de intervención: prevención, gestión, atención y transformación. Con un fuerte énfasis en la articulación interinstitucional y la participación de pueblos indígenas y mujeres como ejes transversales. No obstante, la sostenibilidad a largo plazo depende de la voluntad política para asignar presupuesto nacional a estos mecanismos y de la formalización legal de las mesas de diálogo para que trasciendan la administración actual.
- **Sensibilidad al Conflicto:** El proyecto aplicó rigurosamente el enfoque de “Acción sin Daño”. Ante el complejo estado de conflictos territoriales, el proyecto comprendió y analizó dando respuesta a las necesidades evitando poner en riesgo a los participantes, asegurando que el proyecto fuera visto como un tercero neutral y confiable.
- **Enfoque de Género y Derechos Humanos:** Se implementó un enfoque **interseccional** que superó la participación simbólica. Se logró la incidencia política de mujeres diversas (indígenas, jóvenes) y se reconoció formalmente el trabajo de cuidados como pilar de la construcción de paz. El liderazgo de las mujeres en la resolución de conflictos comunitarios es uno de los resultados más transformadores del proyecto.

5. Conclusiones Principales

INFRAPAZ contribuyó a fortalecer la arquitectura de paz en Guatemala, validando a las autoridades ancestrales como interlocutores legítimos del Estado. Entre los logros destaca la transversalización de la interseccionalidad. El principal vacío identificado es la fragilidad de estos mecanismos ante futuros cambios políticos si no se elevan a rango de política de Estado, y la brecha de recursos económicos para que los líderes rurales mantengan su participación activa a largo plazo.

6. Lecciones Aprendidas y buenas prácticas

- **Lo que funcionó:** La gestión adaptativa garantizó la continuidad técnica durante la transición gubernamental al trasladar el apoyo hacia la Secretaría Privada de la Presidencia y la COPRECON. El proyecto contribuyó a la sostenibilidad del diálogo directo entre el Ejecutivo y las autoridades ancestrales e innovó con el Sistema de Alerta Temprana (SART), transformando la respuesta estatal de reactiva a preventiva.

- **Lo que no funcionó:** La corta duración de las intervenciones en campo limitaron la profundidad de los procesos y la representatividad equitativa. Existe el riesgo de la pérdida de memoria institucional debido a la alta rotación del personal socio.

Este modelo debe fortalecer el monitoreo y evaluación no solo de metas tangibles, sino también de cambios culturales e intangibles (como la reconstrucción de confianza y la sanación emocional), permitiendo que el éxito de INFRAPAZ sea replicable en otros contextos de conflictividad.

7. Recomendaciones Clave

- Es imperativo transitar de la voluntad política coyuntural a una sostenibilidad estructural mediante la emisión de decretos administrativos y marcos normativos que formalicen las mesas de diálogo con pueblos indígenas y el SART. Esto debe complementarse con protocolos de actuación ante transiciones gubernamentales y planes de formación continua (inducción y reinducción) para el personal de carrera, asegurando que la capacidad instalada no se pierda en los relevos institucionales.
- Se recomienda profundizar el impacto del diálogo mediante la creación de mesas territoriales paralelas que reflejen la diversidad local, con espacios específicos para mujeres y juventudes. Esta estrategia debe priorizar el fortalecimiento de las organizaciones de base y liderazgos locales de pueblos originarios, garantizando una participación representativa que transforme las desigualdades estructurales y permita una incidencia real de las poblaciones históricamente excluidas en la toma de decisiones.
- Es necesario sistematizar las metodologías, acuerdos y herramientas (como la "caja de herramientas" y los protocolos de diálogo) en un sistema de gestión del conocimiento robusto.

- Se establece que la eficiencia operativa y la resiliencia estratégica dependen de una planeación conjunta formalizada en un plan unificado que integre mecanismos flexibles de adaptación institucional. Esta estructura permite responder con agilidad a las transiciones y cambios políticos sin perder la alineación con los objetivos de construcción de paz, asegurando que la memoria institucional y la cohesión técnica prevalezcan sobre la coyuntura. La recomendación destaca que estandarizar procesos administrativos y ejecutar misiones territoriales compartidas no solo optimiza recursos y evita la saturación de los socios locales, sino que consolida la legitimidad de las agencias como facilitadoras estratégicas capaces de mantener una visión programática unificada ante los cambios en el entorno estatal.
- Se sugiere expandir el "ecosistema de paz" vinculando a nuevos actores como la academia y el sector privado en las estrategias de transformación cultural. Esto debe estar respaldado por una narrativa de impacto que utilice productos audiovisuales e historias de éxito (especialmente del empoderamiento de las mujeres y relevo generacional) para visibilizar los resultados del proyecto, fortalecer su legitimidad ante la opinión pública y atraer nuevos financiamientos que den continuidad a la agenda de paz.

III. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN¹

El proyecto "Consolidando infraestructuras para sostener la paz" (00130028 PBF/GTM/B-6) no es una intervención aislada, sino el resultado de una adaptación crítica del Sistema de las Naciones Unidas ante una transformación drástica del panorama institucional en Guatemala. Para comprender su origen, es necesario remontarse al año 2020², cuando por decisión gubernamental se produjo el cierre de las instituciones históricas derivadas de los Acuerdos de Paz: la Secretaría de Asuntos Agrarios (SAA), la Secretaría Presidencial de la Paz (SEPAZ) y la Comisión Presidencial de Derechos Humanos (COPREDEH), creada en Julio de 1991. Este desmantelamiento generó un vacío institucional en la gestión de la conflictividad y la atención a las víctimas del conflicto armado interno, lo que motivó al Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) a diseñar una intervención que permitiera salvaguardar los avances mínimos en la arquitectura de paz del país.

En su etapa inicial (2022-2024), el proyecto se concibió como un pilar para fortalecer la entonces recién creada Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos (COPADEFH). Durante este periodo, la asistencia técnica se centró en dotar a esta nueva entidad de capacidades operativas y normativas, buscando establecer una Dirección de Atención a la Conflictividad (DIDAC) funcional. Sin embargo, como se ha evidenciado en las fases exploratorias de esta evaluación, esta etapa enfrentó retos estructurales significativos: la creación de la institución fue un proceso lento que coincidió con el diseño del proyecto, lo que obligó a las agencias implementadoras (PNUD, UNESCO y ONU Mujeres) a operar en un escenario de "construcción sobre la marcha", donde las metas de fortalecimiento de capacidades se veían constantemente desafiantes por la rotación de personal y la inestabilidad de los cuadros técnicos.

A partir de 2024, con el cambio de administración general en el país, el proyecto entró en una fase de extensión con costo³, adaptándose a una reconfiguración profunda de la arquitectura de paz en Guatemala. Bajo esta nueva gestión, se redefinió la ruta para el abordaje de la conflictividad mediante el fortalecimiento de la Subsecretaría de Asuntos y Relaciones Políticas de la Presidencia (SPP), creada en 2024 como la instancia encargada de liderar la estrategia de diálogo desde el Ejecutivo. Complementariamente, en 2025 se formalizó la creación de la Comisión Presidencial de Atención a la Conflictividad (COPRECON), la cual asumió las funciones operativas críticas que anteriormente correspondían a la COPADEFH.

Esta evolución institucional no solo representa un cambio administrativo, sino una transformación de la infraestructura de paz que la presente evaluación debe analizar en términos de su capacidad para dar continuidad a los resultados alcanzados. En este contexto, el proyecto demostró una notable resiliencia y flexibilidad, manteniendo su mandato institucional a través de los cambios de adscripción. Durante esta fase, el énfasis viró hacia la alta incidencia política, priorizando el apoyo a espacios de diálogo de alto nivel entre la Presidencia de la República y las autoridades ancestrales y pueblos indígenas (mayas, garífunas, afrodescendientes, xinkas, mestizos y ladinos), así como la atención estratégica a casos emblemáticos de conflictividad agraria que impactan la gobernabilidad democrática del país.

Esta trayectoria ha permitido que el proyecto INFRAPAZ actúe como un "puente" de confianza entre el Estado y la sociedad civil en momentos de alta polarización. Mientras que la etapa inicial construyó herramientas (como currículos de formación y protocolos básicos), la extensión con costo ha buscado la institucionalización

¹ Extracto adaptado de los TdR.

² Documento de Proyecto (Prodoc) 2021: "Consolidando infraestructuras para sostener la paz". Firmado el 22 de diciembre de 2021. Describe el marco inicial de apoyo a la COPADEFH.

³ Prodoc Extensión con Costo 2024: "Consolidando infraestructuras para sostener la paz" (PBF/GTM/B-6). Firmado el 30 de julio de 2024. Detalla el cambio de socio implementador a la Secretaría Privada de la Presidencia.

de estas herramientas en la nueva arquitectura estatal, incluyendo la adecuación del Sistema de Alerta y Respuesta Temprana (SART), durante su ejecución, el proyecto se adaptó institucionalmente pasando de una primera etapa vinculada a la COPADEH a una segunda fase con la SPP y la COPRECON. Este diseño fue concebido para que el Estado transitara de una respuesta reactiva y casuística hacia una gestión estratégica y presupuestada de la conflictividad social.⁴

La presente evaluación final se realiza en un momento de transición política y operativa, lo que le otorga un carácter no solo retrospectivo (de rendición de cuentas), sino también prospectivo (de aprendizaje institucional). El propósito fundamental es determinar en qué medida el apoyo del PBF ha logrado consolidar una "infraestructura de paz" que sea capaz de trascender los ciclos gubernamentales y las crisis institucionales.

En términos de rendición de cuentas, la evaluación busca verificar de manera objetiva el cumplimiento de los resultados y productos establecidos en el Marco de Resultados. Se pondrá especial énfasis en la eficiencia del uso de los recursos en un contexto de alta rotación institucional, donde la "reversión" en capacitación de nuevos funcionarios ha sido una constante. La evaluación deberá responder si el proyecto logró sus metas de manera efectiva a pesar de los factores externos no controlables, y cómo las agencias implementadoras gestionaron los riesgos políticos inherentes a una intervención de esta naturaleza.

En cuanto al aprendizaje estratégico, el propósito es documentar las lecciones derivadas de la flexibilidad del proyecto. Es de particular interés para el PBF y sus socios entender cómo una intervención puede mantener su relevancia técnica cuando su contraparte principal se transforma. Asimismo, se busca valorar el éxito de la estrategia de "reducción de asimetrías"⁵ en los espacios de diálogo. Como se identificó en las entrevistas previas, la evaluación debe profundizar en cómo la inclusión de las agendas de **Mujeres, Paz y Seguridad** y **Juventud, Paz y Seguridad** pasó de ser un requisito formal a una práctica transformadora, especialmente en regiones como el área Ixil, donde el fortalecimiento de lideresas indígenas ha impactado las estructuras de poder local.

Finalmente, el proyecto responde a una estrategia multinivel (nacional y local) e incluye como socios implementadores y actores clave a las siguientes instituciones:

Instituciones gubernamentales y socios implementadores:

- Secretaría Privada de la Presidencia (SPP) (Socio principal en la extensión con costo).
- Comisión Nacional de Atención a la Conflictividad (COPRECON).
- Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos (COPADEH) (Socio en la etapa inicial).
- Ministerio de Educación (MINEDUC).
- Gobiernos Locales / Municipalidades priorizadas.

Sociedad civil y otros actores:

- Autoridades Ancestrales y Pueblos Indígenas (mayas, especialmente mayas Ixiles; garífunas, afrodescendientes, xinkas, mestizos y ladinos).
- Consejo de Mujeres Cristianas (CMC).
- Fundación Maya - FUNDAMAYA

⁴ Entrevistas fase exploratoria. 29.01.2026

⁵ Entrevistas fase exploratoria. 29.01.2026

- Asociación AJKEMAB´
- Alcaldías Indígenas de Nebaj, Cotzal y Chajul
- Asociación de Mujeres para el Desarrollo de Sacatepéquez (AFEDES).
- Colectiva de Mujeres CODEFEM.
- Organizaciones de Jóvenes por la Paz.

3.1 Términos de Implementación

El proyecto INFRAPAZ se implementó como una respuesta estratégica a la fragilidad de la arquitectura de paz en Guatemala, actuando en un contexto de transición política y reconfiguración institucional. Su objetivo central fue doble: por un lado, dotar al Estado de capacidades técnicas para gestionar la conflictividad de forma pacífica y, por otro, empoderar a la sociedad civil, con especial énfasis en mujeres, jóvenes y autoridades indígenas, para que se convirtieran en actores centrales de la transformación social.

A pesar de los desafíos impuestos por la rotación de personal gubernamental y la volatilidad política, la intervención logró superar la mayoría de sus metas cuantitativas, instalando capacidades que hoy residen dentro del tejido social de los territorios priorizados en el marco del proyecto.

- **Resultado 1. Fortalecimiento de la Institucionalidad Pública para la Paz.** Este componente se centró en la creación de una infraestructura estatal robusta, capaz de prevenir y transformar conflictos antes de que escalen a niveles de violencia. El proyecto fue fundamental para la recién creada COPRECON y la SPP, proporcionando herramientas técnicas que el Estado no poseía de forma interna, como bases de datos para el registro de conflictos y manuales de mediación actualizados. Se superaron las metas de formación, alcanzando al 100% de los funcionarios objetivo, quienes ahora cuentan con competencias para el abordaje intercultural y con enfoque de género. Un hito técnico fue la reactivación de las Mesas Departamentales de Atención a Conflictos en Quiché y Huehuetenango en 2023, lo cual permitió integrar a diversas instituciones bajo una lógica de coordinación interinstitucional. No obstante, la sostenibilidad de este resultado enfrenta el reto de la alta rotación de personal, lo que ha exigido procesos constantes de re-inducción para asegurar que las herramientas, como el SART, sigan siendo operativas y no se pierdan con los cambios de gobierno.
- **Resultado 2. Calidad de la Participación de la Sociedad Civil Organizada.** El segundo gran logro del proyecto fue la transformación de la sociedad civil en un sujeto político con voz y capacidad de incidencia. La eficacia en este eje se evidenció en el empoderamiento de mujeres y autoridades indígenas, logrando un alcance del 155% en las metas de capacitación. En la región Ixil, por ejemplo, 75 mujeres líderes no solo completaron su formación, sino que realizaron 393 réplicas de conocimiento en sus comunidades, adaptando los temas a sus propios idiomas y realidades locales. Un resultado histórico fue el alcance de una representatividad femenina del 50% en los espacios de decisión en San Juan Cotzal, rompiendo con patrones tradicionales de exclusión y machismo. Además, la formación de facilitadores interculturales permitió que el diálogo se realizara bajo el principio de "acción sin daño", respetando las creencias de los pueblos y las normas propias de las autoridades ancestrales. El impacto personal es profundo: las historias de vida relatan cómo las participantes perdieron el miedo a hablar y ahora lideran procesos de mediación en casos de violencia intrafamiliar y conflictos de tierras, asegurando que la cultura de paz se viva desde la cotidianidad de sus comunidades.

3.2 Términos Financieros

El marco financiero del proyecto INFRAPAZ (00130028) responde a una estrategia de inversión escalonada diseñada para fortalecer la arquitectura de paz en Guatemala. El presupuesto total aprobado por el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) asciende a \$2,500,000.00, distribuidos en dos momentos clave: una Fase Inicial (2022-2023) con una asignación de \$1,500,000.00 enfocada en la cimentación de capacidades técnicas, y una Fase de Extensión con Costo (2024-2025) de \$1,000,000.00, orientada a la consolidación institucional y el escalamiento territorial de los resultados ante el nuevo ciclo de gobierno.

Esta distribución permitió que el proyecto mantuviera una operatividad ininterrumpida, transitando de un enfoque de respuesta a crisis hacia uno de institucionalización del diálogo y la alerta temprana. La administración de estos recursos ha sido liderada por el PNUD como agencia convocante, en articulación técnica con UNESCO y ONU Mujeres, asegurando una ejecución basada en la complementariedad de mandatos y una optimización de los costos operativos.

La matriz presupuestaria (Anexo 1) refleja una priorización estratégica alineada con los objetivos de sostenibilidad del proyecto:

- **Eficiencia de la ejecución financiera global:** El proyecto demuestra una capacidad de gestión excepcional al haber ejecutado USD 2,500,000, lo que representa un 100% a la fecha de cierre del proyecto. Esta cifra refleja una planificación operativa madura y una administración de recursos que permitió absorber casi la totalidad de los fondos en un contexto de transición institucional, minimizando los saldos no utilizados y asegurando que cada dólar programado se tradujera en acciones concretas en los territorios priorizados.
- **Análisis del Marcador de Género (Gender Marker 2):** El proyecto cumple con rigor el estándar de Marcador de Género 2, al destinar el 34.52% de su presupuesto total (equivalente a USD 517,773.00) a actividades diseñadas específicamente para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Este nivel de inversión supera el umbral crítico del 30% exigido por los fondos de consolidación de la paz (PBF), lo que garantiza que el enfoque de género no fue un componente periférico, sino un objetivo central que permitió a las mujeres indígenas y rurales pasar de ser observadoras a lideresas con incidencia real en las mesas de diálogo y toma de decisiones.
- **Distribución y logros del Resultado 1 (Institucionalidad):** Con un presupuesto aprobado de USD 950,370.72, este componente fue el pilar de la arquitectura de paz al fortalecer la respuesta estatal frente a la conflictividad. La inversión permitió la transición exitosa de capacidades de la COPADEH hacia la SPP y COPRECON, financiando herramientas estratégicas como sistemas de alerta temprana y protocolos de atención con enfoque intercultural. La ejecución en este rubro se caracterizó por una fuerte inversión técnica que dotó al Estado de instrumentos permanentes para una gestión estratégica y no meramente reactiva.
- **Impacto y alcance del Resultado 2 (Sociedad Civil):** Este resultado contó con una asignación de USD 836,764.00, enfocada en equilibrar la balanza entre el Estado y la ciudadanía mediante el empoderamiento de organizaciones de base y autoridades ancestrales. La inversión financiera facilitó procesos de prediálogo históricos en zonas de alta tensión, como Cotzal y Sololá, demostrando que el financiamiento dirigido a la mediación comunitaria y la formación de formadores es un mecanismo eficaz para reducir la conflictividad social y fortalecer el tejido social desde lo local.
- **Gestión operativa (Resultado 3):** La gestión administrativa y el monitoreo requirieron una inversión de USD 712,865.28, rubro que incluyó costos de personal especializado, evaluaciones independientes

y costos indirectos (F&A). Este monto es coherente con la complejidad de un proyecto interagencial que operó en territorios geográficamente dispersos y con alta sensibilidad política, asegurando que la supervisión técnica y la rendición de cuentas cumplieran con los más altos estándares internacionales de transparencia y calidad.

- **Validación de inversión en capacitación vs. equipamiento:** El análisis de la matriz confirma una orientación estratégica hacia la generación de capacidades humanas por encima de la adquisición de activos, con un monto mayor destinado a formación y un monto menor destinado a equipamiento. Esta desproporción intencionada valida la tesis del proyecto: el fortalecimiento de la paz sostenible en Guatemala depende del capital humano y el conocimiento técnico (mediación, diálogo y cultura de paz), más que de la dotación de infraestructura física, lo que maximiza la sostenibilidad del impacto a largo plazo.
- **Sinergia y complementariedad interagencial:** La ejecución financiera del proyecto revela un modelo de colaboración y coordinación estratégica para el soporte institucional, la inversión en educación intercultural, construcción de paz y arte para la paz, y garantizó la solvencia del marcador de género a través del empoderamiento de lideresas. Esta distribución permitió una respuesta multidisciplinaria donde cada agencia aportó su especialidad técnica, evitando la duplicidad de funciones y logrando una cobertura integral de las demandas territoriales identificadas. En síntesis cada agencia cumplió un rol específico de acuerdo con su mandato, logrando una coordinación efectiva y precisa.

IV. CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO DE GUATEMALA

Ciudad de Guatemala

Guatemala es un país centroamericano cuya complejidad estructural emana de su profunda naturaleza pluricultural y de una historia marcada por la resiliencia de sus pueblos frente a la exclusión y la violencia. Demográficamente, el país constituye el motor poblacional de la región, con una proyección que para inicios de 2026 supera los 18.5 millones de habitantes. El rasgo distintivo de esta configuración es la presencia de los pueblos Maya, Xinka y Garífuna, que representan el pilar de la identidad nacional. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019)⁶, el 43,75% de la población se identifica como indígena, aunque proyecciones demográficas recientes y análisis de organizaciones sociales sugieren que, bajo criterios de autoidentificación cultural y lingüística, esta cifra se aproxima al 60% de la composición total del país. Esta mayoría social habita predominantemente en áreas rurales y departamentos con altos índices de conflictividad territorial, donde la cosmovisión indígena se enfrenta frecuentemente con modelos de desarrollo centralizados y occidentalizados.

En el plano económico, Guatemala ha demostrado una estabilidad macroeconómica notable, caracterizada por una gestión fiscal prudente que ha permitido mantener un crecimiento del PIB real sostenido de entre el 3,4% y el 3,9% durante el periodo 2023-2025 (Banco Mundial, 2024)⁷. No obstante, esta solidez macroeconómica no ha logrado permear en la reducción de las brechas de desigualdad. El coeficiente de Gini se mantiene como uno de los más altos de América Latina, reflejando una concentración de la riqueza que margina sistemáticamente a la población rural e indígena. Un factor crítico en esta dinámica es la dependencia de las remesas familiares, las cuales para el cierre de 2025 alcanzaron cifras récord, superando el 20% del Producto Interno Bruto (PIB). Esta entrada de divisas, si bien sostiene el consumo interno y actúa como una red de protección social informal frente a la ausencia de servicios estatales básicos, también es un síntoma de la falta de oportunidades de empleo digno, impulsando ciclos migratorios que fragmentan el tejido social y alteran las dinámicas de autoridad en las comunidades (PNUD, 2022)⁸.

La dimensión social y de paz en el país se encuentra estrechamente vinculada a la tenencia de la tierra, la gestión sostenible de los recursos naturales y la progresiva ampliación en la cobertura de los servicios públicos. Estas dinámicas se comprenden como procesos en los que la ciudadanía busca mejorar sus condiciones de vida y alcanzar un desarrollo integral. Bajo esta perspectiva, la atención a las necesidades de servicios esenciales (salud, educación, agua y energía) se identifica como un eje central para la consolidación de la armonía social. El informe “Más allá del conflicto, luchas por el bienestar” resalta que estas expresiones ciudadanas representan una oportunidad para el fortalecimiento de la gestión pública, permitiendo que el Estado y la sociedad civil colaboren en la construcción de modelos de bienestar más incluyentes. Así, la paz sostenible se fundamenta en la capacidad de los mecanismos institucionales para canalizar estas aspiraciones de bienestar, transformando los desafíos en avances concretos que aseguren la dignidad humana y el progreso equitativo en todo el territorio nacional.⁹

⁶ Instituto Nacional de Estadística (INE). (2019). XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda: Resultados y proyecciones poblacionales. Ciudad de Guatemala: INE.

⁷ Banco Mundial. (2024). Guatemala: Panorama general y perspectivas económicas de crecimiento. Washington D.C.: Grupo del Banco Mundial.

⁸ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). Informe Nacional de Desarrollo Humano: Desafíos para el desarrollo humano en un país de contrastes. Ciudad de Guatemala: PNUD.

⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016: Más allá del conflicto, luchas por el bienestar. Guatemala, 2016.

Tras la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, Guatemala inició un proceso de construcción institucional que sufrió una erosión significativa a partir de 2020 con la disolución de los mecanismos específicos encargados de la política agraria y el resarcimiento a víctimas. Para el año 2021, la conflictividad agraria se encontraba en un punto crítico con más de 1.500 casos sin resolver¹⁰, muchos de los cuales derivaron en procesos de desalojo y criminalización de liderazgos comunitarios. La situación de paz en el país se ve amenazada no solo por la violencia convencional, sino por una violencia estructural manifestada en índices de desnutrición crónica infantil que afectan al 46,5% de la niñez a nivel nacional, y que en departamentos como Quiché o Huehuetenango superan el 60% (UNICEF, 2023)¹¹. Esta realidad genera una percepción de “paz incompleta” entre la población, donde la ausencia de guerra no se traduce en el ejercicio pleno de los derechos económicos y sociales. De acuerdo con el Índice Global de la brecha de género, Guatemala ocupa el puesto 93 en el mundo, con un índice de 0,6 en la última década, cuyas variaciones no suelen ser significativas. La brecha salarial en el 2022 era de 26%, es decir, por cada hombre joven sin trabajo se presentaban 5 mujeres jóvenes sin trabajo. Las mujeres representan el mayor número de personas pobres, destinan 5 horas a las labores de cuidado, frente a 1 hora que dedican los hombres. De acuerdo con el estudio de Eurosocial sobre indicadores de género en 2024, Guatemala ostentaba el porcentaje más alto de población femenina de 15 años y más sin ingresos propios (51%), más del 15% de las adolescentes son madres y la participación en el mercado laboral era del 39.9% frente al 86.3% de los hombres. El ingreso nacional bruto per cápita de las mujeres era de 5.451 USD mientras que el de los varones era de 11.629 USD. La representación de las mujeres en cargos directivos no es paritaria, pero se destaca que el gobierno actual conformó un gabinete paritario, marcando un hito en este tema en el país.

Desde una perspectiva política, el periodo comprendido entre 2023 y 2026 ha sido uno de los más complejos y, a la vez, esperanzadores de la era democrática contemporánea. El proceso electoral de 2023 estuvo caracterizado por una profunda crisis en la independencia de las ramas del poder público, adicionalmente se presentaron intentos sistemáticos de judicialización de la participación política. Esta crisis detonó una respuesta social sin precedentes: el Paro Nacional de octubre de 2023, liderado por las Autoridades Ancestrales y los 48 Cantones de Totonicapán, demostró que la organización indígena es hoy el principal custodio de la institucionalidad democrática en Guatemala. Este protagonismo político de los pueblos indígenas (mayas, garífunas, afrodescendientes y xinkas) ha forzado un cambio de paradigma en el ejercicio del poder público hacia los años 2024 y 2025, exigiendo la creación de nuevos mecanismos de diálogo que reconozcan a los pueblos como interlocutores de primer orden en la toma de decisiones nacionales.¹²

Hacia el año 2026, la agenda de paz en Guatemala se centra en la reconstrucción de la confianza entre el Estado y la ciudadanía¹³. Los retos actuales incluyen la gestión de la conflictividad derivada de la industria extractiva y la infraestructura energética en territorios indígenas y rurales, así como la limitación a la inversión pública en salud y educación.

A pesar de la apertura de nuevos espacios de concertación al más alto nivel del Ejecutivo, persiste una tensión latente con otros poderes del Estado y sectores económicos tradicionales que se resisten a las reformas necesarias para una paz sostenible. La seguridad ciudadana también presenta desafíos renovados,

¹⁰ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2022). Tenencia de la tierra y seguridad alimentaria en contextos indígenas de Guatemala.

¹¹ UNICEF Guatemala. (2023). Estado de la infancia y adolescencia en Guatemala: Desnutrición crónica y brechas de equidad.

¹² Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2023). Situación de los derechos humanos en Guatemala: El derecho a la justicia y la democracia. OEA.

¹³ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2024). Plan Nacional de Desarrollo: K’atun, nuestra Guatemala 2032 (Actualización de metas 2026).

con una presencia creciente de redes criminales transnacionales que aprovechan la debilidad institucional en zonas fronterizas, afectando la gobernabilidad local.

Quiché

En el ámbito político y administrativo, Santa Cruz del Quiché funciona como el nodo central de gobernabilidad del departamento. Sin embargo, esta posición no ha eximido al municipio de tensiones sociales profundas; la gestión municipal ha enfrentado crisis de legitimidad derivadas de incidentes y altercados públicos protagonizados por la autoridad edil directamente con la población¹⁴. Estas fricciones políticas contrastan con el dinamismo de la inversión pública en la cabecera, donde se reporta la ejecución de más de 500 proyectos en la última década con una inversión superior a los 263 millones de quetzales¹⁵.

Desde la perspectiva económica, el municipio es el epicentro de un fenómeno de dependencia transnacional. A pesar de la fuerte inversión estatal, la economía local no genera las plazas de empleo necesarias, consolidando a la migración como la principal estrategia de supervivencia. En el departamento de Quiché, el flujo de remesas internacionales ha alcanzado niveles disruptivos; en municipios como el de la cabecera y aledaños, el ingreso por divisas llega a superar el Producto Interno Bruto (PIB) generado por la producción local¹⁶. Esta "economía de remesas" crea un escenario complejo donde el consumo interno se mantiene, pero el tejido productivo se debilita, dejando a la infraestructura de paz con el reto de gestionar la frustración social de las familias fragmentadas por el éxodo migratorio.

A este panorama se suma una persistente conflictividad vinculada a la tenencia de la tierra, el acceso a recursos naturales y la infraestructura de servicios, particularmente en lo referido a la conducción y distribución de energía eléctrica. Estas tensiones territoriales han sido el eje de intervenciones estratégicas del proyecto para prevenir el escalamiento de la violencia.¹⁷

Un caso emblemático de esta gestión se localiza en San Juan Cotzal, donde el proyecto INFRAPAZ apoyó procesos de prediálogo y actividades orientadas al fortalecimiento de la consulta previa, libre e informada. Esta intervención se ejecutó a través de una subvención (Grant) otorgada a la organización Ajkemab, con el fin de abordar de manera técnica y dialógica el conflicto originado por la instalación de torres de transmisión de energía eléctrica por parte de la empresa Transnova, así como las tensiones derivadas de la operación de la hidroeléctrica Palo Viejo en territorios indígenas. Este esfuerzo permitió canalizar las demandas comunitarias hacia mecanismos institucionales, asegurando el respeto a la identidad y derechos de los pueblos originarios en el marco de proyectos de desarrollo energético.

Sololá

El contexto político del municipio de Sololá se distingue por una participación ciudadana activa y una organización social con fuerte identidad. Para el periodo 2020-2024, la gobernanza municipal estuvo marcada por liderazgos de representación indígena y popular, en un entorno donde las mujeres han tomado un rol

¹⁴ Guatevisión (2023). Alcalde de Santa Cruz del Quiché protagoniza altercado con la población. (Conflictos políticos locales).

¹⁵ SEGEPLAN (2022). Consejo Departamental de Desarrollo de Quiché: Inversión pública y proyectos.

¹⁶ Prensa Libre (2023). En cinco municipios las remesas superan lo que generan con su producción local.

¹⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016: Más allá del conflicto, luchas por el bienestar. Guatemala, 2016.

protagónico, representando el 54% del padrón electoral frente al 46% de hombres¹⁸. No obstante, esta vitalidad democrática coexiste con la influencia de las autoridades indígenas locales, cuya legitimidad es un pilar del orden social en la región. La infraestructura de paz en la cabecera debe navegar entre estas esferas de poder para garantizar la gobernabilidad y el entendimiento mutuo.

En términos de seguridad y conflictividad, Sololá atraviesa una situación calificada como "crítica" por el gobierno central debido a la escalada de violencia territorial¹⁹. El foco principal es el histórico conflicto limítrofe entre los municipios de Nahualá y Santa Catarina Ixtahuacán, una disputa de alta intensidad que ha derivado en enfrentamientos armados con saldos letales. Esta crisis se ve agravada por las secuelas del Conflicto Armado Interno (1960-1996), periodo durante el cual el Estado implementó políticas de destrucción como la 'tierra arrasada', dejando heridas aún abiertas en el tejido social. Actualmente, esta crisis territorial no solo impacta la seguridad de las comunidades involucradas, sino que desestabiliza la economía departamental y satura la capacidad de respuesta de las mesas de diálogo institucionales²⁰. La persistencia de este conflicto subraya la necesidad de intervenciones que integren la mediación ancestral con la presencia técnica del Estado para alcanzar soluciones de largo plazo.

Huehuetenango

La ciudad de Huehuetenango encabeza un departamento con una de las mayores proyecciones poblacionales del país, superando los 1.4 millones de habitantes²¹. Políticamente, la cabecera actúa como el punto de convergencia de una región marcada por el abandono estatal en sus zonas periféricas y una grave escasez de oportunidades laborales. Los salarios locales suelen situarse por debajo del mínimo vital, lo que empuja a la economía hacia una dependencia casi total de las remesas de los migrantes. En el entorno urbano, la conflictividad se manifiesta principalmente por la deficiencia crónica en los servicios públicos, donde las crisis por el suministro de agua potable han generado tensiones, extorsiones y bloqueos de tuberías, reflejando una debilidad institucional en la prestación de servicios básicos²².

A nivel departamental, la situación se complejiza por la profunda conflictividad socioambiental, particularmente en la región norte. La imposición de proyectos mineros e hidroeléctricos ha generado una resistencia comunitaria histórica que se traduce en la criminalización de liderazgos sociales y periodos de ingobernabilidad que han llevado al establecimiento de estados de sitio. La cabecera departamental, al ser el centro de toma de decisiones, se convierte a menudo en el escenario de protestas y movilizaciones de comunidades rurales que denuncian la falta de consulta y el impacto ambiental²³.

Este panorama configura a Huehuetenango como un territorio de alta sensibilidad, donde la paz social depende de la capacidad de transformar los modelos de desarrollo actuales en procesos inclusivos y respetuosos de los derechos territoriales.

¹⁸ NIMD Central America (2020). Caracterización Departamental - Sololá. (Datos políticos y demográficos).

¹⁹ Prensa Latina (2022). El Gobierno de Guatemala calificó de cambio crítico el conflicto en Sololá.

²⁰ Canal Antigua (2022). Análisis | Situación en Santa Catarina Ixtahuacán.

²¹ NIMD Central America (2021). Plan de Trabajo: Caracterización departamental de Huehuetenango.

²² UNESCO / PNUD (2021). Prevenir y Transformar: Conflictividad social en Huehuetenango, Alta Verapaz y Quiché.

²³ Prensa Comunitaria (2021). Contexto socio histórico de la conflictividad en el norte de Huehuetenango.

V. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

5.1 Objetivo general de la evaluación

De acuerdo con lo establecido en los términos de referencia, la consultoría tuvo como propósito evaluar los logros del proyecto PBF “Consolidando infraestructuras para sostener la paz”, y determinar su valor agregado general para la consolidación de la paz en Guatemala.

Al evaluar el grado en que el proyecto cumplió con los objetivos y resultados previstos para la consolidación de la paz; este ejercicio proporciona aprendizajes con base en los principales resultados alcanzados, lecciones aprendidas y buenas prácticas sobre los enfoques programáticos y las estrategias exitosas, e identifica las áreas en las que el proyecto tiene un desempeño menos efectivo de lo previsto. En ese sentido, la evaluación de este proyecto tiene que ver tanto con la rendición de cuentas como con el aprendizaje.

5.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la relevancia y pertinencia del proyecto, determinando en qué medida el proyecto aborda los impulsores clave del conflicto y/o de los conflictos y los problemas más relevantes de la consolidación de la paz; su alineación con el Marco estratégico PBF 2020-2025 y las prioridades nacionales, así como si ha capitalizado el valor agregado de la ONU en el país. Además, evaluar el grado en que el proyecto abordó enfoques transversales como la igualdad de género, los derechos humanos y la sensibilidad al conflicto.
2. Evaluar la eficacia, coherencia, efecto catalítico, innovación y sostenibilidad, estableciendo hasta qué punto el proyecto ha hecho una contribución concreta para reducir los factores de conflictividad en Guatemala y si ayudó a avanzar en el logro del ODS 16, mediante el análisis de la teoría de cambio, la lógica de intervención y los resultados alcanzados.
3. Evaluar la eficiencia del proyecto, incluyendo en su estrategia de implementación, arreglos institucionales, así como sus sistemas de gestión y operación y su valor por dinero. Valorar las contribuciones realizadas por el proyecto y su relevancia para el cambio en la capacidad de respuesta de la/s institución/es públicas beneficiarias y las capacidades de la sociedad civil.
4. Evaluar la inclusión de la agenda de Mujeres Paz y Seguridad, y Juventud Paz y Seguridad, determinando si el proyecto ha promovido activamente la participación de mujeres y jóvenes en los procesos de consolidación de la paz, garantizando un enfoque sensible al género y a la juventud.
5. Valorar el efecto catalítico de las intervenciones y el enfoque sensible al conflicto, evaluando si el proyecto ha evitado causar daño, ha promovido la inclusión y ha tenido un efecto catalítico en la reducción de la conflictividad, de acuerdo con la teoría de cambio planteada.
6. Documentar buenas prácticas, innovaciones, y lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto, con el objetivo de escalarlas a nivel nacional y regional como parte de la gestión del conocimiento.

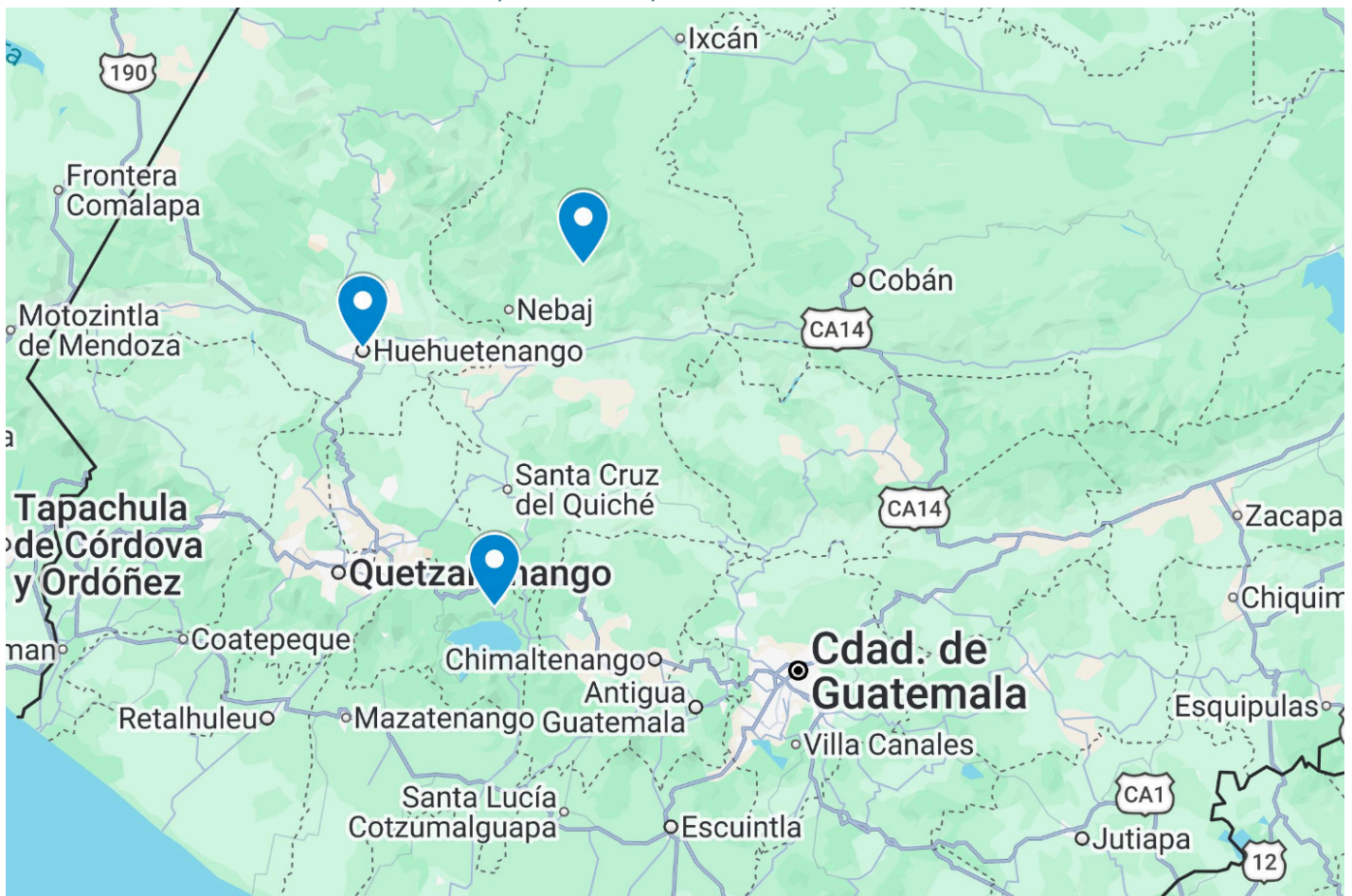
7. Proporcionar recomendaciones claras y accionables para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones, apoyar la programación futura y facilitar la posible solicitud de fondos adicionales.

5.3. Alcance

Alcance geográfico

El ejercicio abarcó dos niveles de intervención interconectados: el nivel nacional, centrado en las acciones estratégicas para abordar las causas estructurales de la conflictividad desde la institucionalidad central; y el nivel territorial, que prioriza regiones de alta relevancia estratégica por sus factores de conflictividad. Como se visualiza en el Mapa 1, el alcance territorial se focaliza en los departamentos de **Quiché**: Nebaj, Cotzal y Chajul, **Sololá**: Nahualá y Santa Catarina Ixtahuacán y **Huehuetenango**: Cabecera departamental, incluyendo tanto a las instituciones públicas de orden departamental y municipal como a los actores de la sociedad civil que han sido coparticipes de la iniciativa.

Mapa 1. Territorios priorizados Guatemala



Fuente. Elaboración propia

Alcance temporal

La evaluación comprende el ciclo de vida completo de la intervención para asegurar una valoración exhaustiva de la gestión y el impacto. Esto incluye:

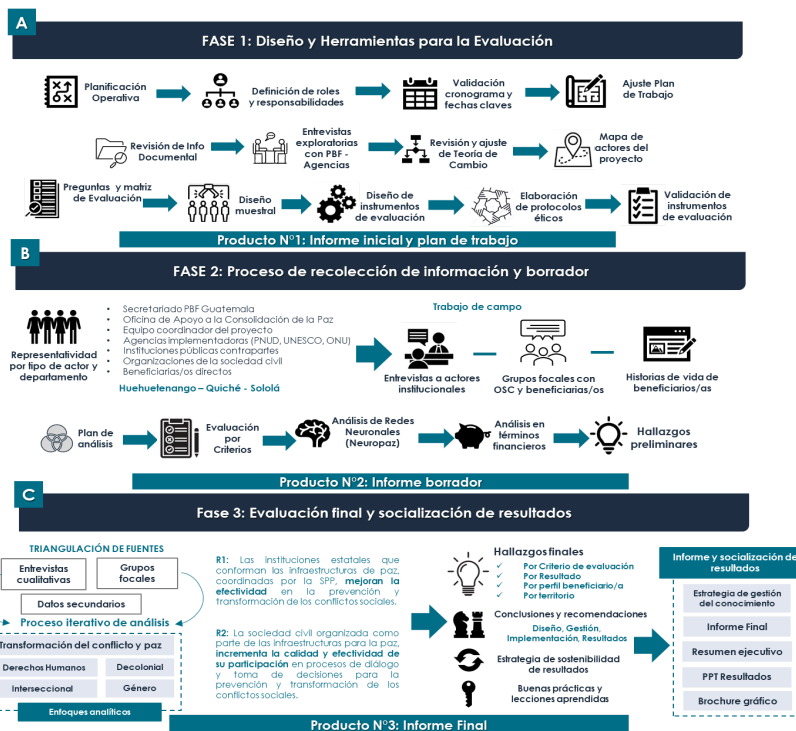
- **Fase inicial:** Desde la firma del proyecto en diciembre de 2021 y su arranque operativo en enero de 2022.
- **Fase de consolidación:** Incluyendo la etapa de extensión con costo aprobada en agosto de 2024 e iniciando su ejecución operativa en enero de 2025.
- **Cierre:** El análisis se extiende hasta culminar con los resultados proyectados al cierre definitivo del proyecto, programado para el 09 de febrero de 2026.

VI. METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

6.1. Metodología

La presente evaluación adopta un enfoque de metodología cualitativa con el propósito de recoger datos primarios que permitan comprender a profundidad el desarrollo de las actividades programáticas desde la perspectiva de (a) personas clave de instituciones socias; (b) personal técnico y directivo de las agencias implementadoras; (c) aliados locales; (d) y beneficiarios.

Ilustración 2. Metodología



Fuente. Elaboración propia

La ruta metodológica de la evaluación se estructura en cuatro fases interconectadas que garantizan una transición lógica desde la planeación estratégica hasta la entrega de productos finales, asegurando la calidad y trazabilidad en cada etapa del proceso.

Fase 1: Diseño y herramientas para la evaluación

Esta fase inicial constituyó el cimiento estratégico de la consultoría. Su objetivo principal fue la definición del marco operativo y técnico a través de un proceso de planificación detallada. Durante esta etapa, el equipo evaluador realizó un diagnóstico de evaluabilidad profundo, revisó la Teoría de Cambio y ajustó las preguntas de evaluación a la realidad del contexto actual (2024-2025). El resultado de esta fase fue el Informe Inicial, el cual integra el diseño metodológico final, el plan de análisis de datos y la batería de

herramientas e instrumentos de recolección (pautas de entrevista, guías de grupos focales y escalas Likert) debidamente validados por las agencias.

Fase 2. Recolección y procesamiento de información

Una vez aprobada la metodología, se procedió al despliegue del trabajo de campo bajo una modalidad híbrida (presencial y virtual). Esta fase se centró en la captura de evidencia empírica a través de entrevistas semiestructuradas con actores de alto nivel político y técnico, la construcción de historias de vida con perfiles poblacionales diversos y la ejecución de grupos focales en los territorios de Quiché, Sololá y Huehuetenango. De forma paralela, se realizó una revisión sistemática de la información secundaria disponible. Todo el volumen informativo fué transcrito y organizado en matrices de sistematización estructuradas, permitiendo una clasificación preliminar por criterios CAD-OCDE, asegurando que no se pierda ninguna unidad de información relevante para el análisis.

Fase 3. Análisis y triangulación de información

En esta fase, el equipo evaluador aplicó el **Análisis de la información** para contrastar la evidencia recolectada con la cadena de resultados del proyecto. Utilizando las matrices de sistematización pertinentes para cada uno de los instrumentos y espacios, así como el apoyo en herramientas de procesamiento como **NotebookLM**, se realizó una triangulación concurrente que integró la visión de las agencias, las instituciones del Estado y la sociedad civil. Aquí se identificaron patrones, convergencias y discrepancias, lo que permitió traducir la evidencia cualitativa y complementariamente cuantitativa (Preguntas de escala Likert e información secundaria) en juicios evaluativos sólidos. El producto principal de esta fase es el **Informe Preliminar**, el cual presenta los hallazgos iniciales para ser discutidos y validados con los socios clave, asegurando que el análisis sea preciso y contextualmente relevante.

Fase 4. Entrega de resultados y socialización

La fase final se orienta a la consolidación de los aprendizajes y la proyección estratégica de la intervención. Tras integrar los comentarios y retroalimentación de la fase previa, se elaborará el **Informe Final de Evaluación**, el cual incluye conclusiones robustas y recomendaciones prácticas dirigidas a la sostenibilidad de la infraestructura de paz. Esta etapa concluye con un proceso de socialización activa a través de una presentación y socialización en espacios de devolución con las agencias e instituciones participantes a lo largo del proyecto. El objetivo es asegurar que los resultados de la evaluación sirvan como una herramienta de toma de decisiones para futuros proyectos.

6.2 Plan de análisis de datos

El análisis de la evidencia se desarrolló bajo un enfoque de método mixto predominantemente cualitativo (entrevistas, historias de vida y grupos focales) e interpretativo, el cual se complementa con un componente de análisis cuantitativo (informes de M&E) para fortalecer la validez de los hallazgos. El núcleo de la evaluación consistió en la comprensión profunda de los procesos de cambio, por lo que el análisis cualitativo prevalecerá para capturar las narrativas de transformación, así como los resultados/productos y actividades evidenciados en los informes trimestrales y anuales de M&E del proyecto, los cuales darán cuenta de las dinámicas del proyecto y la legitimidad de la nueva infraestructura de paz.

Toda la información recolectada (transcripciones de entrevistas, notas de grupos focales, historias de vida y bases de datos secundarias) se centralizó en una matriz de sistematización de información de acuerdo con cada uno de los instrumentos. A través de esta matriz se cruzó cada hallazgo con los indicadores del marco de resultados y los criterios de evaluación. Adicionalmente, se utilizó como apoyo el software Notebook LM dentro del análisis cualitativo para robustecer la validez de los hallazgos; asimismo, se empleó la escala Likert en las entrevistas para obtener datos cuantitativos, integrándolos con aquellos que se identificaron en la información secundaria.

La inclusión de la escala Likert respondió a la necesidad de estandarizar y cuantificar las percepciones de los informantes clave sobre el desempeño en cada uno de los criterios de evaluación del proyecto. Metodológicamente, su uso es pertinente ya que permite transformar valoraciones cualitativas y respuestas subjetivas en datos comparables, facilitando la identificación de tendencias y consensos entre diversos actores. Esto permitió una triangulación rigurosa donde las tendencias numéricas respaldaron las narrativas cualitativas, aportándoles mayor representatividad. Además, se facilitó la comunicación visual de los datos mediante un gráfico de telaraña, logrando presentar las dimensiones evaluadas de forma clara y comparativa.

6.2.1 Estrategia de Triangulación

El propósito fundamental de estudios como este, bajo la perspectiva de CliO, consiste en generar información representativa para un grupo poblacional específico, a través de metodologías mixtas que no solo permiten capturar datos empíricos, sino también esclarecer los procesos sociales vinculados a las prácticas cotidianas. La fase investigativa, donde convergen estas técnicas, resulta esencial para alcanzar los objetivos planteados y dotar de mayor profundidad el análisis de diversas fuentes.

La triangulación es una técnica utilizada en el procesamiento y análisis de los datos en las investigaciones sociales (Cook & Reichardt, 1986), por cuanto contribuye a elevar la validez del análisis de los datos. La triangulación trata de excluir la ocurrencia ocasional de un dato o tendencia, al destacar la existencia a partir de la recurrencia, es decir, diferenciar el azar de la evidencia.

Para minimizar el riesgo de sesgos inherentes al muestreo no probabilístico, se aplicaron las siguientes estrategias:

- Se contrastaron las opiniones de todos los actores entre los diferentes niveles, así como el estratégico y operativo, representatividad por tipo de perfil y territorio, de acuerdo a cada uno de los criterios.
- El equipo evaluador utilizó pautas de entrevista estandarizadas con preguntas abiertas y escalas Likert, evitando inducciones en las respuestas.
- Para mitigar el sesgo de acceso en zonas remotas, se coordinó la logística con enlaces locales recomendados por las agencias y se ofrecieron modalidades virtuales en caso de ser necesario por la accesibilidad a la zona o por los riesgos de seguridad.

Este proceso consistió en la recolección y análisis de datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí, es decir, busca realizar un control cruzado entre diferentes fuentes de datos, mediante diferentes métodos y técnicas derivadas de estrategias metodológicas diversas. Esta evaluación trianguló datos en tres niveles:

Ilustración 3. Niveles de triangulación



Fuente. Elaboración propia

- **Triangulación de metodologías:** Consistió en la aplicación de metodologías cualitativas (entrevistas semiestructuradas, historias de vida y grupos focales) a partir de las cuales se recolectó información para ser contrastada. De acuerdo con esto, los análisis del levantamiento de información fueron complementados o confrontados con los resultados de los diferentes espacios de recolección. En este caso, la triangulación se dio entre la información primaria recolectada a través de métodos cualitativos, y la información secundaria (Informes de M & E del proyecto) que complementará el análisis.
- **Triangulación de técnicas de recolección:** Consistió en la recolección de información a través de distintas técnicas como entrevistas y grupos focales. Los hallazgos de la evaluación fueron el resultado de la validación entre la información recogida mediante técnicas complementarias.
- **Triangulación de informantes:** Consistió en recolectar información a través de distintos informantes claves vinculados a la implementación de las actividades programáticas. A partir de esto, se identificaron convergencias y divergencias de acuerdo con los roles. Asimismo, se reconocieron tanto las tendencias predominantes como los resultados divergentes.

6.2.2 Estrategia de valoración de los criterios de evaluación

Para el análisis por criterios, y en coherencia con el enfoque de triangulación entre las distintas fuentes de información y los tipos de actor considerados, se aplicó una metodología de valoración estructurada según los criterios específicos. Cada subdimensión fue evaluada por el equipo consultor mediante una escala cualitativa, definida según el nivel de cumplimiento observado a partir de la evidencia recopilada y del juicio experto. Asimismo, la valoración se desagregó por actor, permitiendo identificar diferencias en percepciones, niveles de avance y formas de involucramiento, lo que enriquece la interpretación de los resultados y aporta matices relevantes a cada criterio evaluado.

Escala de valoración

Con el fin de ponderar cada criterio, se ha diseñado una métrica de evaluación que integra los hallazgos documentales y percepciones cuantitativas con el criterio técnico del equipo. Dicha valoración se clasifica de acuerdo con los siguientes rangos de desempeño:

La escala de valoración utilizada fue la siguiente:

- **Alto:** El criterio se considera plenamente logrado. La evidencia demuestra que los objetivos se cumplieron según lo previsto o superaron las expectativas, con impactos positivos verificables.
- **Medio:** El criterio se logró parcialmente. Se observan avances significativos, pero existen áreas de mejora o limitaciones que impidieron el cumplimiento total de lo planificado.
- **Bajo:** El criterio no se logró o presenta deficiencias críticas. La evidencia es insuficiente para demostrar una contribución positiva o los resultados son mínimos frente a los insumos invertidos.
- **No aplica:** Se utiliza cuando no existe información suficiente para emitir un juicio o cuando el actor consultado no participó en el aspecto específico evaluado.

Esta metodología permitió construir una lectura coherente y comparativa del desempeño en cada criterio, articulando tanto la evidencia disponible como la interpretación técnica del equipo consultor.

Criterio / Territorio / Actor	Bajo	Medio	Alto	N/A
-------------------------------	------	-------	------	-----

Definición de umbrales

Para que un criterio fuese valorado en el nivel **Alto**, la evaluación exigió el cumplimiento de un **estándar de suficiencia** basado en la convergencia de datos: se requirió que fuentes independientes de información (ej. informes de avance, entrevistas técnicas y testimonios de beneficiarios) validaran el hallazgo. Si la evidencia fue contradictoria entre actores, el equipo evaluador aplicó la regla de **consistencia analítica**, donde se profundizó en las causas de la discrepancia antes de asignar la calificación final, priorizando siempre la evidencia documentada y verificable sobre la opinión aislada.

Metodología de ponderación

La valoración agregada del desempeño del proyecto no se realizó de forma lineal, sino que reconoce que ciertos criterios poseen una carga estratégica mayor debido a la naturaleza del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) y la coyuntura de transición institucional en el país. En este sentido, la metodología otorgó una prioridad analítica diferenciada a cada dimensión, asegurando que el juicio final refleje la capacidad del proyecto para transformar la realidad estructural de la paz en Guatemala.

Reglas de decisión y soporte analítico

La traducción de la evidencia cualitativa en juicios consistentes se apoyó en una **revisión sistemática por niveles** (criterios, roles, territorios y fases). El equipo empleó matrices de sistematización estructuradas para organizar la codificación temática, utilizando la herramienta **NotebookLM** para agilizar el emparejamiento de patrones y la construcción de explicaciones. Este proceso garantizó que cada calificación asignada cuente con requisitos claros, permitiendo que cualquier tercero pueda rastrear cómo una entrevista específica o un dato de un informe contribuyó a la valoración final de un criterio, asegurando así la total transparencia y alineación con los estándares internacionales del PBF.

6.3 Análisis de la teoría de cambio

Se asume que, durante la implementación del proyecto INFRAPAZ, fue necesario llevar a cabo un proceso sistemático de revisión y ajuste de la Teoría de Cambio (TdC), debido a la evolución del entorno político, institucional y territorial en Guatemala.

El proceso se ha desarrollado en tres etapas complementarias. En primer lugar, se desagregó la TdC original en sus supuestos críticos explícitos e implícitos, diferenciando aquellos vinculados a capacidades técnicas, incentivos institucionales, dinámicas sociopolíticas y condiciones económico territoriales. En segundo lugar, dichos supuestos fueron revisados a partir de la documentación secundaria disponible, incluyendo información proveniente del Sistema de Alerta y Respuesta Temprana (SART), reportes institucionales, análisis de conflictividad y otros insumos técnicos a los que se tuvo acceso al inicio y durante la evaluación.

Esta revisión permitió identificar patrones, vacíos y eventuales tensiones en la lógica causal. Finalmente, con base en estos hallazgos, se ajustó la lógica causal en aquellos puntos donde se identificaron inconsistencias entre las premisas iniciales y las dinámicas del contexto documentado.

6.3.1 Ajustes en la Dimensión Institucional

La formulación inicial del proyecto partía del supuesto de que la limitada capacidad preventiva del Estado se explicaba principalmente por la ausencia de herramientas técnicas oportunas y sistematizadas. Sin embargo, el análisis contextual evidenció que, además de brechas técnicas, existen factores asociados a incentivos políticos, rotación de personal y presiones coyunturales que inciden en la toma de decisiones.

En respuesta, se ajustó la TdC para incorporar un enfoque más integral sobre los mecanismos institucionales de cambio. El fortalecimiento del SART dejó de concebirse únicamente como una herramienta informativa y pasó a entenderse como un instrumento que contribuye a modificar incentivos internos, reducir discrecionalidad y aumentar la trazabilidad de decisiones. De este modo, el ajuste no consistió únicamente en perfeccionar el componente técnico, sino en acompañarlo con protocolos de uso, procesos de capacitación continua y espacios de coordinación interinstitucional que reforzaran su apropiación efectiva.

Este ajuste permitió reconocer que la disponibilidad de información no garantiza por sí misma la acción preventiva; es necesario que dicha información incida en el cálculo estratégico de los funcionarios, fortaleciendo la rendición de cuentas y la legitimidad de las decisiones adoptadas.

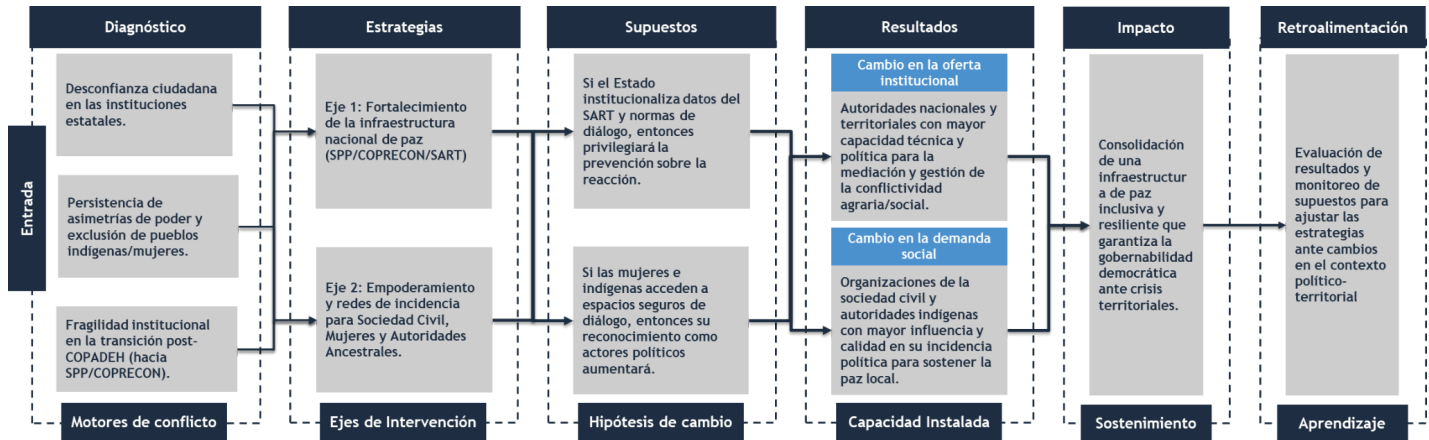
6.3.2 Ajustes en la Dimensión Social y Política

En relación con el fortalecimiento de capacidades de mujeres indígenas y jóvenes, el supuesto original sostenía que la exclusión obedecía principalmente a asimetrías técnicas. La experiencia en terreno mostró que, si bien las capacidades son un factor relevante, también operan barreras estructurales vinculadas a reconocimiento institucional, relaciones de poder locales y riesgos de represalia en contextos de alta conflictividad.

En consecuencia, se amplió la lógica de intervención para incorporar estrategias orientadas a la articulación colectiva y al fortalecimiento del capital social, complementando los procesos de capacitación técnica con mecanismos de acompañamiento, generación de redes y espacios de interlocución seguros con autoridades

públicas. Este ajuste reconoce que el empoderamiento efectivo requiere no solo habilidades individuales, sino condiciones mínimas de protección y legitimidad para traducirse en incidencia real.

Ilustración 4. Reconstrucción TdC



Fuente. TdC Proyecto INFRAPAZ

Asimismo, se incorporó una lectura más explícita del entorno político, entendiendo que la capacidad de presión de la sociedad civil depende de la apertura institucional y de la coyuntura nacional. La TdC ajustada contempla esta variabilidad, asumiendo que los cambios culturales en el aparato estatal son graduales y dependen de la interacción sostenida entre demanda social organizada y oferta institucional receptiva.

6.3.3 Incorporación de la Dimensión Económica-Territorial

Un aprendizaje relevante del proceso de revisión fue la necesidad de integrar con mayor claridad la dimensión económica de la conflictividad territorial. Muchos de los conflictos abordados se vinculan a disputas por recursos naturales, proyectos de infraestructura o distribución de inversión pública. Por ello, la TdC ajustada reconoce que la prevención temprana no solo reduce violencia directa, sino que también disminuye costos económicos asociados a la incertidumbre, facilita acuerdos sostenibles y mejora condiciones para la gobernanza territorial.

Este ajuste amplía el alcance analítico del proyecto, al reconocer que la estabilización institucional y la inclusión social generan externalidades positivas en términos de desarrollo local y reducción de riesgos para la inversión pública y privada.

6.3.4 Consolidación de la Reconstrucción

Como resultado de este proceso, la Teoría de Cambio fue reformulada para reflejar de manera más precisa las condiciones bajo las cuales los mecanismos de cambio pueden activarse. Se identificaron supuestos confirmados, supuestos parcialmente validados y supuestos que requieren monitoreo continuo. Esta diferenciación permite al proyecto mantener flexibilidad adaptativa y fortalecer su capacidad de respuesta ante nuevas variaciones del entorno.

El ajuste realizado no altera los objetivos estratégicos de INFRAPAZ, pero sí refuerza su coherencia interna y su realismo operativo. La reconstrucción emprendida garantiza que el análisis no evalúe un diseño estático, sino una intervención dinámica que interactúa con un contexto cambiante y que adapta sus mecanismos para maximizar su contribución a la prevención de conflictos y la consolidación de la paz.

En síntesis, el proceso de revisión permitió pasar de una formulación programática basada en supuestos generales a una Teoría de Cambio explícitamente contextualizada y sustentada en revisión sistemática de fuentes secundarias, ajustada a la complejidad institucional, social y económica del entorno guatemalteco actual.

6.3.5 Tabla de Supuestos Críticos

Siguiendo el modelo de la Guía del PBF, esta tabla no describe actividades, sino que analiza por qué se cree que la intervención funcionó y qué evidencia sustenta esa lógica. Este ejercicio permite realizar la reconstrucción independiente, separando la lógica del proyecto de las limitaciones que se presumieron al inicio.

Tabla 1. Tabla de supuestos Críticos

Enfoque Programático	Supuesto de Cambio (el “por qué”, formulado como hipótesis)	Base de evidencia disponible / Requerimientos de validación
Fortalecimiento técnico de SPP y COPRECON (SART)	Hipótesis: si el personal dispone de información oportuna y estandarizada (incluido SART), entonces tenderá a privilegiar acciones preventivas (p. ej., mediación) frente a respuestas reactivas.	Documentación secundaria y reportes institucionales sugieren que la información técnica reduce discrecionalidad y mejora trazabilidad de decisiones; se requiere validación posterior para estimar la magnitud de este efecto en la práctica.
Capacitación en negociación para mujeres indígenas y jóvenes	Hipótesis: si se fortalecen capacidades de incidencia y se acompañan con redes y espacios seguros de interlocución, entonces aumentará su reconocimiento como actores válidos y su influencia en decisiones públicas.	Fuentes secundarias reportan barreras estructurales y la relevancia del capital social; se requiere validación posterior sobre riesgos de represalia y sobre contribuciones específicas a la reducción de violencia estructural.
Institucionalización de enfoques transversales (Género/Etnia)	Hipótesis: si los pactos y procedimientos incorporan enfoques inclusivos acordes con la pluriculturalidad, entonces la legitimidad y sostenibilidad de los acuerdos mejorará en el mediano plazo.	Revisión documental sugiere que la participación inclusiva y la rendición de cuentas coevolucionan gradualmente; se requiere validación posterior sobre cambios culturales institucionales y su ritmo de adopción.

Fuente. Tomado de Prodoc “INFRAPAZ”

6.4. Resultados del proceso de levantamiento de información

6.4.1 Muestra lograda

Para el proceso evaluativo se consideró la aplicación de entrevistas e historias de vida a personas beneficiarias directas, entrevistas actores claves del Secretariado del PBF y la coordinación del proyecto, entrevistas a representantes de las agencias implementadoras de ONU Mujeres, UNESCO y PNUD, entrevistas con funcionarios públicos, grupos focales con organizaciones de la sociedad civil y distintos perfiles de personas beneficiarias en los territorios de intervención.

Ilustración 5. Técnicas de recolección de datos cualitativos



Fuente. Elaboración propia

La selección de los participantes para las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales se realizó mediante un muestreo por conveniencia.

Muestreo por conveniencia (Hernández, 2014)

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad que tienen para el investigador. En lugar de seleccionar participantes al azar para garantizar la representatividad de toda una población, se elige a aquellos que son más fáciles de contactar y que se considera que pueden aportar información relevante.

Para esta evaluación se emplea un muestreo no probabilístico de tipo intencional (o por conveniencia técnica). Este enfoque es el más adecuado para una evaluación basada en el análisis de impacto del proyecto, ya que el objetivo no es la generalización estadística, sino la obtención de información profunda y detallada del punto de vista de actores que poseen un conocimiento directo sobre los mecanismos de infraestructura de paz implementados en los diferentes territorios a través de las agencias implementadoras, respondiendo a las necesidades de cada uno.

Dentro del contexto de la evaluación, este muestreo permite acceder a informantes clave que han sido partícipes de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto durante sus fases de ejecución,

asegurando que los hallazgos se basen en experiencias reales de incidencia y no en una muestra aleatoria que podría no tener el mayor conocimiento acerca del proyecto.

Para esta evaluación, esta técnica fue la más apropiada. Debido a, más que buscar una representatividad estadística de todos los actores posibles, es asegurar la inclusión de perspectivas diversas y estratégicas para una comprensión profunda del proyecto. Por ello, se seleccionaron convenientemente a los actores clave que, por su rol, conocimiento, cercanía y facilidad de contacto podrían aportar la información más robusta y pertinente.

Dentro del levantamiento de información, los procesos de recolección de información primaria se realizaron de acuerdo con los trazados en el primer informe de la evaluación, esta consultoría conformó un equipo de trabajo integrado por profesionales con experticia en métodos de investigación cualitativa. El equipo de investigadores fue responsable de coordinar la recolección de información con las agencias implementadoras, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil; para luego transcribir, sistematizar y analizar la información recogida.

Como resultado de este proceso, se realizaron 65 espacios de recolección de información, logrando una cobertura de la representación de todos los actores involucrados, las etapas del proyecto y los territorios priorizados.

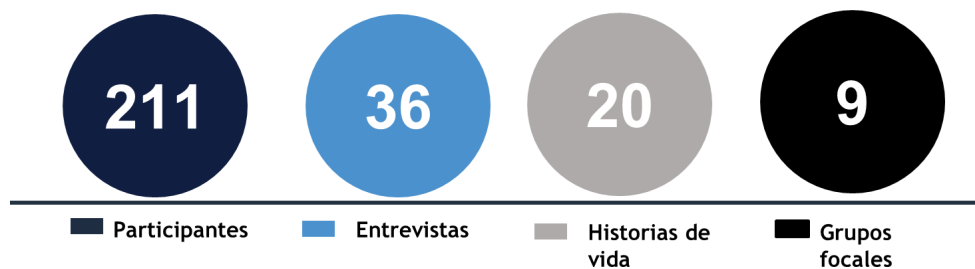


Tabla 2. Espacios y número de participantes

Espacios/ # de Participantes	Cantidad de espacios	Participantes	Notas
Entrevistas	36	43	6 entrevistas colectivas y 4 historias de vida colectivas
Historias de vida	20	24	
Grupos focales	8	74	
Mesa con Líderes	1	70	
Total	65	211	

Fuente. Elaboración propia

Los espacios de recolección de información convocaron a un total de 211 informantes, de los cuales 74 participaron en 9 grupos focales, los restantes 43, entrevistas semiestructuradas y 24 en historias de vida. A

continuación se profundizará acerca de la dinámica de recolección de información en cada uno de los espacios planteados:

Tabla 3. Muestra lograda

Metodología	Actores	Meta	Espacios realizados
Entrevistas	Agencias	5	8
	Instituciones P	9	12
	OSC	16	16
Historias de vida	Mujeres organizadas	4	4
	Personas jóvenes	4	4
	Personas indígenas	4	4
	Personas campesinas	4	4
	Personas en la política	4	4
Grupos focales	Mujeres organizadas	2	2
	Personas jóvenes	2	1
	Personas indígenas	2	2
	Personas campesinas	2	2
	Personas en la política	2	2
Total		60	65

Fuente. Elaboración propia

Entrevistas:

El desarrollo del trabajo de campo representó un hito fundamental para la validez de esta evaluación, logrando superar la meta de recolección de información primaria planteada en el diseño inicial. Aunque originalmente se proyectó la realización de 30 entrevistas, la alta disposición de los actores clave y el compromiso durante el proceso permitieron ejecutar un total de 36 entrevistas. Es importante destacar que seis de estas sesiones se llevaron a cabo bajo una modalidad colectiva, lo que enriqueció el diálogo multifocal dependiendo de las agencias o instituciones donde colegas de la misma institución participaban en el mismo espacio y amplió la representatividad de la muestra, alcanzando finalmente una participación efectiva de 43 personas. Esta robustez en la muestra permitió triangular visiones desde distintos niveles de intervención, asegurando que los hallazgos reflejen fielmente la realidad del proyecto en los territorios.

La gestión del agendamiento fue un proceso dinámico y centrado en el respeto a los tiempos de los informantes, priorizando en todo momento su disponibilidad frente a los horarios técnicos del equipo evaluador. Para asegurar una participación genuina y sin presiones, se habilitaron espacios de entrevista durante horarios nocturnos y fines de semana, adaptándose al cierre de las jornadas laborales y a los

compromisos comunitarios de los participantes. Además, se implementó un riguroso protocolo de seguimiento que incluyó recordatorios previos y confirmaciones sistemáticas para minimizar el ausentismo. En aquellos casos donde la conexión no fue posible de manera inicial, el equipo demostró persistencia mediante procesos proactivos de reagendamiento, garantizando que ninguna voz relevante quedara fuera del análisis por inconvenientes puntuales de agenda.

Conscientes de la brecha digital y las barreras de comunicación presentes en diversas zonas rurales del país, la evaluación adoptó medidas de mitigación innovadoras para asegurar la inclusión. Para los actores que no contaban con acceso a correo electrónico, se simplificaron los protocolos para realizar los encuentros vía telefónica tradicional. Asimismo, se identificó que muchos participantes de comités comunitarios en el interior del país dependen de recargas de saldo limitadas para su conectividad; ante esta limitación, el equipo evaluador gestionó y proveyó directamente las recargas necesarias a estos participantes. Esta acción no solo eliminó el costo económico de la participación para los líderes locales, sino que garantizó que la conectividad tecnológica no fuera un impedimento para el ejercicio de su derecho a opinar sobre los resultados del proyecto.

La calidad de la participación fue excepcionalmente alta, destacándose un compromiso activo y una actitud positiva por parte de los líderes de pueblos indígenas y las mujeres lideresas de la región Ixil, quienes aportaron testimonios profundos sobre el impacto en sus comunidades. En términos de representatividad por tipo de actor, la muestra consolidada permitió obtener una visión equilibrada del ecosistema del proyecto: se realizaron 8 entrevistas con representantes de las agencias implementadoras y la agencia donante, 9 con funcionarios de instituciones públicas del Estado y 16 con organizaciones de la sociedad civil y autoridades ancestrales. Esta diversidad de perspectivas fortaleció el análisis de los resultados, evidenciando cómo las herramientas del proyecto permearon desde la alta gerencia técnica hasta el liderazgo social de base.

Historias de vida

La recolección de las historias de vida constituyó un componente metodológico esencial para capturar la dimensión humana y el impacto subjetivo del proyecto INFRAPAZ en los territorios. Aunque el diseño original contemplaba la realización de 20 historias de vida, la dinámica de campo permitió ejecutar 20 sesiones de entrevista, de las cuales cuatro se desarrollaron de manera colectiva. Esta modalidad no sólo enriqueció la narrativa mediante el diálogo compartido, sino que elevó el total de participantes a 24 personas. Con este resultado, se cumplió plenamente con la meta establecida, asegurando una representatividad geográfica total al incluir voces de todos los territorios priorizados por la intervención.

Para garantizar una visión plural y equilibrada, el equipo evaluador aplicó un criterio de desagregación estricto que permitió alcanzar un total de cuatro entrevistas por cada perfil estratégico definido. De esta manera, se documentaron de forma equitativa las vivencias de mujeres organizadas, personas jóvenes, integrantes de pueblos indígenas, comunidades campesinas y actores con roles en la política local. Esta estratificación fue fundamental para comprender cómo los procesos de diálogo y transformación de conflictos afectaron de manera diferenciada a cada sector, capturando desde el relevo generacional en el liderazgo juvenil hasta el empoderamiento de las mujeres en espacios de toma de decisión.

El éxito en la convocatoria y la profundidad de los testimonios se debieron, en gran medida, al apoyo estratégico de las agencias implementadoras y de los enlaces territoriales. Estos actores funcionaron como puentes críticos de comunicación, facilitando el contacto inicial con las comunidades y, fundamentalmente, brindando a los participantes la confianza necesaria para compartir sus historias en un marco de seguridad y

respeto. La participación de estos enlaces locales fue vital para legitimar el espacio de evaluación, permitiendo que los informantes percibieran el proceso como una oportunidad genuina de diálogo.

A pesar de la apertura general, el trabajo de campo enfrentó desafíos operativos, particularmente en la localización de algunos perfiles específicos con quienes fue difícil establecer contacto directo en una primera instancia. Para subsanar estas brechas y cubrir la totalidad de los espacios previstos, el equipo recurrió a los directorios de participantes de las diferentes fases del proyecto. Mediante un proceso de validación conjunta con las agencias encargadas, se logró identificar a personas que cumplieran con los criterios de representatividad necesarios para sustituir los vacíos iniciales. Esta capacidad de adaptación aseguró que la muestra final fuera robusta y que ningún perfil quedará subrepresentado, consolidando una base de evidencia sólida para el análisis cualitativo del informe.

Grupos focales

Grupo Focal en San Juan Cotzal | 22 de Marzo | 13 participantes

El grupo focal realizado en San Juan Cotzal el 22 de marzo de 2026 contó con la participación de 13 actores clave, entre ellos integrantes de la alcaldía indígena, lideresas de CONAVIGUA y autoridades ancestrales, quienes se involucraron en una dinámica de reflexión colectiva altamente participativa e interactiva.

Mediante el uso de preguntas generadoras y el apoyo de traducción al idioma local, se facilitó un intercambio de saberes genuino que permitió a los asistentes coincidir en el impacto positivo del proyecto para el fortalecimiento del diálogo y la resolución pacífica de conflictos territoriales.



Los participantes destacaron como hallazgos fundamentales el empoderamiento de las mujeres y la juventud en espacios de toma de decisión, así como la validación de los consejos de principales y la mejora en la coordinación técnica con instituciones como el Ministerio Público y la municipalidad local. Finalmente, el consenso del grupo subrayó la necesidad imperativa de dar continuidad a estos procesos formativos y expandirlos hacia comunidades más alejadas, asegurando que las capacidades instaladas se repliquen para sostener la armonía social en la región.

Grupo Focal en Joyabaj | 27 de Marzo | 13 participantes



El grupo focal llevado a cabo en el municipio de Joyabaj, específicamente en la comunidad de El Bordo Mirador Pachilip, tuvo lugar el 27 de marzo de 2026 con la participación de 13 mujeres líderes integrantes de organizaciones comunitarias locales.

La dinámica de trabajo se caracterizó por un enfoque de empoderamiento y participación activa, donde las asistentes compartieron sus vivencias en procesos de liderazgo y emprendimiento local, logrando una reflexión profunda sobre su rol en el desarrollo de la zona.

Las participantes coincidieron unánimemente en que el principal beneficio del proyecto fue el fortalecimiento de su autoestima y la pérdida del miedo a expresarse en público, lo cual ha potenciado su incidencia en reuniones comunitarias y ha estrechado los vínculos de apoyo mutuo y organización entre mujeres. Asimismo, resaltaron la relevancia de haber recibido formación técnica práctica directamente en sus territorios, como la creación de huertos familiares, y recomendaron la expansión de estas actividades hacia comunidades aún más alejadas, priorizando la capacitación en idiomas maternos para garantizar que los conocimientos sobre derechos y bienestar colectivo sean accesibles para todas.

Grupo Focal en Tapesquillo II | 30 de Marzo | 15 participantes

El grupo focal en la comunidad de Tapesquillo II, municipio de Chinique, se llevó a cabo el 30 de marzo de 2026 con la participación de 15 mujeres líderes, principalmente representantes del comité de mujeres "Las Estrellas" y de otras organizaciones como el COCODE y comités de agua.

La dinámica de participación se centró en generar un espacio de confianza donde las asistentes pudieron expresar sus ideas y necesidades, logrando un intercambio de experiencias que resultó altamente motivador.



Las participantes coincidieron en que el principal beneficio fue el aprendizaje de herramientas para resolver conflictos mediante el diálogo y el conocimiento de sus derechos, lo cual fortaleció su autoestima y su compromiso con la organización comunitaria. Además, resaltaron la importancia de que estos espacios se realicen directamente en sus comunidades y recomendaron que futuras intervenciones incluyan el uso del idioma materno y se vinculen con proyectos productivos, como huertos familiares o crianza de aves, para asegurar un impacto integral en el bienestar de sus familias.

Grupo Focal en Ciudad de Guatemala | 29 de Marzo | 7 participantes



El grupo focal en la Ciudad de Guatemala contó con la participación de representantes de siete organizaciones clave, entre ellas GGM, Tierra Viva, Nuestra Voz y CODEFEM, quienes entablaron un diálogo estratégico sobre los resultados y alcances del proyecto INFRAPAZ. La dinámica permitió una construcción colectiva donde, a pesar de que algunas participantes asociaban las acciones principalmente a la gestión de CODEFEM en territorios con alta conflictividad electoral, se reconoció la importancia de haber consolidado una agenda común de 10 líneas estratégicas que fueron presentadas al Ejecutivo.

Las participantes coincidieron en que el principal logro del proyecto fue el fortalecimiento de alianzas entre una amplia diversidad de perfiles, incluyendo mujeres indígenas, afrodescendientes, jóvenes, trans y trabajadoras sexuales, lo cual permitió articular demandas desde una mirada más integral y diversa. No obstante, existió un consenso crítico sobre los persistentes nudos burocráticos del Estado y el riesgo de retroceso institucional ante el próximo cambio de gobierno, subrayando la necesidad imperativa de institucionalizar las mesas de diálogo para que los resultados sean permanentes y no dependan de la voluntad política de turno. Finalmente, el grupo destacó la urgencia de que la cooperación internacional asuma un rol más activo y brinde recursos directamente a las organizaciones de sociedad civil, permitiendo que estas superen el “tutelaje” estatal y aseguren la sostenibilidad de la incidencia política de las mujeres en el país.

Grupo Focal en Quiché | 30 de Marzo | 9 participantes

El grupo focal reunió a autoridades y líderes del pueblo Ixil provenientes de las comunidades de Cotzal, Chajul y Nebaj.

Los asistentes coincidieron en que la formación proporcionó herramientas técnicas esenciales para mejorar la interlocución con el Estado y avanzar en procesos de consulta estancados, valorando especialmente el enfoque basado en las necesidades propias de las autoridades ancestrales.

Sin embargo, el consenso también señaló limitaciones críticas, como la breve duración de las intervenciones (que no superaron los seis meses)

Finalmente, recomendaron que los futuros esfuerzos de consolidación de la paz se planteen a mediano plazo, incluyan estrategias de comunicación más amplias y se extiendan a las aldeas más vulnerables frente al despojo de tierras y recursos.



Grupo Focal en Nebaj | 24 de Marzo | 9 participantes



El grupo focal realizado en Santa María Nebaj reunió a 9 participantes, principalmente integrantes de la Alcaldía Indígena y líderes comunitarios, quienes se involucraron en una dinámica de evaluación reflexiva sobre el impacto del proyecto INFRAPAZ en su territorio. Durante el intercambio, los asistentes coincidieron en que el principal beneficio ha sido el fortalecimiento de las autoridades ancestrales, quienes ahora se sienten más valoradas a nivel nacional y cuentan con mejores herramientas técnicas para la defensa de sus derechos, los recursos naturales y la mediación en conflictos.

Resaltaron la importancia estratégica del diálogo directo logrado con el Gobierno y la utilidad de las capacitaciones impartidas por el PNUD para mejorar la aplicación de la justicia comunitaria; no obstante, el grupo también señaló la necesidad de optimizar aspectos logísticos y propuso que los futuros facilitadores sean hablantes nativos del idioma Ixil para garantizar que los contenidos técnicos sean plenamente comprensibles para todos. El consenso final subrayó la urgencia de dar continuidad a estos talleres directamente en los municipios, ampliando especialmente la participación de las mujeres en la defensa del territorio y asegurando que el reconocimiento a la autoridad indígena se traduzca en una convivencia pacífica y el respeto a la libre determinación de sus comunidades.

Mesa de líderes en Ciudad de Guatemala | 18 de Febrero | + 70 participantes

El grupo focal masivo con más de 70 líderes y autoridades indígenas y ancestrales se llevó a cabo el 18 de febrero de 2026 en el Salón Banderas del Palacio Nacional de Guatemala, bajo una dinámica de mesas de trabajo temáticas que permitieron un ejercicio de "sentipensar" el proyecto y la arquitectura de paz en el país.

La metodología facilitó un diálogo directo y participativo donde, a través de la recolección de opiniones escritas y debates abiertos, se analizaron aspectos de relevancia, efectividad y riesgos para la gobernanza.



Los participantes coincidieron unánimemente en calificar como un hito histórico la política de "puertas abiertas" del actual Gobierno y la institucionalización de reuniones mensuales, lo cual ha permitido transitar de una participación pasiva a una incidencia técnica real basada en los saberes de las

organizaciones con décadas de lucha. Sin embargo, el consenso también subrayó desafíos críticos de equidad, como la falta de financiamiento para cubrir los altos costos de traslado de las autoridades comunitarias frente a los sueldos percibidos por los funcionarios públicos, y alertó sobre amenazas estructurales persistentes como la criminalización de defensores, el negacionismo histórico y la cooptación del Estado. Finalmente, destacaron como una innovación fundamental el reconocimiento del trabajo de cuidados de las mujeres y la reactivación de las instituciones de paz, instando a que estos espacios se blinden frente a cambios políticos para asegurar una paz con convicción y respaldo territorial.

Grupo focal Sololá Maestros | 9 de Marzo |
5 Maestros

El grupo focal con docentes de escuelas rurales de Santa Catarina Ixtahuacán se realizó el 9 de marzo de 2026, con el propósito de evaluar el impacto de los materiales de gestión emocional en el fortalecimiento de la paz dentro de contextos escolares afectados por la violencia. Durante la dinámica, los maestros destacaron que el proyecto se convirtió en un "espacio de sanación" que permitió tanto a estudiantes como a docentes procesar emociones complejas, logrando resultados tangibles como la disminución de la timidez y la reducción de la deserción escolar.

Los participantes coincidieron en la alta funcionalidad pedagógica de las herramientas entregadas, aunque subrayaron que la cantidad de material es insuficiente para cubrir la demanda de toda la población estudiantil.

Por ello, recomendaron ampliar la dotación de recursos, integrar a docentes de todos los niveles educativos (incluyendo párvulos y básicos) y asignar personal psicológico permanente que brinde acompañamiento continuo a la comunidad educativa para asegurar la sostenibilidad de estos procesos de sanación emocional.

Grupo focal Huehuetenango Jóvenes |
28 de Marzo | 4 Jóvenes

El grupo focal de jóvenes se llevó a cabo el 28 de marzo de 2026 de manera virtual, centrándose en la evaluación de los diplomados y procesos formativos ejecutados por las agencias en el marco de INFRAPAZ. La dinámica de participación resaltó un profundo agradecimiento por los conocimientos adquiridos, calificando el proyecto como una iniciativa bien planificada que ha abierto canales fundamentales para el intercambio de ideas y la promoción de una cultura de paz.

Los jóvenes coincidieron en que la formación recibida les ha permitido fortalecer su capacidad de diálogo y liderazgo en sus respectivos entornos; no obstante, señalaron como una limitación importante la falta de comunicación efectiva sobre la continuidad de las fases del proyecto, lo que impidió que algunos participantes completaran el ciclo formativo completo. Como propuesta de mejora, enfatizaron la necesidad de robustecer los sistemas de convocatoria para asegurar la trazabilidad de los participantes y garantizar que los espacios de diálogo sigan vigentes más allá del cierre del proyecto, permitiendo una incidencia juvenil sostenida en la construcción de la paz.

6.4.2 Limitaciones

A pesar del éxito en el cumplimiento de las metas cualitativas, el levantamiento de información primaria enfrentó una serie de desafíos externos y operativos que condicionaron la ejecución de las actividades en el territorio. Estas limitaciones se categorizan de la siguiente manera:

- 1. Rotación institucional y pérdida de trazabilidad:** Uno de los mayores obstáculos fue la alta rotación de personal en las instituciones socias entre la primera y la segunda etapa del proyecto. Gran parte de los funcionarios que participaron originalmente ya no se encontraban vinculados a sus entidades, lo que dificultó la recuperación de la memoria institucional del proceso. Asimismo, en el ámbito comunitario, el sistema de cargos de las Autoridades Ancestrales y Alcaldías Indígenas implica un traspaso de mando periódico, lo que supuso que muchos de los actores clave de la fase inicial ya hubieran entregado sus funciones a nuevos representantes, fragmentando la continuidad del seguimiento.
- 2. Integridad de los datos de contacto y deserción en el seguimiento:** La calidad de los directorios compartidos presentó desafíos técnicos, incluyendo errores de digitación en números telefónicos y correos electrónicos desactualizados. Para mitigar esto, el equipo implementó un protocolo de contacto riguroso de tres intentos a través de diversas plataformas (llamadas directas, WhatsApp y correo electrónico); sin embargo, una proporción de la muestra no brindó respuesta. Esta falta de respuesta puede atribuirse a la sobrecarga de actividades de los informantes o a la pérdida de vínculo con el proyecto tras el cierre de la primera fase.
- 3. Conflictividad social y seguridad en el territorio de Sololá:** La situación de seguridad en el departamento de Sololá representó un desafío crítico. Debido al complejo estado del conflicto territorial reciente entre Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá, no fue posible realizar encuentros presenciales por razones de seguridad. Los riesgos para los docentes de ambas comunidades impidió reunirlos en un mismo espacio físico, obligando al equipo a transitar hacia una modalidad virtual para garantizar la integridad de los participantes y del equipo evaluador.
- 4. Cambio de actividades de jóvenes participantes:** En el caso de los grupos focales con jóvenes en Huehuetenango, se identificó un cambio significativo en sus dinámicas de vida. Los participantes que en la primera etapa eran estudiantes o líderes juveniles, hoy se han insertado en el mercado laboral formal o han asumido responsabilidades familiares y de residencia distintas. A pesar de la coordinación con el punto focal de UNESCO y de la flexibilidad de horarios ofrecida por el equipo de campo, la conciliación de las agendas laborales de los jóvenes resultó sumamente compleja, lo que derivó en la realización de sesiones virtuales con una asistencia menor a la proyectada inicialmente.

VI. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

6.1 Análisis por criterios

El análisis por criterios permite evaluar el proyecto de manera estructurada a partir de dimensiones clave —como relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, sensibilidad al conflicto, efecto catalítico, enfoque de género y derechos humanos, y tolerancia al riesgo e innovación—. Este enfoque facilita identificar no solo los logros y resultados alcanzados, sino también las brechas, tensiones y factores contextuales que influyen en su desempeño. Al contrastar la evidencia recogida desde distintos actores, el análisis por criterios ofrece una visión integral y comparativa, permitiendo comprender cómo y por qué el proyecto genera (o limita) impactos en la infraestructura para la paz para el abordaje de conflictos y la construcción de paz.

EL análisis surge principalmente de la triangulación de la información que proviene de las agencias implementadoras, instituciones públicas (gubernamentales del nivel nacional y territorial) y organizaciones de la sociedad civil, a quienes se les ha aplicado instrumentos de evaluación como entrevistas semiestructuradas y grupos focales, para evaluar cada criterio. Se ha incluido también la información obtenida de la documentación del proyecto. El grupo de preguntas de los instrumentos de evaluación variaron de acuerdo con cada actor entrevistado, siendo preguntas complementarias. Se puede observar esta matriz de preguntas por criterios en el anexo para tal fin.




6.1.1 Relevancia

Los equipos involucrados en el proyecto como agencias implementadoras, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil (particularmente mujeres organizadas, jóvenes, comunidades indígenas, personas campesinas y ciudadanos participantes de escenarios políticos) destacan que el proyecto fue relevante y se evidencia en:

El proyecto mantuvo la alineación estratégica con los objetivos del PBF (Fondo de Consolidación de la Paz) , manteniendo la priorización del mandato en materia de construcción de paz y modificando las metodologías, recursos y espacios de diálogo, de acuerdo con las dinámicas que sugería el nuevo gobierno y los actores involucrados.

El proyecto tuvo la suficiente flexibilidad y adaptabilidad estratégica, para lograr enfrentar el cambio de gobierno en el año 2024 y alinearse con los propósitos del nuevo plan de desarrollo nacional, es decir, con sus políticas y prioridades nacionales. Esta coyuntura política implicó la modificación de la arquitectura e institucionalidad encargada de abordar la conflictividad y paz en el país. Por lo que el proyecto tuvo que adaptarse a las dinámicas de transición institucional para la paz.

El proyecto evidencia la participación diversa de los actores involucrados, desde el diseño hasta la evaluación. Coinciden en afirmar que tanto agencias implementadoras, como instituciones públicas mantuvieron relaciones dialógicas para transitar los cambios, recogiendo las capacidades instaladas de los funcionarios públicos, un número importante de ellos acompañó el diseño y la transición de infraestructura de paz, lo que permitió recoger lo aprendido y transitar conjuntamente hacia la consolidación de una estrategia para el abordaje de conflictividades y construcción de paz. Por lo anterior, el proyecto garantizó la participación igualitaria en los diferentes espacios creados, especialmente de mujeres, jóvenes y comunidades indígenas (pueblos mayas, garífunas, afrodescendientes, xinkas, mestizos y ladinos), identificando de manera expedita la demanda de necesidades institucionales y comunitarias para que fuesen atendidas.



"El proyecto dio un giro a la comprensión de la conflictividad, permitiendo estructurar escenarios para un abordaje más sólido. Es sabido que dentro del Estado es difícil contar con procesos técnicos para atender el conflicto; en este sentido, el proyecto aportó una visión estratégica esencial, enfocada en la creación de estructuras para la gestión de crisis."

Entrevista Institución Pública

Finalmente, el proyecto actuó como un puente para abrir espacios de diálogo seguros entre sectores enfrentados, acercando a la sociedad civil y a las autoridades de los pueblos indígenas con el gobierno. Además, producto de este diálogo y acompañamiento, las agencias apoyaron el fortalecimiento de COPRECON (enfocada en la resolución de conflictos), posterior a su creación y a la decisión estratégica institucional de separar las funciones con la SPP (enfocada en la construcción de paz), lo cual elimina fricciones institucionales y otorga mayor claridad a los objetivos de cada entidad.

Lo anterior es coincidente con la revisión documental, la cual destaca que el proyecto se enfocó en el desarrollo de capacidades institucionales, mecanismos de diálogo, participación igualitaria en los espacios de diálogo y coordinación entre el Estado y la sociedad civil.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Relevancia	Alto	Alto	Alto

6.1.2 Coherencia

En cuanto a coherencia, las agencias implementadoras destacan que el proyecto tuvo una sólida arquitectura de coordinación interagencial, mediante espacios de articulación frecuentes e inusuales, liderados por la coordinación de proyectos. Eso significa que estuvo alineado a los propósitos, metas y lineamientos del PBF (Fondo para la consolidación de la paz); cada agencia actuó en el marco de su campo de acción sumando y evitando duplicidades y con un permanente diálogo técnico con las instituciones públicas. Lo cual aseguró que se mantuviera anclado al marco del Sistema de Naciones Unidas en el tema de seguridad, paz y justicia. El PBF sirvió como catalizador y cada agencia implementadora ejerció las actividades propias de su mandato, por lo cual hubo un respeto vertical por el saber -hacer de cada agencia implementadora.



"En su momento, no había proyectos con este enfoque en la región. Sin embargo, logramos una sincronía muy valiosa con el trabajo técnico y político que ya veníamos realizando para fortalecer a las autoridades indígenas. Es vital entender que la Región Ixil es un territorio maya integrado por tres municipios con una lengua común, y el proyecto supo leer esa identidad territorial para sumar a los procesos que ya estaban en marcha."

Entrevista OSC

El proyecto implementó una especie de “flexibilidad táctica” que le permitía priorizar sobre los temas en los que había un mayor acuerdo y conceder aspectos técnicos que tenían resistencia, sin que desaparecieran sus propósitos, como el tema de género, interculturalidad y derechos humanos, especialmente durante el primer gobierno. Desde el 2024, el gobierno tuvo una mayor apertura, lo que permitió que el proyecto despegara la transversalización del enfoque de género, interculturalidad y derechos humanos y visibiliza el enfoque.

El enfoque de género, derechos humanos y étnico o de pueblos originarios, se evidencia en la contundente inclusión al programa de comunidades indígenas, históricamente excluidas y criminalizadas, de mujeres y jóvenes. Se lograron consolidar espacios de diálogo directo con comunidades indígenas, el incremento de la participación de mujeres con voz y voto, representantes de sus comunidades y jóvenes cuyo relevo generacional en las organizaciones de la sociedad civil es definitivamente estratégico.

Finalmente, los documentos revelan que el proyecto estuvo alineado a las prioridades del PBF, particularmente al resultado estratégico 2 que busca reducir los conflictos territoriales de forma pacífica, inclusiva y colaborativa contribuyendo a garantizar los derechos humanos y el acceso igualitario al desarrollo humano sostenible para el sostenimiento de la paz. Asimismo, contribuye a los objetivos de construcción de paz y gobernanza inclusiva establecidos en el Marco de Cooperación de Naciones Unidas (Efectos 1 y 3) y en los ODS 5 y 16. (Prodoc fase 1). Como se puede observar, cada agencia realizó una intervención de acuerdo con su mandato, alineadas con sus propios lineamientos técnicos y propósitos, coordinando estratégicamente sus acciones, sin alejarse de las metas trazadas y resultados esperados. La suma de las acciones estratégicamente coordinadas fortalecieron las capacidades de las instituciones públicas y promovió procesos de diálogos inclusivos.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Coherencia	Alto	Alto	Alto

6.1.3 Eficacia

El proyecto logra ser eficaz en la medida en que desarrolla capacidades instaladas en la institucionalidad pública, lo cual permite prevenir y abordar las conflictividades en el territorio. Como resultado de este fortalecimiento —expresado en capacidades técnicas y operativas, capacitaciones, herramientas y despliegue territorial— se consolida una respuesta institucional más estructurada y oportuna. Esta relación causal se evidencia de manera concreta durante las elecciones de 2023, cuando la estrategia de prevención de conflictividad electoral, basada en dichas capacidades, logra cumplir sus objetivos con suficiencia. A ello se suma la valoración positiva de las instituciones públicas, quienes reconocen que la actualización de contenidos, las capacitaciones en enfoques de abordaje y la entrega de la caja de herramientas facilitan la aplicación práctica de los conceptos en sus contextos de intervención.

De igual manera, la eficacia de la sinergia interagencial se explica por una coordinación deliberada de esfuerzos y una división clara del trabajo, lo que conduce a intervenciones más metódicas y oportunas. Este trabajo colaborativo, basado en el respeto sectorial, la complementariedad de roles y la creación de valor compartido, genera como efecto una percepción unificada de las agencias frente a las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil. A su vez, la focalización territorial en Quiché, Sololá y Huehuetenango resulta eficaz porque prioriza territorios con altos índices de conflictividad, lo que facilita el desarrollo intensivo de capacidades que posteriormente pueden escalar y replicarse a nivel nacional. Esta decisión estratégica produce una alta receptividad tanto en organizaciones de la sociedad civil como en instituciones públicas, quienes reconocen estos territorios como espacios clave para generar aprendizajes transferibles. En consecuencia, se observa un fortalecimiento de los espacios de diálogo y un cambio en el comportamiento institucional frente a la conflictividad, donde la cercanía de las agencias contribuye a la construcción de confianza.

En este sentido es importante subrayar que la coordinación entre las agencias del sistema de Naciones Unidas —principalmente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, ONU Mujeres y UNESCO— **constituye uno de los pilares del proyecto, con resultados mayoritariamente positivos tanto a nivel estratégico como operativo.**

En términos generales, se evidencia una alta complementariedad entre agencias, sustentada en la claridad de sus mandatos y roles diferenciados. Cada agencia aportó desde su especialidad: PNUD en fortalecimiento institucional y gobernanza, ONU Mujeres en el enfoque de género y participación de mujeres, y UNESCO en procesos educativos e interculturales. Esta distribución permite abordar la construcción de paz desde una perspectiva integral y multidimensional.

A nivel operativo, la coordinación se materializó a través de espacios formales e informales de articulación, incluyendo reuniones periódicas, mecanismos interagenciales y plataformas del fondo financiador. Estos espacios facilitaron la toma de decisiones conjunta, el intercambio de información y la adaptación del proyecto frente a cambios contextuales, particularmente en escenarios de transición política.

No obstante, la coordinación implicó una alta carga de gestión y comunicación, lo que demandó esfuerzos adicionales de alineación entre equipos.

Un aspecto destacable es que la coordinación permitió integrar de manera efectiva enfoques transversales –como género, derechos humanos e interculturalidad– evitando que se tratarán como componentes aislados. Esto fortaleció la coherencia del proyecto y su impacto en distintos niveles.

En síntesis, la coordinación interagencial fue un factor habilitador clave para los resultados del proyecto, permitiendo una respuesta flexible y articulada en un contexto complejo. Sin embargo, para futuras intervenciones, será importante avanzar hacia mayores niveles de integración operativa, simplificación de mecanismos de coordinación y definición de objetivos verdaderamente compartidos, con el fin de maximizar sinergias y reducir duplicidades.



“El éxito de la articulación radicó en trabajar bajo una misma agenda, pero aportando la especialidad técnica de cada agencia. Esta diversidad de enfoques permitió enriquecer y abordar de forma integral intervenciones complejas, como la formación de la sociedad civil, el diálogo con pueblos indígenas frente a los retos de 2026, el enfoque de mujeres y el fortalecimiento de la Secretaría Privada y la COPRECON”

Entrevista Agencia Implementadora

Plan de M&E

La matriz de monitoreo y evaluación (Anexo 2) constituye el instrumento técnico central para el seguimiento y rendición de cuentas del proyecto INFRAPAZ, consolidando los avances alcanzados hasta el ciclo operativo de 2025. Este documento sistematiza el desempeño de la intervención a través de una cadena de resultados que vincula el fortalecimiento de las infraestructuras estatales de paz con el incremento en la calidad de la participación de la sociedad civil organizada. La matriz no sólo cuantifica el cumplimiento de metas físicas, donde se destacan hitos en formación técnica, creación de marcos normativos y generación de espacios de diálogo multiactor, sino que también evalúa el impacto cualitativo en términos de percepciones de confianza y efectividad institucional.

Complementando lo anterior, la captura sistemática de datos cuantitativos y cualitativos permite estructurar una estrategia de monitoreo y evaluación robusta, lo que a su vez habilita la toma de decisiones estratégicas oportunas. Esta capacidad se traduce en una mayor adaptabilidad del programa, como se evidenció durante el cambio de gobierno. Desde la perspectiva de las instituciones públicas, la información recogida en los espacios de diálogo contribuye a una comprensión más precisa del contexto, lo que mejora la calidad de las decisiones gubernamentales.

En el marco del **Resultado 1**, orientado al fortalecimiento de las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de paz, los indicadores de percepción registran avances moderados: el grado de confianza institucional se mantuvo en 1.6 sobre una meta de 3, y la percepción sobre el abordaje institucional de la conflictividad mostró un avance de 1.5 en 2025. Por su parte, el indicador de desempeño de los enfoques

programáticos alcanzó la meta prevista, valorado en nivel alto, reflejando una implementación efectiva de los ejes de fortalecimiento de capacidades, coordinación interinstitucional y procesos de participación y diálogo.

A nivel de productos, los avances superan con amplitud las metas previstas en varios frentes. Se desarrollaron 2 de los 3 marcos normativos previstos, incluyendo una estrategia de atención de conflictos socioambientales y un informe metodológico para conflictos emblemáticos. Los mecanismos para análisis y toma de decisiones llegaron a 11 frente a una meta de 6, las instituciones con capacidades fortalecidas alcanzaron 40 frente a una meta de 13, y el 100% de los funcionarios públicos objetivo fortalecieron sus capacidades para la transformación de conflictos. En materia de diálogo, se implementaron 11 espacios multiactor –frente a una meta de 7– con participación de representantes de 13 departamentos, autoridades indígenas ancestrales y organismos estatales; además se formaron 39 facilitadores interculturales superando la meta de 20. Entre los resultados concretos se cuentan agendas territoriales consensuadas, un acuerdo para el abordaje de la consulta en Cotzal sobre los proyectos eléctricos Transnova y Palo Viejo, y una ruta de atención acordada con sobrevivientes del caso Hogar Seguro.

En el **Resultado 2**, referido al fortalecimiento de la sociedad civil como parte de las infraestructuras para la paz, los tres indicadores de percepción se mantuvieron cercanos a sus líneas base –satisfacción de beneficiarios (2.4 sobre 4), confianza institucional (1.6 sobre 3) e incidencia de la sociedad civil (1.4 sobre 2)–, lo que sugiere que aún son moderados los cambios en las percepciones y en el ejercicio de incidencia de la sociedad civil.

Los productos de este resultado registran los avances más destacados de toda la matriz. La proporción de beneficiarios capacitados alcanzó el 155% de avance, superando ampliamente la meta prevista, con iniciativas como el diplomado con 87 lideresas en la región Ixil –72 de las cuales replicaron conocimientos llegando a 384 mujeres en comunidades locales– y una Escuela de nuevas masculinidades con 23 jóvenes de Nebaj, Chajul y Cotzal. La participación efectiva de beneficiarios tras recibir capacitación llegó al 71.5% sobre una meta del 50%, con evidencia del trabajo con 250 personas de 45 comunidades Ixiles en torno a la consulta previa. Los espacios de intercambio estratégico entre sociedad civil cumplieron y superaron sus metas en ambas etapas, con 449 personas de la región Ixil participando en 36 talleres, 95 lideresas con capacidades de liderazgo fortalecidas, y el resultado notable de que el 50% de las nuevas autoridades indígenas de Cotzal son mujeres. Por otro lado, el número de personas con competencias interculturales fortalecidas llegó a 107, frente a una meta de 20.

Finalmente, la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación, sustentado en evidencia cualitativa y cuantitativa, permite fundamentar las discusiones técnicas y alcanzar acuerdos informados. Este proceso continuo de análisis de datos conduce a ajustes en la teoría de cambio, así como en las actividades y estrategias del programa, particularmente en contextos de transición institucional, como el traslado de competencias desde la COPADEH hacia la Secretaría Privada y posteriormente a la recién creada COPRECON.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Eficacia	Alto	Alto	Medio

6.1.4 Eficiencia

El proyecto evidencia una estrategia de monitoreo y evaluación clara para todos los actores involucrados y cuya data se analizaba en cada encuentro de coordinación, por lo que todos los actores coinciden en afirmar que se tomaron las decisiones oportunamente y se hicieron las adaptaciones de manera concertada frente a las dinámicas del contexto, en las mesas de diálogo interagencial y de coordinación del proyecto. Adicionalmente se adoptaron los Planes Operativos Anuales (POA) lo que facilitó el fortalecimiento de la nueva institucionalidad para la paz, como la Secretaría Privada y COPRECON.

En cuanto a la ejecución de recursos de acuerdo con la demanda de las contrapartes, se puede destacar lo siguiente:

Se abordó el conflicto emblemático de Ixtahuacán y Nahualá. La evidencia es el diagnóstico, el modelo educativo para la paz y la caja de herramientas. En 2026 se inició el apoyo al conflicto emblemático en la Aldea el Aguacate. Este avance se reportará en el informe final del proyecto, cumpliendo con la meta. Hubo una gestión responsable dirigiendo los recursos a la ejecución de las actividades acordadas: capacitación, documentación, manuales, guías, caja de herramientas. Se dispuso recursos para expertos, pedagogos, talleristas que hicieron una efectiva transferencia de conocimiento y desarrollo de habilidades.

Las organizaciones de la sociedad civil señalaron que hubo un efecto multiplicador, en la formación de formadores y reconocieron el valor estratégico en el apoyo a la gestión logística de dichas organizaciones para garantizar su participación en condiciones adecuadas en las mesas de diálogo y concertación.

Todos los actores involucrados coinciden en afirmar que los recursos son insuficientes frente a la demanda que requiere la prevención, abordaje y gestión de las conflictividades y la construcción de paz, pero consideran que se utilizaron de manera eficiente, con relación al volumen de la demanda frente al recurso destinado, en el que los diferentes actores aportan. Por ejemplo, las comunidades indígenas señalan que los jornales que dejan de percibir por participar en la mesa, sumada a las labores de producción propias, son parte de la inversión que financia el proyecto. Las agencias implementadoras, manifiestan que no solo fueron los recursos asociados al proyecto, sino el esfuerzo de los colaboradores de las diferentes agencias para contribuir en la obtención de los logros. Por su parte, las instituciones públicas resaltan su compromiso en atención, tiempos y réplica que le suma al proyecto a manera de efectividad, réplica y escala.



“Yo calificaría este aspecto con un cuatro. En las agencias existe un esfuerzo real por ejecutar hasta el último centavo en beneficio de la implementación. El motivo por el cual no es un cinco radica en los desafíos humanos: la inestabilidad del personal en las comunidades y la rotación de consultores que no siempre se adaptan a la cultura de trabajo con el gobierno. Este tipo de inestabilidad es muy común en estos proyectos; por ello, aunque se intenta dar lo mejor, siempre queda el desafío de equilibrar la eficiencia financiera con la necesaria continuidad

del equipo de trabajo.”

Entrevista Agencia implementadora

En cuanto a las dificultades es coincidente el cambio de funcionarios, los retrasos administrativos y las subsanaciones, lo cual implicó retrasos, retrocesos o demoras en el inicio de ejecución de actividades. La revisión documental sugiere como evidencia una ejecución progresiva de los recursos de acuerdo con la planeación y un reporte constante de la ejecución del mismo.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Eficiencia	Medio	Medio	Medio

6.1.5 Sostenibilidad

La valoración general de los actores involucrados en el proyecto es de una sostenibilidad moderada, con avances importantes pero altamente condicionada por factores externos, especialmente políticos en cuanto a los cambios de gobierno.



1. Las participantes consideraron que los aprendizajes obtenidos pueden mantenerse en el tiempo ya que han fortalecido la organización comunitaria y capacidad de diálogo entre mujeres, destacaron que el grupo continuará trabajando de manera conjunta, aun cuando el proyecto finalice, para seguir promoviendo iniciativas comunitarias y espacios de participación.

2. Las participantes señalaron que su participación en el proyecto les permitió establecer vínculos con otras organizaciones e instituciones, facilitando el acceso a nuevas capacitaciones y apoyos. Estos espacios de articulación con organizaciones de mujeres, redes de lideresas y otras instancias locales han fortalecido su formación en temas como violencia, desarrollo psicosocial y fortalecimiento organizativo, ampliando así las oportunidades de participación y aprendizaje para las mujeres del municipio.

Principales hallazgos Grupo focal OSC

Coinciden en afirmar que el mayor logro en cuanto sostenibilidad es la apropiación institucional en construcción, que se evidencia en la creación de nuevas entidades a las que se les hace una cualificada transferencia de conocimientos. Con esto coincide altamente la documentación sobre el proyecto.

También, está la certeza de dejar capacidades instaladas, especialmente en cuanto a capital humano en el caso de las instituciones públicas y capital social en cuanto a las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las comunidades indígenas. Lo anterior podría minimizar el riesgo asociado a cambios políticos, mediante la generación de memoria institucional y resiliencia a cambios políticos. El involucramiento de las comunidades indígenas evidencia sostenibilidad, dado que se ha generado legitimidad y con ello presión para la continuidad.

Sumado a lo anterior está el uso de herramientas prácticas, como la creación de sistemas de alertas tempranas, protocolos de diálogo y guías metodológicas que le da sustento, fundamentación y cualifica los procedimientos en materia de conflictividades y construcción de paz.

En conclusión, la sostenibilidad se evidencia en la creación de nueva institucionalidad, diálogo institucionalizado con las comunidades indígenas, participación activa de mujeres en espacios políticos, herramientas técnicas en práctica y compromiso de la sociedad civil.

No obstante, es importante señalar los riesgos como alta dependencia de la voluntad política, fragilidad institucional estructural, frente a lo cual es importante desarrollar las fortalezas como la sostenibilidad social, capacidades instaladas y logros irreversibles.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Sostenibilidad	Medio	Medio	Medio


6.1.6 Sensibilidad al conflicto

Los actores involucrados convergen en señalar la importancia del contexto territorial, eso significa comprender las dinámicas territoriales y realizar análisis profundos que evidencian una comprensión integral. Este llamado por la comprensión atiende dos preocupaciones comunes: no agravar los conflictos existentes o generar nuevos conflictos al aplicar soluciones estándar que no logran las transformaciones deseadas, desgasta las comunidades y las instituciones y no genera ningún impacto. Considerar que solo existen explicaciones únicas de las situaciones problemáticas y traer soluciones impositivas sin tener en cuenta las dinámicas propias, podría impulsar conflictos latentes, ocultos o nuevos, por lo que la comprensión de las dinámicas endógenas resulta fundamental.

Le adjudican al proyecto una preocupación por comprender el contexto territorial, pero las instituciones y las comunidades se temen acciones estandarizadas que no respondan a las demandas reales y especialmente que no logran reconocer las experiencias anteriores que han quebrantado la confianza entre los actores.

El impulso de una participación activa por parte de las comunidades es un acierto del proyecto, que le genera sensibilidad, legitimidad y gobernanza. La participación además reduce el riesgo de que las conflictividades se profundicen o escalen.

Las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil convergen en afirmar que todas y cada una de las acciones en materia de prevención y abordaje de conflictividades debe ser meticulosamente evaluada en cuanto a los impactos sobre el conflicto en cuestión, sean positivos o negativos. Existe un alto temor en generar escalamiento de los conflictos, conflictos nuevos o complejidades que no permita su abordaje pacífico, por su parte, las agencias implementadoras destacan la frecuencia con la que se realizan los análisis sobre las conflictividades y los territorios, de manera amplia y con diversos actores, por lo cual esto evidencia una alta sensibilización a las conflictividades. En resumen, los análisis de riesgos sociales y políticos son imprescindibles para anticipar posibles conflictos, de manera tal que se promueva la gestión para la prevención de conflictos.



“El proyecto ayudó mucho con la información brindada en los talleres sobre la consulta y los conflictos que generan las empresas. Se fortalecieron las capacidades de las autoridades ancestrales, que son quienes enfrentan y resuelven los problemas en las comunidades. Muchas veces las tensiones surgen por falta de información, por ejemplo, cuando el gobierno suspende una consulta sin avisar a las autoridades tradicionales. Por eso, en los talleres discutimos que la solución no es el enfrentamiento directo, sino el diálogo; es a través del diálogo como se resuelven los problemas.”

Entrevista OSC

En contraste, las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil señalan que existe una capacidad institucional limitada para la sensibilidad a las conflictividades, una larga historia de confrontación, estereotipos y complejidades sistemáticas e institucionales se entrelazan, si bien la infraestructura para la paz, es decir, la arquitectura institucional para la paz ha mostrado apropiar dicho conocimiento y sensibilidad, es importante que sea extensivo a todas las entidades gubernamentales, así como a las organizaciones del sector social, porque finalmente la arquitectura inter agencial converge en la prevención y atención de las conflictividades en el territorio.

Por último, los documentos del proyecto evidencian la integración del análisis contextual que derivó en la herramienta de sistema de alertas tempranas y facilitación de procesos de diálogo entre actores institucionales y comunitarios.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Sensibilidad al Conflicto	Alto	Medio	Medio

6.1.7 Efecto catalítico

A partir de las entrevistas, el “efecto catalítico” del proyecto no se entiende principalmente como movilización de grandes recursos financieros, sino como algo más profundo: la capacidad de activar cambios políticos, sociales y relacionales que antes no eran posibles, que se evidencia en:

Confianza entre el Estado y la sociedad civil, principalmente la mesa de diálogo con las autoridades indígenas, una cuestión que es considerada un hito histórico y político. El proyecto contribuyó en la iniciativa del Ejecutivo con la mesa de diálogo de desbloquear barreras políticas, bajo la polarización y la desconfianza y sirvió de puente para acercar a dos actores fundamentales en la construcción de paz.

Las comunidades (pueblos mayas, garífunas, afrodescendientes, xinkas, mestizos y ladinos) consideran que históricamente han demostrado estar preparadas para resistir y dispuestas a dialogar, no obstante, con ocasión del proyecto, consideran que están más fortalecidas democráticamente y que han incorporado el enfoque de género y etario, vinculando a lideresas y jóvenes. El empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil para incidir en políticas públicas puede tomarse como un efecto catalítico.

Transformación de relaciones históricas, que se traducen en alianzas estratégicas multi nivel y multiactor, defendiendo los espacios de diálogo y los resultados de concertación. El proyecto logra conectar actores claves del ecosistema de paz.



"Sí, el proyecto facilitó la movilización de fondos de manera indirecta. Las alianzas que nacieron con el proyecto motivaron nuevas contribuciones; inicialmente con USAID y, tras su salida, a través de una reconfiguración que dio paso a un nuevo proyecto de apoyo al diálogo. Actualmente, por medio de una iniciativa de la Unión Europea, se le está dando seguimiento a las agendas departamentales y sectoriales que se desprenden de esos encuentros. Esto permite que las agendas de trabajo de cada Ministerio se operativicen en los territorios a través de los gobiernos departamentales."

Entrevista Agencias implementadoras

El apoyo a la nueva institucionalidad para la paz, como la Secretaría Privada y el COPRECON, evidencia la aceleración o activación de procesos institucionales que quedan en el poder ejecutivo.

En resumen, para las agencias implementadoras, el efecto catalítico es la transformación de las instituciones en su relación con la prevención y abordaje de conflictividades, el empoderamiento político de mujeres, acercar al Estado y la Sociedad Civil para gestionar los conflictos. Para las comunidades y actores territoriales, el efecto catalítico es la legitimidad del diálogo y la posibilidad de incidir en políticas públicas, para las instituciones públicas el efecto catalítico es la capacidad instalada que se traduce en capital social e institucional.


Los documentos concurren en identificar las mesas de diálogos, el fortalecimiento institucional y la confianza como efectos catalíticos del proyecto.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Efecto Catalítico	Medio	Medio	N/A

6.1.8 Enfoque de género y Derechos Humanos

El proyecto logra evidenciar la transversalización del enfoque de género y derechos humanos, como una cuestión interseccional que se materializa en el impulso del liderazgo de las mujeres mediante la participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones y la vinculación horizontal de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente, comunidades indígenas en una mesa de diálogos multisectorial y multi actores. Lo anterior implica, que el proyecto tiene un impacto mayor al materializar el enfoque interseccional, es decir, aquel que reconoce las necesidades, vulnerabilidades y capacidades individuales, comunitarias e institucionales, en las que existe una complejidad de múltiples relacionamientos y que le hace sensible a las diversidades para lograr consensos reales. La interseccionalidad contempla la historia, la religión, el estatus, la edad, el género, la orientación sexual, la etnia, la raza, las condiciones económicas, la movilidad social, el contexto territorial, etc. Es decir, el proyecto reconoce la complejidad, la diversidad y las desigualdades cruzadas para lograr una comprensión holística del territorio y los actores.

Lo que logra con este propósito es una mayor legitimidad, incidencia en política, cambios culturales y fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales. El mayor impacto es que el enfoque permitió transformar relaciones de poder y vincular comunidades históricamente vulnerables (indígenas, mujeres y jóvenes) particularmente, logrando espacios de diálogo directos, influencia en agendas políticas y roles activos en la toma de decisiones.



“La intervención destacó por su profunda inclusión de autoridades ancestrales y mujeres indígenas de diversas edades, reflejando de manera efectiva los enfoques de interculturalidad, juventud y género. Esta integración permitió un diálogo interseccional donde la cosmovisión de las autoridades tradicionales y las perspectivas de las nuevas generaciones convergieron. El resultado fue un intercambio de conocimientos horizontal que enriqueció las capacidades de todos los actores participantes.”

Historia de vida-Joven participante

El proyecto evidencia que la transversalización del enfoque de género y derechos humanos se integró a las formaciones, metodologías de diálogo, acompañamiento institucional y trabajo territorial. Es decir, que

atravesó la lógica del proyecto. También se evidenció formación de lideresas, fortalecimiento organizativo y desarrollo de habilidades para el diálogo y negociación. En las instituciones públicas, estos enfoques trascendieron en la construcción de protocolos, guías y currículos de formación, institucionalizando el enfoque en la infraestructura para la paz. Además hubo cambios culturales como apertura a líderes indígenas, articulación de movimientos feministas e indígenas y reconocimiento del liderazgo de mujeres.

Pese a los logros del proyecto en la materia, es importante anotar que se trabajó inicialmente en un contexto adverso a los enfoques diferenciales, especialmente género y étnico o de pueblos ancestrales, por lo que resulta necesario valorar los logros obtenidos.

Cuando el proyecto inicia, existe una fuerte oposición a dichos enfoques, criminalización de liderazgos, por lo que la transversalización fue paulatina, estratégica y adaptativa.


Los documentos del proyecto evidencian la integración de población indígena, mujeres y jóvenes cuyo alcance es participación, toma de decisiones, liderazgo e incidencia en política.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Enfoque de género y derechos humanos	Medio	Alto	Medio

6.1.9 Tolerancia al riesgo y la innovación

En cuanto a este criterio, los actores involucrados tienen una tendencia clara: el proyecto no solo asumió riesgos altos, sino que desarrolló formas adaptativas e innovadoras de gestionarlos en contextos muy inestables.

El proyecto muestra que, en contextos de conflictividad, la innovación no proviene principalmente de nuevas tecnologías, sino de la capacidad de operar en la incertidumbre. Su principal aporte fue construir formas flexibles, relacionales y adaptativas de intervención, donde la gestión del riesgo y la innovación están profundamente entrelazadas.



- **Institucionalización de la Gobernanza Participativa:** El hito histórico de mantener reuniones mensuales con el Ejecutivo se presenta como el desafío de convertir esta "apertura de puertas" en un modelo de diálogo permanente, donde la experiencia de 30 años de las organizaciones indígenas sea el motor de las políticas públicas de paz.
- **Fortalecimiento del Liderazgo Inclusivo e Intergeneracional:** Un logro innovador a potenciar es el intercambio de saberes entre autoridades ancestrales y jóvenes, sumado al reconocimiento del rol estratégico de las mujeres y su trabajo de cuidados,

consolidando un frente común diverso y legitimado por las comunidades.

- **Consolidación de la Justicia y Reparación Histórica:** La reactivación de instituciones clave (como PNR y SEPAZ) representa la oportunidad de saldar deudas históricas con víctimas y sobrevivientes, transformando el reconocimiento del pasado en un pilar sólido para la no repetición y la paz social.
- **Inversión en la Sostenibilidad de la Participación Territorial:** El reto de los costos de traslado se visualiza como un área de oportunidad para que el Estado invierta en mecanismos de apoyo logístico, garantizando que el diálogo sea verdaderamente descentralizado y que el respaldo de las comunidades lejanas siga alimentando los procesos nacionales.
- **Resiliencia y Convicción como Generadores de Paz:** Frente a las amenazas estructurales, resalta la voluntad inquebrantable de los pueblos de mantenerse como actores propositivos. El desafío positivo es blindar esta convicción mediante la protección de los defensores de derechos humanos, asegurando que el Estado sea un aliado en la defensa del territorio y la vida.

Mesa Participante - Taller con líderes indígenas

El proyecto evidencia una alta tolerancia al riesgo, dado un contexto político inestable, polarización y conflictividad histórica, que fue necesario asumir para operar en medio de la adversidad.

El riesgo no se evitó, se gestionó de forma dinámica y continua, por medio del análisis permanente del contexto y los riesgos, que permitió tomar decisiones de manera oportuna. La reconstrucción de la confianza fue clave para reducir los riesgos, se promovió en todos los niveles y espacios, con presencia constante, empate y mucha comunicación. Los riesgos se reiteran alrededor de los núcleos de dependencia de la voluntad política, fragilidad institucional y criminalización de liderazgos.

En cuanto a la innovación, el proyecto evidencia que se hizo principalmente en cuestiones metodológicas (pedagógicas, interculturales, estructurales), así como de las mesas de diálogo y en la conexión de niveles (local -nacional) y la sagacidad en la adaptación.

Los documentos evidencian que identifican similares riesgos y tienen medidas de mitigación que se concentran en la coordinación institucional, participación de actores y gestión adaptativa del proyecto.

Criterio/Actores	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	OSC
Tolerancia al riesgo y la innovación	Medio	Medio	Bajo

6.2 Análisis por actores

Los actores involucrados coinciden en afirmar que el proyecto tiene una alta relevancia, valorando los espacios y dinámicas de diálogo como herramienta central, así como la transversalización del enfoque de género y derechos humanos y el alto nivel de flexibilidad y adaptabilidad que le permitió lograr los objetivos planteados en un contexto de cambio profundo institucional.

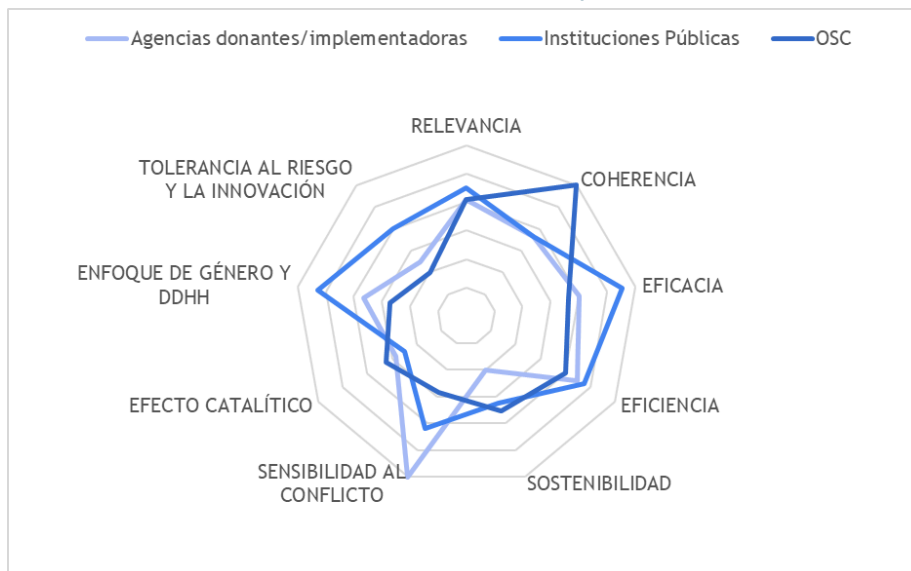
Las diferencias giran en torno a que las agencias implementadoras tienen una visión sistémica, mientras que el sector público tiene un enfoque institucional y técnico y la sociedad civil aprecia la perspectiva de la participación e incidencia en política.

De esta manera, se evidencia que existen tres lógicas complementarias:

- **Agencias implementadoras:** Articulación, diálogo y gobernanza.
- **Instituciones públicas:** Capacidades, herramientas y estructura.
- **Organizaciones de la sociedad civil:** Empoderamiento, incidencia y legitimidad.

De esta manera, la principal fortaleza es haber funcionado como un puente entre estas lógicas, generando resultados que ningún actor podría haber alcanzado de forma aislada.

Ilustración 6. Análisis de criterios por actores



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas de escala Likert.

1. Relevancia:

Los actores involucrados encuentran el proyecto relevante para las agencias implementadoras el proyecto logra adaptarse a los cambios políticos y promover la arquitectura institucional para la paz, las instituciones públicas lo destacan como una respuesta útil para reconstruir capacidades y apoyar la nueva institucionalidad, mientras que las organizaciones de la sociedad civil lo valoran en cuanto a la apertura de los espacios de diálogo.

2. Coherencia

La coherencia es evidente en lo estratégico, aunque presenta mayores retos en los temas operativos. Para las agencias implementadoras la coordinación interagencial es destacada, logró complementariedad, evitar duplicidades y un absoluto respeto por la experiencia y pertinencia de cada agencia. Las instituciones públicas consideran que el acompañamiento fue fundamental, particularmente la formación y las herramientas técnicas, finalmente las organizaciones de la sociedad civil sienten que hubo una inclusión de enfoques fundamentales y pertinentes de género, derechos humanos, étnico, etario, que consideran relevante en su fortalecimiento organizativo.

3. Eficacia

Cada actor hace una referencia diferencial en cuanto a la eficacia. Las agencias implementadoras resaltan los logros sistémicos, que giran en torno al fortalecimiento institucional y generación de diálogos, mientras que las instituciones públicas resaltan especialmente el componente técnico evidenciado en el desarrollo de capacidades y transferencia de herramientas prácticas y las organizaciones de la sociedad civil consideran eficaz el proyecto en cuanto a la activación de espacios reales de incidencia pública.

4. Eficiencia

La valoración sobre la eficiencia es muy positiva por parte de todos los actores, no obstante, es exigente en cuanto a la contribución de los diferentes equipos. Las agencias implementadoras realizaron un uso planeado de los recursos, concurren sus equipos tácticos y técnicos para complementar el desarrollo de acciones y el acompañamiento, las organizaciones de la sociedad civil reconocen la importancia del apoyo logístico que les permitió crecer en el empoderamiento y la participación en las mesas de diálogo.

5. Sostenibilidad

Los diferentes actores reconocen avances importantes, capacidades instaladas, empoderamiento, legitimidad y gobernabilidad, lo que se traduce en una consolidación del proyecto que permitirá que los actores involucrados potencialmente puedan continuar, sin embargo, también coinciden en señalar el riesgo de dependencia de la voluntad política del Estado.

Las agencias implementadoras, son las principales en advertir dicha dependencia política para la sostenibilidad de las acciones del proyecto, aunque reconocen en el capital social y profesional un núcleo estratégico para la continuidad. Las instituciones del estado afirman que la continuidad es posible merced de la consolidación de COPRECON y las organizaciones de la sociedad civil consideran que históricamente han manifestado su voluntad por el diálogo y que ahora su empoderamiento puede ser positivo en relación con la sostenibilidad del proyecto.

6. Sensibilidad al conflicto

Hay un reconocimiento generalizado de sensibilidad al conflicto, las agencias implementadoras desarrollaron análisis sistemáticos del contexto, haciendo extensivo y procedimental la observación de las dinámicas territoriales y poblacionales, tomando decisiones sensibles al contexto. Las instituciones públicas valoran la caja de herramientas, los lineamientos técnicos y las capacitaciones sobre los enfoques diferenciales, especialmente género y derechos humanos que han considerado práctico en el abordaje de conflictividades.

Por último las organizaciones de la sociedad civil aprecian la inclusión cuidadosa de los actores, la facilitación del diálogo y el reconocimiento de sus experiencias. Por lo anterior, este criterio tiene niveles diferenciados de apropiación por parte de los actores.

7. Efecto Catalítico

Como se ha mencionado el efecto catalítico fue interpretado de manera alternativa a la movilización de recursos, evidenciando que dicho efecto se traduce en la capacidad del proyecto de activar cambios políticos, sociales y relacionales que antes no eran posibles. Para las agencias implementadoras valoran la reconstrucción de la confianza entre los actores (Gobierno y comunidades indígenas), las organizaciones de la sociedad civil reconocen el empoderamiento de sus organizaciones para incidir en políticas públicas, y las instituciones públicas la transformación de relaciones históricamente conflictivas y apoyo a la nueva institucionalidad.

8. Enfoque de género y derechos humanos

Existe un consenso al señalar que el proyecto efectivamente transversaliza el enfoque de género y derechos humanos, que se reflejó en todas las acciones, desde el diseño del proyecto hasta su evaluación. Las agencias implementadoras lo consideran un eje central y transversal, que ha escalado su nivel técnico. Las instituciones públicas reconocen dichos enfoques en cada una de las acciones en los planes operativos, en las formaciones y en la sensibilidad para prevenir, abordar y gestionar los conflictos y finalmente las organizaciones de la sociedad civil reconocen que han sido positivamente influidos y que están promoviendo la vinculación de mujeres y jóvenes de manera estructural para que sus voces se recojan en los diálogos y los acuerdos.

9. Tolerancia al riesgo e innovación

El proyecto demostró ampliamente que enfrentar los riesgos de manera analítica, ha sido resiliente, adaptativo y flexible. Las agencias implementadoras señalaron la importancia de que el proyecto lograra alinearse con los cambios institucionales, sin perder la focalización, las instituciones públicas valoran la transferencia de conocimientos y la sostenibilidad de los equipos técnicos. En cuanto a la innovación, las agencias consideran que la gestión dinámica del riesgo es la mayor virtud de este componente, mientras que el sector público aprecia las innovaciones aplicadas como metodologías, cajas de herramientas y acciones afirmativas y las organizaciones de la sociedad civil perciben en la inclusión y el diálogo la innovación social más fuerte.

En resumen, el análisis por criterios y actores del proyecto evidencia una alta valoración general de su contribución a la construcción de paz en un contexto marcado por inestabilidad política y debilitamiento institucional. En términos de relevancia, existe consenso entre agencias, Estado y sociedad civil sobre la pertinencia del proyecto para responder al vacío institucional, destacándose su capacidad de adaptación a cambios de gobierno. En cuanto a coherencia, se reconoce una articulación estratégica sólida entre agencias del sistema de Naciones Unidas, aunque con desafíos operativos en la implementación conjunta.

Respecto a la eficacia, los resultados son diferenciados pero complementarios: mientras el Estado resalta el fortalecimiento de capacidades y herramientas, la sociedad civil enfatiza el acceso a espacios reales de incidencia, y las agencias destacan la generación de condiciones sistémicas para el diálogo. La eficiencia es valorada positivamente, aunque sustentada en una alta carga operativa para los equipos. En términos de

sostenibilidad, se identifican avances en institucionalización y apropiación, pero con alta dependencia de la voluntad política y riesgos de retroceso.

El enfoque de sensibilidad al conflicto se aplicó de manera efectiva, mediante análisis continuo del contexto y gestión adaptativa de riesgos, aunque con distintos niveles de apropiación entre actores. El efecto catalítico del proyecto se manifiesta principalmente en dimensiones políticas y relacionales –más que financieras–, destacándose la generación de confianza, la apertura de espacios de diálogo y el fortalecimiento de actores sociales, especialmente mujeres. En esta línea, el enfoque de género y derechos humanos constituye uno de los principales logros, evidenciando avances hacia una participación sustantiva e incidencia política de mujeres, en particular indígenas.

Finalmente, el proyecto demuestra una alta tolerancia al riesgo e innovación, caracterizada por su capacidad de adaptación en contextos complejos y por el desarrollo de metodologías innovadoras de diálogo e inclusión. En conjunto, el proyecto se posiciona como un articulador clave entre Estado, sociedad civil y sistema internacional, logrando resultados significativos en la reconstrucción de la confianza y la gobernanza para la paz, aunque con desafíos importantes en términos de sostenibilidad y consolidación institucional.

Tabla 4. Resumen de criterios por cada uno de los actores

Criterios	Agencias implementadoras	Instituciones públicas	Organizaciones de la sociedad civil
Relevancia	Valoran la capacidad de adaptación a cambios políticos y aporte a la arquitectura de paz.	Consideran el proyecto útil para reconstruir capacidades y apoyar la nueva institucionalidad.	Valoran apertura de espacios de diálogo y participación.
Coherencia	Destacan la alta coordinación interagencial, complementariedad y no duplicidad.	Valoran el acompañamiento técnico, formación y herramientas.	Reconocen inclusión de enfoques (género, DDHH, étnico, etario) como coherente con sus necesidades.
Eficacia	Resaltan logros sistémicos: fortalecimiento institucional y generación de diálogos.	Resaltan desarrollo de capacidades y transferencia de herramientas prácticas.	Consideran eficaz la generación de espacios reales de incidencia pública.
Eficiencia	Uso planificado de recursos y articulación de equipos técnicos y tácticos.	Reconocen eficiencia en la articulación y apoyo técnico recibido.	Destacan apoyo logístico que fortaleció participación y empoderamiento.
Sostenibilidad	Advierten dependencia de la voluntad política, pero reconocen capital técnico como base de continuidad.	Señalan sostenibilidad ligada a la consolidación institucional (ej. COPRECON).	Resaltan empoderamiento y voluntad histórica de diálogo como base de sostenibilidad.
Sensibilidad al conflicto	Lideran análisis de contexto y decisiones adaptativas sensibles al conflicto.	Valoran herramientas, lineamientos y formación en enfoques diferenciales aplicados a conflictos.	Aprecian inclusión de actores, facilitación del diálogo y reconocimiento de experiencias.
Efecto catalítico	Destacan la reconstrucción de confianza entre Estado y comunidades.	Destacan la transformación de relaciones históricas y apoyo a nueva institucionalidad.	Destacan el empoderamiento para incidir en políticas públicas.
Enfoque de género y DDHH	Consideran el enfoque como eje central y transversal con alto nivel técnico.	Reconocen incorporación efectiva en planes, formación y gestión de conflictos.	Reconocen impacto positivo en inclusión de mujeres, jóvenes y comunidades.
Tolerancia al riesgo e innovación	Subrayan resiliencia, adaptación y gestión dinámica del riesgo como principal innovación.	Valoran transferencia de conocimiento y estabilidad de equipos técnicos.	Identifican la innovación en el diálogo inclusivo y la participación como valor central.

Fuente. Elaboración propia

VII. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

7.1 Lecciones Aprendidas

1. Adaptabilidad en contextos políticos inestables

Hallazgo: El proyecto operó en un entorno marcado por cambios de gobierno, transformaciones institucionales y dinámicas territoriales variables, logrando mantenerse vigente mediante ajustes continuos en su enfoque, narrativa y operación.

Lección: Diseñar proyectos con flexibilidad estructural desde el inicio permite ajustar estrategias políticas, técnicas y territoriales de manera oportuna, asegurando su viabilidad y pertinencia en contextos inestables. La adaptación debe ser tanto operativa como política para incidir efectivamente en la toma de decisiones.

2. La confianza como activo estratégico

Hallazgo: La generación de confianza entre el Estado y la sociedad civil fue un proceso gradual, construido mediante presencia constante, diálogo y reconocimiento de liderazgos legítimos, lo que permitió consolidar espacios sostenibles de interacción.

Lección: La confianza debe asumirse como un objetivo central del proyecto y no como un resultado secundario; invertir en relaciones, escucha activa y legitimidad territorial permite transitar de la participación simbólica a la incidencia real.

3. Enfoque de género como estrategia política

Hallazgo: La transversalización del enfoque de género y derechos humanos fue posible cuando se adaptó al contexto político y territorial, generando espacios concretos de participación e incidencia para mujeres y poblaciones históricamente excluidas.

Lección: El enfoque de género requiere estrategias políticas y culturalmente pertinentes, que incluyan mecanismos específicos de incidencia, gestión de riesgos diferenciados y reconocimiento de dinámicas locales, más allá de su incorporación técnica.

4. Sostenibilidad condicionada por el contexto político

Hallazgo: A pesar de los avances en capacidades e institucionalización, la sostenibilidad del proyecto se mantiene vulnerable a cambios políticos y a la rotación de funcionarios.

Lección: La sostenibilidad requiere combinar institucionalización formal con apropiación real por parte de los actores, así como mecanismos de transferencia de conocimiento que mitiguen la dependencia de la voluntad política.

5. Articulación multiactor como condición de impacto

Hallazgo: La coordinación entre múltiples actores (agencias, Estado, sociedad civil) permitió potenciar resultados, aunque implicó altos niveles de gestión y necesidad de claridad en roles.

Lección: La articulación multiactor debe sustentarse en una gobernanza clara, mecanismos ágiles de

coordinación y complementariedad de mandatos, integrando actores territoriales para garantizar legitimidad y efectividad.

6. El efecto catalítico como transformación relacional

Hallazgo: Los principales resultados del proyecto se expresaron en la apertura de espacios de diálogo, reconstrucción de confianza y articulación de actores, más que en la movilización de recursos financieros.

Lección: El impacto en construcción de paz se genera principalmente a través de transformaciones relacionales y políticas; fortalecer la confianza y las agendas comunes habilita cambios sostenibles y movilización futura de recursos.

7. Reducción de asimetrías para una participación efectiva

Hallazgo: Las diferencias en capacidades, acceso a información y recursos entre actores influyen directamente en la calidad de la participación en los espacios de diálogo.

Lección: Es necesario implementar estrategias deliberadas de fortalecimiento (técnico, informativo y logístico) para equilibrar condiciones de participación y evitar la reproducción de desigualdades en los procesos de diálogo.

7.2 Buenas prácticas

Las buenas prácticas identificadas en el proyecto reflejan enfoques y estrategias que han demostrado ser efectivos para operar en contextos complejos de conflictividad e inestabilidad institucional. Estas prácticas no solo responden a decisiones técnicas, sino también a la capacidad de adaptación, articulación y construcción de confianza entre actores diversos. En conjunto, evidencian la importancia de intervenciones flexibles, centradas en el diálogo, la inclusión y el fortalecimiento de capacidades, que permiten generar resultados sostenibles y replicables en procesos de construcción de paz.

Podríamos destacar como buenas prácticas:

Tabla 5. Buenas prácticas

Tipo de Actor	Buena Práctica	Condiciones para que funcione	Metodología para aplicarla	Descripción y evidencia
Instituciones Públicas	1. Coordinación entre actores: Diálogo, escucha activa e Integración de las cosmovisiones para lograr un mayor entendimiento.	Reconocimiento de actores y mecanismos de diálogo legítimos y permanentes.	1. Focalización 2. Creación de protocolos de diálogos y acuerdos 3. Sesiones de intercambio de conocimientos y experiencias	Se logró un gran avance en integrar la mirada de los actores.
	2. Institucionalización de la prevención: Creación de mesas técnicas preventivas en periodos críticos.	Alineación con las agendas de los diferentes actores, promover la motivación y voluntad de los actores.	1. Definición de indicadores de riesgo. 2. Conformación de mesas técnicas multiactor. 3. Estandarización de flujos de información.	El apoyo técnico permitió establecer criterios de análisis de conflictividad, logrando un proceso bajo control que fue replicado a nivel nacional.

Tipo de Actor	Buena Práctica	Condiciones para que funcione	Metodología para aplicarla	Descripción y evidencia
	3. Desarrollo de herramientas de continuidad: Creación de instrumentos técnicos (bases de datos y módulos) para blindar la gestión ante cambios de gobierno.	Estabilidad del personal técnico de carrera para evitar la pérdida de memoria institucional tras rotaciones políticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de bases de datos estructuradas. 2. Elaboración de manuales de usuario. 3. Jornadas de transferencia técnica a personal permanente. 	El diseño de una herramienta para almacenar bases de datos permitió recopilar, almacenar y utilizar información estratégica sobre conflictos sociales de manera sistemática.
	4. Apertura de diálogos directos de alto nivel: Establecimiento de asambleas directas entre el gobierno y los pueblos indígenas	Compromiso directo de la máxima autoridad (Presidencia) y transparencia en la suscripción de acuerdos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapeo de representatividad legítima. 2. Definición conjunta de la agenda. 3. Establecimiento de cronogramas de cumplimiento. 	Por primera vez, se abrieron líneas de diálogo directo entre el presidente y representantes de los pueblos indígenas para priorizar demandas y suscribir agendas de trabajo.
Agencias Implementadoras	5. Prioridad de la lengua materna en la formación: Uso del idioma materno (Ixil, Quiché) como eje central de los procesos de aprendizaje y mediación,	Presupuesto específico para traducción y traductores con pertinencia cultural y técnica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de facilitadores bilingües nativos. 2. Traducción conceptual (no literal) de contenidos. 3. Facilitación bicultural. 	El empleo del idioma materno y traductores eliminó barreras de comunicación, generando confianza y permitiendo una participación plena de personas no hispanohablantes.
	6. Metodología de educación popular: Implementación de talleres basados en la experiencia vivencial, dramatizaciones y diálogos horizontales.	Espacios seguros que permitan la expresión libre y metodologías que respeten los tiempos comunitarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico vivencial previo. 2. Uso de dramatizaciones y círculos de palabra. 3. Construcción colectiva de conceptos de paz. 	El uso de metodologías interactivas y reflexivas en el propio idioma permitió que los participantes se apropiaran del conocimiento sin sentir el paso del tiempo.
	7. Estrategia de replicabilidad comunitaria: Modelo de "formación de formadores" que traslada el conocimiento de los talleres a la base social.	Compromiso de las organizaciones de base y soporte logístico para que las líderes viajen a sus comunidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de perfiles con vocación de liderazgo. 2. Entrega de "kits de réplica" simplificados. 3. Acompañamiento en campo. 	Las mujeres formadas realizaron réplicas de conocimiento en sus comunidades, adaptando los temas a sus propios horarios y contextos locales.
	8. Enfoque de sanación y salud mental: Integración de procesos de apoyo emocional y sanación de traumas históricos como base para la paz.	Facilitadores especializados en psicología social y sensibilidad ante la historia del conflicto armado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talleres de descarga emocional. 2. Abordaje del trauma histórico previo a lo técnico. 3. Acompañamiento psicosocial grupal. 	Se reconoció que la sanación emocional es fundamental para que las víctimas de la violencia, generada por el conflicto, puedan transformar patrones de violencia y participar en el diálogo.
	9. Flexibilidad adaptativa en el diseño:	Donantes con visión flexible (como el PBF) y equipos con	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo constante del contexto político. 	El proyecto se adaptó para apoyar a la COPRECON a pesar

Tipo de Actor	Buena Práctica	Condiciones para que funcione	Metodología para aplicarla	Descripción y evidencia
	Capacidad de ajustar la Teoría del Cambio (TdC), los POAS y el plan de seguimiento y monitoreo MEL ante crisis o cambios institucionales.	alta capacidad de análisis de riesgo.	2. Sesiones trimestrales de revisión de la Teoría del Cambio. 3. Negociación proactiva con donantes.	de ser una entidad creada durante la ejecución, y ajustó fechas ante crisis políticas en 2023.
	10. Mediación: Rol de las agencias como terceros de confianza para acercar a las partes al diálogo.	Percepción de imparcialidad por ambas partes y manejo diplomático de información sensible.	1. Establecimiento de una postura de neutralidad activa. 2. Acercamientos bilaterales privados. 3. Facilitación de mesas paritarias.	La posición de imparcialidad de las agencias implementadoras permitió estrechar relaciones entre el gobierno y la sociedad civil en temas de alta conflictividad.
	11. Mitigación de barreras de participación: Provisión de soportes logísticos (transporte, hospedaje, alimentación) para asegurar la inclusión de los participantes que residen al interior del país.	Planificación presupuestaria desde el diseño que considere la precariedad económica de los líderes locales.	1. Diagnóstico de brechas económicas. 2. Descentralización de eventos al interior. 3. Gestión de estipendios y transporte.	El financiamiento de viáticos permitió que autoridades indígenas y mujeres de áreas rurales, que trabajan ad honorem, pudieran movilizarse a los talleres y asambleas.
	12. Coordinación interagencial basada en complementariedad: Las tres agencias desde la especialidad de cada una lograron complementarse entre sí para dar respuesta a la necesidad.	Liderazgo colaborativo de las jefaturas de agencias y un sistema de comunicación técnica semanal.	1. Definición de roles por especialidad técnica. 2. Planeación conjunta (POA unificado). 3. Monitoreo y reporte integrado.	Desde ONU mujeres se fortaleció la participación de mujeres en espacios de diálogo, desde UNESCO se fortaleció a través de capacitaciones y formaciones a empleados del gobierno y OSC (incluyendo diferentes perfiles y PNUD asesoría técnica, apoyo al desarrollo de mecanismos y herramientas, apoyo a procesos de diálogo.
OSC	13. Empoderamiento de mujeres: Transformación del rol de la mujer de observadora a lideresa con voz y voto en los espacios donde predominaba la participación de hombres.	Condiciones de cuidado para hijos/as durante los talleres y sensibilización a líderes hombres de la comunidad.	1. Escuelas de liderazgo político. 2. Mentoría entre pares. 3. Inclusión de hombres en talleres de nuevas masculinidades.	Las participantes pasaron de la timidez al liderazgo activo, logrando incluso un 50% de representatividad femenina en espacios de decisión en Cotzal.
	14. Intercambio de saberes	Disposición de los adultos mayores a ceder espacios y entusiasmo de los jóvenes	1. Encuentros de diálogo "sabios y jóvenes". 2. Talleres de tecnología para	Se integró a jóvenes y adultos mayores en procesos

Tipo de Actor	Buena Práctica	Condiciones para que funcione	Metodología para aplicarla	Descripción y evidencia
	<p>intergeneracional: Espacios de diálogo entre la experiencia de los adultos y la tecnología de los jóvenes.</p>	<p>por la memoria histórica.</p>	<p>adultos y de historia para jóvenes.</p>	<p>formativos, permitiendo un flujo de conocimientos que fortalece el relevo del liderazgo comunitario.</p>
	<p>15. Enfoque de sensibilidad al conflicto integrado:Se tuvo en cuenta los diferentes conflictos internos dentro del país y cómo se podrían prevenir desde los diferentes roles participantes.</p>	<p>Personal de campo que hable el idioma local y conozca las tensiones históricas del territorio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de mapas de actores locales. 2. Aplicación de la herramienta "Acción sin Daño". 3. Adaptación del lenguaje operativo. 	<p>Se revisó periódicamente los conflictos en los territorios priorizados para el proyecto</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de los hallazgos.

VIII. CONCLUSIONES

1. Relevancia

El proyecto fue altamente relevante en un contexto de cambios drásticos institucionales para la paz. Respondió de manera pertinente a la necesidad de reconstruir capacidades estatales y reactivar el diálogo político-social, manteniendo alineación con prioridades nacionales y del sistema de Naciones Unidas. Su valor aumentó ante los cambios de gobierno, donde logró adaptarse a nuevas agendas.

Asimismo, la relevancia del proyecto se refuerza por su capacidad de responder simultáneamente a demandas institucionales y territoriales, logrando una conexión efectiva entre niveles de gobernanza que permitió traducir prioridades nacionales en acciones concretas en los territorios.

2. Coherencia

Se evidencia una alta coherencia interna e interagencial, con buena articulación entre Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ONU Mujeres y UNESCO. Los enfoques de género, derechos humanos e interculturalidad se integraron de manera transversal.

La coherencia se expresó en la capacidad del proyecto para articular intervenciones diversas bajo una lógica común de construcción de paz, integrando actores, enfoques y niveles de intervención sin fragmentar los procesos.

3. Eficacia

El proyecto fue altamente eficaz para fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, establecer espacios de diálogo y adaptarse a contextos adversos institucionales y territoriales. Se destaca el proyecto por su capacidad de adaptación y flexibilidad para lograr los objetivos propuestos.

La eficacia también se evidencia en la generación de resultados no previstos inicialmente, como el fortalecimiento de liderazgos emergentes y la apertura de nuevos espacios de interlocución política que ampliaron el alcance del proyecto más allá de sus metas originales.

4. Eficiencia

El proyecto evidencia eficiencia en relación con la toma de decisiones basada en evidencia, merced del sistema de monitoreo y evaluación y los análisis sistémicos multinivel de los contextos institucionales y territoriales. Los recursos se ejecutaron de acuerdo con los planes operativos y se aprovecharon los recursos técnicos existentes, para multiplicar la operación. En contraste se pudo presentar una carga adicional a los equipos operativos de las agencias implementadoras e instituciones públicas.

Adicionalmente, se vio fortalecida por la capacidad de ajustar rápidamente la implementación frente a cambios contextuales, evitando pérdidas de recursos y manteniendo la continuidad de los procesos clave.

5. Sostenibilidad

La sostenibilidad tiene avances importantes pero está condicionada a factores externos, especialmente a los cambios de gobierno. Existe apropiación institucional, capacidades instaladas, creación de capital humano y capital social, pero se requiere establecer una arquitectura institucional independiente y multisectorial independiente de los cambios políticos, que permita establecer una cultura institucional alrededor de la construcción de paz.

En este sentido, la sostenibilidad también depende de la consolidación de redes territoriales y liderazgos comunitarios que mantengan activos los procesos de diálogo más allá del ciclo del proyecto.

6. Sensibilidad al conflicto

El proyecto evidencia un manejo estratégico y adaptativo del conflicto, mediante un análisis permanente del contexto, inclusión de poblaciones e institucionales involucradas, trabajo colaborativo multinivel, prevención de riesgos, entre otras, lo cual logró una alta sensibilidad al conflicto, poblaciones y territorios.

Además, se reflejó en la capacidad del proyecto para ajustar sus metodologías y ritmos de intervención según las dinámicas locales, evitando imponer procesos y favoreciendo la apropiación por parte de los actores.

7. Efecto Catalítico

El efecto catalítico estuvo relacionado con los logros históricos del proyecto, como la habilitación de diálogos entre el gobierno y la comunidades indígenas, empoderamiento de mujeres y comunidades en la toma de decisiones pública y creación de condiciones para la incidencia en política. Además, cada actor involucrado, contribuyó con sus capacidades y habilidades técnicas, compromiso, disposición, tiempo y recursos propios para facilitar las actividades.

El proyecto también generó condiciones habilitantes para futuras intervenciones, posicionando la agenda de paz en el ámbito público y fortaleciendo la legitimidad de los mecanismos de diálogo como herramienta de gobernanza.

8. Enfoque de género y derechos humanos

El proyecto transversalizó el enfoque de género y derechos humanos en todos los aspectos: estratégico, técnicos y operativos, elevándolo a un enfoque mucho más integral como el interseccional y con el desarrollo de acciones afirmativas de inclusión explícitas para mujeres, jóvenes y comunidades indígenas.

Evidenció que la incorporación efectiva de estos enfoques requiere acompañamiento continuo, generación de capacidades y estrategias diferenciadas que respondan a las condiciones socioculturales de cada territorio.

9. Tolerancia al riesgo e innovación

El proyecto en sí mismo constituye una buena práctica de tolerancia al riesgo, al lograr altos niveles de adaptabilidad y flexibilidad sin perder la focalización y el propósito, vinculando el diálogo como una herramienta estratégica en el ciclo de proyectos. Es un ejemplo de intervención en contextos complejos e



incierto. Se evidencia adicionalmente innovación metodológica, pedagógica, relacional, de inclusión e incidencia en lo público.

La innovación también se manifestó en la capacidad de combinar herramientas técnicas con enfoques relacionales, generando soluciones adaptadas a contextos de alta conflictividad y promoviendo nuevas formas de interacción entre Estado y sociedad.

IX. RECOMENDACIONES

Tabla 6. Recomendaciones

Criterio	Dirigido a	Recomendación
Relevancia	Agencias implementadoras e instituciones públicas	Consolidar la capacidad de adaptación institucional mediante la formalización de mecanismos flexibles de planificación que permitan responder a cambios políticos sin perder alineación estratégica con la construcción de paz.
	Todos los actores	Mantener y profundizar la participación diversa (mujeres, jóvenes, pueblos indígenas) desde el diseño hasta la evaluación, institucionalizando estos mecanismos como estándar de intervención.
Coherencia	Agencias implementadoras	Avanzar hacia una mayor integración operativa, simplificando mecanismos de coordinación y estableciendo objetivos verdaderamente compartidos para reducir cargas de gestión.
	Instituciones públicas	Fortalecer la apropiación de herramientas técnicas y asegurar su alineación con políticas nacionales y marcos internacionales.
	OSC	Continuar fortaleciendo la apropiación de enfoques diferenciales (género, DDHH, interculturalidad) para su sostenibilidad organizativa.
Eficacia	Agencias implementadoras	Profundizar la estrategia de fortalecimiento institucional asegurando escalabilidad territorial de las capacidades instaladas.
	Instituciones públicas	Institucionalizar el uso de herramientas, metodologías y aprendizajes en la gestión pública cotidiana.
	OSC	Fortalecer mecanismos de incidencia para consolidar su participación efectiva en la toma de decisiones públicas.
Eficiencia	Agencias implementadoras	Optimizar la gestión operativa reduciendo la rotación de equipos y fortaleciendo la continuidad técnica.
	Instituciones públicas	Mejorar los procesos administrativos para reducir retrasos y facilitar la ejecución oportuna de acciones.
	Estado (general)	Incrementar recursos financieros y logísticos para responder a la demanda territorial de construcción de paz.
Sostenibilidad	Instituciones públicas	Avanzar en la institucionalización normativa de los procesos, garantizando continuidad más allá de los ciclos políticos.
	Agencias implementadoras	Fortalecer estrategias de salida progresiva basadas en transferencia de capacidades y memoria institucional.
	OSC	Consolidar redes y capital social para sostener procesos de diálogo y participación de manera autónoma.
Sensibilidad al conflicto	Todos los actores	Institucionalizar el análisis de contexto como práctica obligatoria previa a cualquier intervención.
	Instituciones públicas	Ampliar la capacidad institucional en enfoque de sensibilidad al conflicto a todas las entidades del Estado.
	Agencias implementadoras	Fortalecer sistemas de alerta temprana y monitoreo de tensiones territoriales.
Efecto catalítico	Agencias implementadoras	Potenciar el escalamiento de los logros catalíticos (diálogo, confianza, articulación multiactor) hacia políticas públicas sostenibles.

	Instituciones públicas	Consolidar la nueva institucionalidad (como COPRECON) como eje articulador de la paz.
	OSC	Aprovechar el empoderamiento logrado para incidir de manera estructural en políticas públicas.
Enfoque de género y DDHH	Instituciones públicas	Institucionalizar el enfoque en normativas, protocolos y currículos de formación.
	Agencias implementadoras	Profundizar el enfoque interseccional en todas las fases del proyecto.
	OSC	Fortalecer liderazgos de mujeres y jóvenes para garantizar participación sostenida e incidencia política.
Tolerancia al riesgo e innovación	Agencias implementadoras	Sistematizar y documentar las prácticas innovadoras y adaptativas como modelo replicable.
	Instituciones públicas	Incorporar la gestión adaptativa del riesgo en la planificación pública.
	Estado y cooperación	Invertir en sostenibilidad de la participación territorial (apoyo logístico, descentralización del diálogo).

Fuente. Elaboración propia a partir de los hallazgos

- Las recomendaciones se concentran en institucionalización, sostenibilidad y escalamiento.
- El mayor riesgo identificado es la dependencia política, por lo que varias recomendaciones apuntan a normatividad y apropiación estructural.
- Se refuerza la necesidad de pasar de proyecto exitoso → política pública sostenible.

El proyecto logró evidenciar una alta capacidad de adaptación, una coordinación multinivel eficiente, facilitar diálogos que se convierten en hitos históricos en la construcción de paz y un impacto institucional y comunitario. Por lo tanto, las recomendaciones deben centrarse en consolidar los logros, institucionalizar las iniciativas, sostenibilidad de las acciones en contextos complejos y documentar los aprendizajes como estrategia de memoria y transferencia de conocimientos.

El primer hallazgo del proyecto es su alta capacidad de adaptabilidad y flexibilidad que le permitió transitar con éxito el cambio de gobierno y la transformación de la arquitectura institucional para la paz; por lo cual, la recomendación es profundizar la estrategia de adaptación y flexibilidad, mediante:

- a. Desarrollo de protocolos para enfrentar transiciones políticas e institucionales.
- b. Crear escenarios de prospectiva, que pueda minimizar los riesgos.
- c. Documentar la estrategia de adaptabilidad para que se convierta en un componente.

El segundo hallazgo que se evidencia es el fortalecimiento institucional, tanto a nivel técnico como operativo, que las instituciones públicas y los actores involucrados valoran en demasía y consideraron capacidad instalada para la prevención y abordajes de la conflictividades y construcción de paz. En este sentido, la recomendación es transitar hacia la sostenibilidad institucional estructural mediante:

- a. Marcos normativos
- b. Diseños sistematizados de estrategias de capacidades (protocolos, formación, continua y caja de herramientas)
- c. Formación continua: inducción, reinducción y entrenamientos.
- d. Lineamientos técnicos alineados con tratados y acuerdos internacionales, políticas de estado y comunidades nacionales.

El proyecto evidencia logros en la facilitación de espacios de diálogo, impensables históricamente que cerraron brechas de desigualdad entre comunidades indígenas y la institucionalidad política en cabeza de la presidencia de la república. Este diálogo prolijo, valorado, estratégico e histórico requiere una estrategia de consolidación y escalamiento, mediante mecanismos como:

- a. Formalizar la mesa de diálogo con pueblos indígenas, mediante decretos administrativos y lineamientos técnicos con fuerza de política de Estado.
- b. Desarrollar mesas similares paralelas territoriales que recoja la diversidad de las comunidades, que amplíe la participación y el diálogo.
- c. Crear mesas de diálogo específicas para mujeres y jóvenes.
- d. Desarrollar un mecanismo de Monitoreo y Evaluación de la mesa de diálogo que permita un seguimiento a los acuerdos.
- e. El espacio de diálogo debe transitar hacia espacios institucionalizados sostenibles.

El proyecto evidentemente invirtió en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, particularmente en aumentar y mejorar su participación en escenarios políticos y de toma de decisiones, lo que contribuye en el empoderamiento civil. Por lo cual, la recomendación es dirigir esfuerzos para equilibrar la relación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de:

- a. Priorizar el apoyo a las organizaciones de base.
- b. Fortalecer los liderazgos locales (jóvenes, mujeres, comunidades étnicas)
- c. Consolidar el papel de las agencias implementadoras como facilitadoras, seguimiento de acuerdos y garantía de procesos.

Uno de los hallazgos más relevantes es que el proyecto evidenció una alta coordinación interagencial, que permitió consolidar el trabajo colaborativo de un equipo multidisciplinario y multisectorial, evitar la duplicidad de acciones y atender con precisión las demandas puntuales territoriales, comunitarias e institucionales con ocasión del propósito de proyecto. Por lo anterior, la recomendación está dirigida a consolidar el trabajo colaborativo multinivel mediante una integración programática.

- a. Planeación conjunta integrada
- b. Metas compartidas
- c. Integración programática

Un hallazgo significativo es la capacidad del proyecto para integrar y transversalizar el enfoque de género y derechos humanos, llevándolo a un nivel superior que integró un enfoque interseccional, sensible con todos los actores involucrados. La recomendación en este sentido es profundizar el enfoque interseccional, género, etario, derechos humanos y de pueblos originarios mediante:

- a. Participación efectiva representativa poblacional (mujeres, jóvenes, comunidades étnicas).
- b. Incidencia en la toma de decisiones de poblaciones históricamente excluidas.
- c. Transformación estructural de desigualdades.

El proyecto evidencia lecciones aprendidas en materia de sensibilidad al conflicto, análisis de contexto, mitigación de riesgos, vinculación de los diferentes actores en el ciclo de proyectos y facilitación de

diálogos, por lo cual se hace necesario trabajar en un modelo de gestión de conocimientos que permita una replicabilidad del proyecto.

- a. Fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación
- b. Memoria del proyecto con hitos destacados.
- c. Consolidación de conocimientos
- d. Caja de herramientas
- e. Sistematización de diálogos, acuerdos y metodologías.
- f. Análisis de los contextos, territorios y actores.
- g. Facilitación de diálogos y logro de acuerdos consensuados.
- h. Monitoreo de tensiones
- i. Prevención de impactos no deseados.
- j. Inducción, re -inducción
- k. Aprendizaje continuo.
- l. Transferencia y adaptación de conocimientos
- m. Medir los cambios intangibles que son centrales en la construcción de paz y cambios culturales.

Como se mencionó en los hallazgos, el proyecto entiende el efecto catalítico como la capacidad de activar transformaciones profundas, relacionales y dialógicas, evidenciadas en la reconstrucción de confianza entre el Estado y la sociedad civil, el empoderamiento de las comunidades indígenas y su incidencia en la toma de decisiones, conexión de actores claves del ecosistema de paz y el desarrollo de capacidades a la nueva institucionalidad. En este sentido, la recomendación se dirige a potenciar el efecto catalítico del proyecto mediante:

- a. Una estrategia de transformaciones culturales de manera dialógica.
- b. Documentar la estrategia de inclusión de actores relevantes e incrementar la participación en el mismo, mediante la vinculación del sector privado y la academia, por ejemplo.
- c. Potenciar el diálogo mediante acciones afirmativas alrededor del diálogo democrático.

Finalmente el proyecto requiere una estrategia de comunicación y visibilización de sus resultados, que le permita consolidar los resultados, fortalecer la legitimidad y lograr la sostenibilidad. Acciones como:

- a. Documentar historias de éxito (liderazgo de mujeres, mesa de diálogos, vinculación de relevos generacionales).
- b. Crear productos audiovisuales que cuenten la historia del proyecto.
- c. Generar narrativas de impacto
- d. Visibilizar los resultados de medición tangibles e intangibles.

X. ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto desgregado por fase, resultados y productos

Resultado	Producto	Actividad	Agencia	Programado	Ejecutado
R.1.Ext. Las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de paz, coordinadas por SPP, mejoran la efectividad en la prevención y transformación de los conflictos sociales	P.1.1. Ext. Incrementadas las capacidades y competencias de la SPP y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz para la prevención y transformación de los conflictos sociales.	Actividad 1.1.5. Ext: Apoyar a SPP y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz prevención y transformación de la conflictividad con enfoque de igualdad de género, interculturalidad y cultura de paz, incluyendo la escuela de gobierno para el diálogo intercultural.	PNUD	\$12.000,00	\$12.000,00
			UNESCO	\$45.000,00	\$45.000,00
		Actividad 1.1.6. Ext: Apoyar a SPP y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz para el fortalecimiento de sistemas y herramientas de monitoreo de acuerdos, alerta y respuesta temprana para el análisis y toma de decisiones para el abordaje de la conflictividad social.	PNUD	\$16.000,00	\$16.000,00
		Actividad 1.1.7. Ext: Apoyar a SPP y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en la elaboración de investigaciones y estudios técnicos para la prevención y la transformación de los conflictos basados en evidencia.	PNUD	\$26.000,00	\$26.000,00
	P.1.2. Ext. Fortalecidas las estrategias de descentralización institucional del abordaje de la conflictividad social.	Actividad 1.2.3.a Ext: Apoyo en el diseño, desarrollo de capacidades e implementación de las estrategias nacionales y departamentales de descentralización del abordaje de la conflictividad	PNUD	\$18.362,86	\$18.362,86
				\$6.000,00	\$6.000,00
		Actividad 1.2.3.b Ext. Apoyo en el diseño, desarrollo de capacidades	UNESCO	\$2.500,00	\$2.500,00
				\$6.800,00	\$6.800,00
			PNUD	\$18.362,86	\$18.362,86
				\$6.000,00	\$6.000,00

		e implementación de las estrategias nacionales y departamentales	UNESCO	\$2.500,00	\$2.500,00	
				\$6.800,00	\$6.800,00	
		Actividad 1.2.4. Ext: Acompañamiento para asegurar la inclusión y la participación de las mujeres en el abordaje descentralizado de la conflictividad.	ONU MUJERES		\$21.645,00	\$21.645,00
					\$10.000,00	\$10.000,00
					\$10.000,00	\$10.000,00
		P.1.3. Ext. Establecidos procesos de participación y diálogo inclusivos coordinados por SPP, COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz.	Actividad 1.3.4.a. Ext: Apoyar a SPP, COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en los procesos de diálogos sectoriales y pactos estratégicos.	ONU MUJERES	\$5.000,00	\$5.000,00
					\$10.000,00	\$10.000,00
			PNUD		\$23.000,00	\$23.000,00
					\$2.000,00	\$2.000,00
			Actividad 1.3.4.b. Ext: Apoyar a SPP, COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en los procesos de diálogos sectoriales y pactos estratégicos.	UNESCO	\$15.000,00	\$15.000,00
				ONU MUJERES	\$20.000,00	\$20.000,00
				PNUD	\$23.000,00	\$23.000,00
					\$2.000,00	\$2.000,00
			Actividad 1.3.5. Ext: Apoyar a SPP y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en el abordaje de los casos emblemáticos	UNESCO	\$10.000,00	\$10.000,00
	\$10.000,00			\$10.000,00		
R.1: Las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de paz, coordinadas por COPADEH, mejoran el abordaje para la prevención y transformación de los conflictos sociales.	P.1.1: Incrementados los conocimientos y competencias para el abordaje para la prevención y transformación de los conflictos sociales por parte de COPADEH y las instituciones que conforman las infraestructuras de la paz.	Actividad 1.1.3 Apoyar a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz para el fortalecimiento de sistemas y herramientas de monitoreo de acuerdos, alerta y respuesta temprana para el análisis y toma de decisiones para el abordaje de la conflictividad social	ONU MUJERES	\$15.000,00	\$15.000,00	
				\$43.500,00	\$43.500,00	
			PNUD	\$3.000,00	\$3.000,00	
			\$3.500,00	\$3.500,00		
		Actividad 1.1.4 Apoyar a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en la elaboración de investigaciones y estudios técnicos (registrales y catastrales) que generen información y evidencias que permitan tanto analizar las dinámicas de	ONU MUJERES	\$13.149,78	\$13.149,78	
				\$1.500,00	\$1.500,00	
		PNUD		\$16.600,00	\$16.600,00	
				\$2.000,00	\$2.000,00	
				\$1.400,00	\$1.400,00	

		conflictividad y documentar casos, como prevenir y abordar conflictos relacionados con temas de tierra y agrarios			
		Actividad 1.1.2 Desarrollar competencias interculturales dirigidas a una cultura de paz a nivel nacional para fortalecer los procesos de diálogo y el entendimiento mutuo	UNESCO	\$40.000,00 \$1.000,00 \$7.000,00 \$13.000,00	\$40.000,00 \$1.000,00 \$7.000,00 \$13.000,00
		Actividad 1.1.1 Apoyar a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en la elaboración y desarrollo de herramientas, instrumentos normativos, metodologías y formaciones para la prevención y transformación de la conflictividad con enfoque de igualdad de género, interculturalidad, derechos humanos, diálogo y cultura de paz.	ONU MUJERES	\$17.290,09 \$1.500,00 \$11.560,13	\$17.290,09 \$1.500,00 \$11.560,13
			PNUD	\$1.950,00 \$39.900,00 \$8.000,00 \$3.150,00	\$1.950,00 \$39.900,00 \$8.000,00 \$3.150,00
			UNESCO	\$3.000,00 \$14.000,00	\$3.000,00 \$14.000,00
	P.1.2: Fortalecidas las estrategias y mecanismos de coordinación y articulación interinstitucional para la prevención y transformación de la conflictividad social.	Actividad 1.2.2 Fortalecer a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz para la coordinación y articulación interinstitucional que facilite la generación y adopción de marcos regulatorios para la participación igualitaria de las mujeres en espacios de toma de decisión, mediación y resolución de conflictos	ONU MUJERES	\$35.000,00 \$2.000,00 \$15.000,00	\$35.000,00 \$2.000,00 \$15.000,00
		Actividad 1.2.1 Apoyar a COPADEH, la Mesa Temática de Pueblos Indígenas y el Ministerio de Energía y Minas y nuevos espacios que puedan ser creados por la institucionalidad pública en sus roles de coordinación y articulación en materia de prevención y transformación de conflictos, así como de	ONU MUJERES	\$7.000,00 \$1.000,00 \$10.000,00	\$7.000,00 \$1.000,00 \$10.000,00
			PNUD	\$22.000,00 \$1.250,00 \$1.750,00	\$22.000,00 \$1.250,00 \$1.750,00
			UNESCO	\$5.500,00 \$2.400,00	\$5.500,00 \$2.400,00

		derechos de pueblos indígenas, especialmente en temas de consulta previa, libre e informada y participación de pueblos indígenas en espacios de toma de decisiones.		\$2.000,00	\$2.000,00		
				\$8.000,00	\$8.000,00		
				\$1.500,00	\$1.500,00		
	P.1.3: Establecidos procesos de participación y diálogo inclusivos por COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz	Actividad 1.3.2 Apoyar a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en el establecimiento de espacios permanentes de acercamiento, diálogo intercultural y toma de decisiones para el abordaje de los conflictos relacionados con la tierra, energía eléctrica, recursos naturales, entre otros.	ONU MUJERES	\$15.000,00	\$15.000,00		
\$10.000,00				\$10.000,00			
PNUD			\$5.000,00	\$5.000,00			
			\$60.400,00	\$60.400,00			
			\$2.500,00	\$2.500,00			
			\$8.100,00	\$8.100,00			
ONU MUJERES		\$5.000,00	\$5.000,00				
		\$10.000,00	\$10.000,00				
PNUD		\$5.000,00	\$5.000,00				
		\$5.000,00	\$5.000,00				
		\$60.400,00	\$60.400,00				
		\$2.500,00	\$2.500,00				
			Actividad 1.3.1 Apoyar a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en el diseño e implementación de procesos de participación y diálogo multiactor para prevenir los conflictos sociales		\$3.100,00	\$3.100,00	
		UNESCO	Actividad 1.3.3 Apoyar a COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz en el desarrollo de procesos de participación con un enfoque intercultural dirigidos a promover la cultura de paz a nivel nacional para superar los conflictos y contribuir al desarrollo inclusivo y la paz		\$30.000,00	\$30.000,00	
	\$2.000,00			\$2.000,00			
	\$10.000,00			\$10.000,00			
	\$3.000,00			\$3.000,00			
	\$5.000,00			\$5.000,00			
R.2. Ext. La sociedad civil organizada como parte de las infraestructuras para la paz, incrementa la calidad y efectividad de su participación en procesos de diálogo y toma de decisiones para la prevención y transformación de los conflictos sociales.	P.2.1. Ext. Desarrollados los conocimientos y competencias en de la sociedad civil para su participación informada en procesos de prevención y transformación de la conflictividad social.	Actividad 2.1.4.b Ext. Desarrollar competencias de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, campesinos, y sus organizaciones y sector privado, para participar en procesos de diálogo, consulta y participación inclusivos.	ONU MUJERES	\$5.000,00	\$5.000,00		
				\$2.500,00	\$2.500,00		
		PNUD	\$25.000,00	\$25.000,00			
			\$15.750,00	\$15.750,00			
				Actividad 2.1.4.a Ext. Desarrollar competencias de mujeres, jóvenes,	ONU MUJERES	\$22.500,00	\$22.500,00
						\$5.000,00	\$5.000,00
				\$2.500,00	\$2.500,00		

		pueblos indígenas, campesinos, y sus organizaciones y sector privado, para participar en procesos de diálogo, consulta y participación inclusivos.		\$25.000,00	\$5.000,00
			PNUD	\$15.750,00	\$15.750,00
			PNUD	\$22.500,00	\$22.500,00
		Actividad 2.2.5. Ext Promover procesos de intercambio intra e intersectorial para apoyar la participación concertada de las organizaciones de sociedad civil en los diálogos sectoriales y pactos estratégicos.	ONU MUJERES	\$15.000,00	\$15.000,00
			PNUD	\$27.400,00	\$27.400,00
			UNESCO	\$15.000,00	\$15.000,00
				\$5.000,00	\$5.000,00
		Actividad 2.2.6 Ext. Promover procesos de dialogo e intercambio intra e intresectorial para apoyar la participación concertada de las organizaciones de sociedad civil, sector privado para su participación en los casos emblemáticos.	ONU MUJERES	\$5.000,00	\$5.000,00
				\$5.000,00	\$5.000,00
				\$18.100,00	\$18.100,00
			PNUD	\$2.000,00	\$2.000,00
				\$23.364,00	\$23.364,00
			UNESCO	\$5.000,00	\$5.000,00
			UNESCO	\$5.000,00	\$5.000,00
				\$5.000,00	\$5.000,00
		Actividad 2.2.3. Ext. Utilizar el arte y la cultura como medios para establecer intercambios interculturales, intergeneracionales y de género para la transformación de los conflictos y la construcción de paz.	UNESCO	\$60.000,00	\$60.000,00
R.2: La sociedad civil organizada como parte de las infraestructuras para la paz, incrementa la calidad de su participación informada en procesos dialógicos y de toma de decisiones para la prevención y transformación de los conflictos sociales.	P.2.1: Desarrollados los conocimientos y competencias en la sociedad civil para su participación informada en procesos de abordaje para la prevención y transformación de la conflictividad social.	Actividad 2.1.1 Desarrollar competencias de organizaciones de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, campesinos y sector privado para participar en procesos de diálogo, consulta y participación inclusivos	ONU MUJERES	\$20.000,00	\$20.000,00
				\$1.500,00	\$1.500,00
				\$44.000,00	\$44.000,00
				\$10.500,00	\$10.500,00
				\$2.200,00	\$2.200,00
				\$20.000,00	\$20.000,00
				\$5.000,00	\$5.000,00
				\$10.000,00	\$10.000,00
				\$2.800,00	\$2.800,00
				\$27.000,00	\$27.000,00
		Actividad 2.1.2 Desarrollar competencias interculturales de	UNESCO	\$2.000,00	\$2.000,00

		organizaciones de sociedad civil dirigidas a una cultura de paz a nivel nacional y comunitario para fortalecer los procesos de diálogo y el entendimiento mutuo		\$10.000,00	\$10.000,00	
				\$3.000,00	\$3.000,00	
				\$18.000,00	\$18.000,00	
		Actividad 2.1.3 Fortalecer las capacidades organizativas y de incidencia de la ciudadanía para la promoción de normativa para la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones	ONU MUJERES	\$50.000,00	\$50.000,00	
				\$1.500,00	\$1.500,00	
				\$9.500,00	\$9.500,00	
		P.2.2: Generados y/o consolidados espacios dialógicos de encuentro e intercambio estratégico entre sociedad civil organizada.	Actividad 2.2.1 Promover procesos de diálogo e intercambio intra e inter sectorial para la regulación e implementación de la consulta previa, libre e informada entre pueblos indígenas, sociedad civil y sector privado como paso previo a la generación de acuerdos con las instituciones públicas	ONU MUJERES	\$11.000,00	\$11.000,00
				ONU MUJERES	\$12.500,00	\$12.500,00
					\$5.204,57	\$5.204,57
	PNUD			\$2.500,00	\$2.500,00	
				\$10.000,00	\$10.000,00	
				\$19.225,00	\$19.225,00	
				\$5.000,00	\$5.000,00	
				\$25.000,00	\$25.000,00	
			\$2.275,00	\$2.275,00		
	Actividad 2.2.2 Desarrollar procesos de participación y diálogo intra e inter sectorial entre mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y sector privado para abordar diversas temáticas de interés común como la planificación inclusiva del desarrollo, temas de tierra y recursos naturales, entre otros		ONU MUJERES	\$10.795,43	\$10.795,43	
			ONU MUJERES	\$3.000,00	\$3.000,00	
			ONU MUJERES	\$12.500,00	\$12.500,00	
			ONU MUJERES	\$7.400,00	\$7.400,00	
			PNUD	\$2.500,00	\$2.500,00	
\$34.675,00				\$34.675,00		
\$5.000,00		\$5.000,00				
	\$7.000,00	\$7.000,00				
	\$6.825,00	\$6.825,00				
Actividad 2.2.3 Utilizar el arte y la cultura como medios para establecer intercambios interculturales, intergeneracionales y de género para la transformación de los conflictos y la construcción de paz.	UNESCO	\$15.000,00	\$15.000,00			
		\$3.000,00	\$3.000,00			
		\$2.000,00	\$2.000,00			
		\$10.000,00	\$10.000,00			
		\$5.000,00	\$5.000,00			
		\$20.000,00	\$20.000,00			
Actividad 2.2.4 Apoyar estrategias de comunicación de sociedad civil que	UNESCO	\$15.000,00	\$15.000,00			
		\$5.000,00	\$5.000,00			

		promuevan el entendimiento mutuo, las relaciones respetuosas de la diversidad y la convivencia pacífica		\$10.000,00	\$10.000,00	
R.3: GESTIÓN	Additional personnel costs	Additional personnel costs	PNUD	\$175.069,16	\$175.069,16	
	Budget for independent final evaluation	Evaluación final	PNUD	\$30.000,00	\$30.000,00	
				\$5.000,00	\$5.000,00	
	F&A	F&A	ONU MUJERES	\$27.258,00	\$27.258,00	
			PNUD	\$49.004,84	\$49.004,84	
			UNESCO	\$21.868,00	\$21.868,00	
	Monitoring budget	Monitoring budget	ONU MUJERES	\$15.000,00	\$15.000,00	
				\$5.000,00	\$5.000,00	
			PNUD	\$30.000,00	\$30.000,00	
			UNESCO	\$15.000,00	\$15.000,00	
				\$5.000,00	\$5.000,00	
R.G. Ext. Gestión	P.3.1 Adicional personal Costs EXT	Actividad del P.3.1 Adicional personal Costs EXT	ONU MUJERES	\$50.999,86	\$50.999,86	
			PNUD	\$98.000,00	\$98.000,00	
			UNESCO	\$40.044,86	\$40.044,86	
	P.3.2 Monitoring Budget EXT	Actividad del P.3.2 Monitoring Budget EXT	ONU MUJERES	\$5.000,00	\$5.000,00	
				\$6.000,00	\$2.000,00	
			PNUD	\$17.700,00	\$17.700,00	
					\$1.500,00	\$1.500,00
	P.3.3 EXT Budget for Independent final evaluation	Actividad del P.3.3 EXT Budget for Independent final evaluation	PNUD	\$50.000,00	\$50.000,00	
	P.3.4 EXT F&A	Actividad del P.3.4 EXT F&A	ONU MUJERES	\$16.355,14	\$16.355,00	
			PNUD	\$32.710,28	\$32.710,28	
UNESCO			\$16.355,14	\$16.355,14		
Total				\$2.500.000,00	\$2.500.000,00	

Anexo 2. Planes de Monitoreo & Evaluación del proyecto

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
1	Resultado 1. Las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de paz, coordinadas por la SPP, mejoran la efectividad en la prevención y transformación de los conflictos sociales	1a. Grado de confianza en la capacidad de las instituciones estatales para promover procesos dialógicos participativos e inclusivos.	1.6	3	1.6	3	<p>Se mide mediante una encuesta de percepción aplicada a representantes del Estado, sociedad civil y equipo coordinador del proyecto, evaluando la confianza en la capacidad institucional para crear vínculos, promover diálogo y gestionar respuestas frente a la conflictividad social. El valor corresponde al promedio de calificaciones en una escala de cuatro niveles (baja a alta). La línea base (1.6) permite comparar avances hacia la meta establecida en el marco del proyecto. El seguimiento se realizó a través de los informes anuales del proyecto y el monitoreo del marco de resultados definido en el PRODOC. El reporte más reciente registra un avance menor a bajo moderado hacia la meta.</p> <p>Se tuvo en cuenta la siguiente escala de valoración: 1. Baja (0) - 2. Baja moderada (1) - 3. Alta moderada (2) - 4. Alta (3)</p> <p>A cada nivel se le asignó un valor menor a la escala (0 para 1, 1 para 2 y así sucesivamente) en los análisis para favorecer la objetividad de los datos</p>
2		1b. Percepción de funcionarios/as y sociedad civil sobre el abordaje y transformación institucional de la conflictividad.	1.9	3	1.5	3	<p>Este indicador se mide mediante encuesta de percepción que evalúa la capacidad institucional para prevenir, abordar y transformar conflictos sociales. Las respuestas se califican en una escala de cuatro niveles (negativa a muy positiva) y se calcula el promedio entre los grupos encuestados. La línea base obtenida fue 1.9, reflejando una percepción cercana al status institucional. El monitoreo se realizó mediante análisis cualitativo en los informes de avance del proyecto, que reportan fortalecimiento institucional, formación y desarrollo de herramientas para la gestión de conflictos. Según el reporte anual de 2025 se reporta un avance bajo moderado hacia la meta.</p>
3		1c. Grado de desempeño de los enfoques programáticos definidos por el proyecto para la	0	2	2	2	<p>Este indicador evalúa el desempeño de los enfoques programáticos promovidos por el proyecto, a) fortalecimiento de capacidades en prevención y transformación de conflictos y desarrollo de instrumentos, b) coordinación y articulación entre las instituciones estatales y</p>

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
		transformación pacífica, inclusiva y colaborativa de los conflictos sociales.					entre organizaciones de la sociedad civil, c) procesos de participación y diálogo desarrollados. Su medición se realiza mediante análisis cualitativo y cuantitativo de la implementación del proyecto, se basa en normalizar las variables que corresponden a cada enfoque y promediar sus valores normalizados para obtener el grado de desempeño. El seguimiento es basado en los reportes de implementación del proyecto y en la documentación de los procesos de diálogo y coordinación institucional promovidos, como evidencia se cuenta con informes técnicos de diseño metodológico y estrategias de abordaje de conflictos, incluyendo el informe de estrategia de conflicto social emblemático (2024). Según el reporte más reciente, no se reporta un resultado alto, que denota que se abordaron de manera efectiva los enfoques programáticos del proyecto. Escala de medición: alto, medio, bajo.
4	Producto 1.1. Incrementadas las capacidades y competencias de la SPP y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz para la prevención y transformación de los conflictos sociales.	1.1.1. (Etapa inicial del proyecto) Número y tipo de marcos normativos orientados a la transformación de conflictos, desarrollados.	0	3	2 (a 2024)	3	Este indicador se mide mediante revisión documental de los instrumentos normativos, protocolos o lineamientos desarrollados para fortalecer la gestión institucional de la conflictividad social. El monitoreo se realiza a través de los informes de avance del proyecto y registros institucionales de las entidades participantes. Según los reportes del proyecto, a 2024 se han desarrollado dos marcos normativos, lo que indica un avance significativo hacia la meta de tres instrumentos al finalizar el proyecto. Como medio de verificación se cuenta con documentos técnicos y estratégicos que orientan la gestión de la conflictividad social y socioambiental, uno de ellos es la estrategia de atención de conflictos sociales y socioambientales elaborada en enero de 2025, que define un marco conceptual, tipologías de conflicto, una ruta de atención de casos, ejes estratégicos y mecanismos de gestión y coordinación institucional. También se dispone del informe de diseño de estrategia para el abordaje de conflictos sociales emblemáticos (diciembre de 2024), el cual establece enfoques metodológicos de manejo, resolución y transformación de conflictos, así como herramientas como mediación, negociación y diálogo como base de soluciones sostenibles

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
5		1.1.2 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo) Número y tipo de mecanismos creados y/o fortalecidos para el análisis y la toma de decisiones efectivas en prevención y transformación de conflictos sociales.	0	2	11	6	El indicador mide el número de mecanismos institucionales creados o fortalecidos para mejorar el análisis de conflictos y la toma de decisiones. La medición se realiza mediante revisión documental y reportes de implementación del proyecto. El monitoreo se basa en los informes anuales del proyecto y registros institucionales. El avance acumulado supera ampliamente la meta prevista, lo que refleja una alta implementación de herramientas institucionales para el análisis de conflictividad. Como evidencia se incluyen informes de análisis de actores y escenarios (2025), matrices de actores y herramientas de sistematización de conflictividad
6		1.1.3 (Etapa inicial) Proporción de funcionarios públicos cuyas capacidades para la transformación de conflictos de forma participativa, intercultural e inclusiva han sido fortalecidas.	0	65%	100% (a 2024)	65%	Este indicador se mide mediante registros de formación y reportes de capacitación desarrollados por el proyecto para funcionarios públicos involucrados en la gestión de conflictos. La medición se basa en el porcentaje de funcionarios cuyas capacidades han sido fortalecidas mediante procesos formativos y asistencia técnica. Según los reportes del proyecto, el avance alcanzó el 100% en 2024, superando la meta establecida, lo que evidencia un fortalecimiento significativo de capacidades institucionales. Los medios de verificación incluyen programas de formación como el “Curso de Diálogo y Consulta: Estrategias para la Gestión y Transformación de Conflictos Sociales”, diseñado en el marco de la cooperación entre PNUD y el INDE, orientado a fortalecer capacidades técnicas mediante módulos sobre gobernabilidad, análisis de conflictos, diálogo y derechos humanos.
7		1.1.4 (Etapa inicial) Número de marcos regulatorios para la participación igualitaria de las mujeres en espacios de	0	2	1	2	Este indicador mide el desarrollo de marcos regulatorios o instrumentos institucionales que promuevan la participación igualitaria de las mujeres en procesos de mediación y toma de decisiones. El seguimiento se realiza mediante revisión documental y reportes de implementación del proyecto con enfoque de género. A la fecha se reporta el desarrollo de un marco regulatorio, lo que indica un avance parcial hacia la meta

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
		toma de decisión, mediación y resolución de conflictos desarrollados.					establecida. La evidencia incluye la Guía "Herramientas orientativas para fortalecer el liderazgo y la voz de las mujeres en la transformación de los conflictos", así como diplomados y procesos formativos con enfoque de género y cultura de paz, en los cuales se promovió la reflexión crítica, el análisis de desigualdades y la construcción de capacidades para la transformación de conflictos, incluyendo jornadas desarrolladas en septiembre de 2023 en Huehuetenango y Quiché.
8	Producto 1.2 Fortalecidas las estrategias de descentralización institucional del abordaje de la conflictividad social.	1.2.1 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo) Número de estrategias y mecanismos de coordinación interinstitucional desarrollados para la prevención y transformación de conflictos sociales.	0	2	8	4	Este indicador mide el número de estrategias y mecanismos de coordinación interinstitucional desarrollados para la prevención y transformación de conflictos sociales. La medición se realiza mediante revisión de informes de implementación y documentación de los espacios de coordinación institucional promovidos por el proyecto. El avance reportado a 2025 supera la meta prevista, lo que evidencia un fortalecimiento importante de la articulación interinstitucional. Como evidencia se cuenta con el desarrollo de: la Mesa Técnica Interinstitucional de seguimiento de Agendas Territoriales del 25 de junio de 2025 (discusión de 49 casos) y del 13 de agosto de 2025 (reforma normativa y planificación institucional). Donde participaron 22 instituciones y 50 funcionarios. 3 Sesiones de coordinación interinstitucional sobre matriz de solicitudes de los colectivos LGTBQ+, donde participaron 20 representantes de MSPAS, MINGOB, MICUDE, SEPREM, INE, MIDES y COPADEH.
9		1.2.2 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo) Número de instituciones con capacidades fortalecidas por la SPP para la prevención y transformación de conflictos.	0	9	40	13	El indicador mide el número de instituciones públicas cuyas capacidades han sido fortalecidas mediante procesos de formación, asistencia técnica y desarrollo de herramientas para la gestión de conflictos. El monitoreo se realiza mediante registros institucionales y reportes del proyecto. El avance acumulado supera ampliamente la meta prevista, reflejando un alcance institucional mayor al inicialmente planificado. Como medios de verificación se cuenta con informes de acompañamiento a espacios de diálogo

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
							estructurados, particularmente el proceso de fortalecimiento de la mesa de diálogo entre la Subsecretaría de Diálogo y las Autoridades Indígenas y Ancestrales desarrollado entre febrero y agosto de 2025. Este proceso permitió la identificación de demandas prioritarias, como acceso a crédito para actividades productivas, y la articulación con instituciones como el MAGA y el MINECO para explorar mecanismos de respuesta. Se reportaron 60 funcionarios/as (43 hombres y 17 mujeres) de la COPRECON que fortalecieron sus conocimientos y habilidades en métodos alternativos de resolución de conflictos para la gestión práctica de la conflictividad.
10		Indicador de producto 1.2.3 (Etapa inicial) Número de estrategias y mecanismos de descentralización diseñados e implementados para abordar la conflictividad social.	0	2	2	2	Este indicador mide el número de estrategias o mecanismos diseñados para fortalecer la descentralización del abordaje de la conflictividad social. El seguimiento se realiza mediante revisión documental de los instrumentos desarrollados y los reportes de implementación del proyecto. El avance reportado a 2026 indica que se alcanzó la meta establecida. La evidencia incluye el fortalecimiento a gobiernos departamentales y locales, a través de la sensibilización y apropiación de las agendas territoriales, la hoja de ruta y el planteamiento metodológico para sistematizar la información de los talleres regionales, y la Estrategia Nacional para el Abordaje y Transformación de la Conflictividad terminada en marzo de 2026.
11	Producto 1.3 Establecidos procesos de participación y diálogo inclusivos coordinados por SPP, COPADEH y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz.	1.3.1 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo) Número de espacios implementados para la participación y el diálogo multiactor en la prevención y transformación de conflictos	0	2	11	7	La medición se realiza mediante registros de actividades y reportes de implementación del proyecto. El avance acumulado supera la meta prevista, lo que evidencia una alta generación de espacios de diálogo y concertación entre actores para la prevención y transformación de conflictos sociales. Los medios de verificación de los espacios de diálogo incluyen actas de encuentros como: el realizado el 8 y 9 de diciembre de 2025 (41 participantes de 13 departamentos) y agendas de diálogo nacional, el encuentro del 29 de enero de 2026, orientado a la construcción de consensos y definición de acciones estratégicas en el marco

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
		sociales.					electoral, las dos sesiones para el abordaje de la consulta en Cotzal (13 participantes); la Mesa Técnica para la Reivindicación de Derechos de las Sobrevivientes de la Tragedia del del Hogar Seguro (en promedio 31 personas por sesión: 9 mujeres sobrevivientes, y 14 mujeres y 8 hombres de autoridades de gobierno y familiares); el Consejo Nacional por la Salud, con autoridades indígenas ancestrales de Iximulew y representantes del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (24 participantes)
12		1.3.2 (Etapa inicial) Proporción de beneficiarios/as del proyecto que participan en el diseño y/o implementación de los acuerdos generados (desagregado por género, edad y etnia).	0	40%	48,5% (a 2024)	40%	Este indicador mide la proporción de beneficiarios que participan activamente en el diseño o implementación de acuerdos generados en los procesos de diálogo. La medición se realiza mediante registros de participación y reportes de actividades del proyecto, con desagregación por género, edad y pertenencia étnica. El avance reportado a 2024 supera la meta prevista, evidenciando una participación activa de actores sociales en los procesos promovidos por el proyecto. La evidencia incluye actas de reuniones y reportes de procesos de diálogo territorial con actores indígenas y comunitarios.
13		1.3.3 (Etapa inicial) Número de facilitadores interculturales formados para promover el entendimiento mutuo, el manejo de conflictos y la paz (desagregado por género, edad y etnia).	0	20	39 (a 2024)	20	El indicador mide el número de facilitadores interculturales formados para apoyar procesos de diálogo y transformación de conflictos. La medición se realiza mediante registros de formación y reportes de capacitación del proyecto. El avance acumulado supera ampliamente la meta establecida, lo que refleja un fortalecimiento significativo de capacidades para la facilitación de procesos de diálogo. La evidencia incluye programas de capacitación y talleres especializados en diálogo y resolución de conflictos (Taller 3, noviembre 2024).
14		1.3.4 Ext. (Extensión con costo) Nivel de	0	Alto	Alto	Alto	Este indicador evalúa el nivel de desempeño y efectividad de los procesos de diálogo sectorial y pactos estratégicos promovidos por el proyecto. La medición se basa en análisis cualitativo de los

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
		desempeño y efectividad de los diálogos sectoriales y los pactos estratégicos en la prevención y transformación de conflictos sociales.					resultados de los procesos de diálogo y en la valoración del cumplimiento de los objetivos de estos espacios. Los reportes del proyecto indican que el nivel de desempeño se mantiene en un nivel alto, alcanzando así la meta propuesta. La evidencia incluye: Agendas territoriales inclusivas consensuadas en el marco del proceso de diálogo de la Asamblea Nacional del presidente con Autoridades Indígenas Ancestrales, Acuerdo para el abordaje de la consulta en Cotzal sobre el proyecto eléctrico Transnova S.A. e iniciar de manera paralela el proceso de consulta sobre la hidroeléctrica Palo Viejo, Ruta de atención consensuada para implementación de medidas de reparación en el marco del proceso de diálogo con sobrevivientes del caso Hogar Seguro; Documento técnico de demandas priorizadas y líneas estratégicas a ser incluidas en la agenda pública, en el marco del diálogo político con el Presidente.
15		1.3.5 Ext. (Extensión con costo) Número de casos emblemáticos apoyados y gestionados para la resolución de conflictos sociales.	0	2	2	2	El indicador mide el número de casos emblemáticos de conflictividad social apoyados por el proyecto mediante procesos de diálogo o gestión institucional. El monitoreo se realiza mediante reportes de implementación del proyecto y documentación de los procesos de resolución de conflictos acompañados. El avance reportado indica que se han abordado dos de los casos previstos, el alcance de la meta establecida. Como medios de verificación, se dispone del abordaje del conflicto emblemático de Ixtahuacán y Nahualá. La evidencia reportada es el diagnóstico, el modelo educativo lúdico y replicable para la paz, la caja de herramientas para la paz y bienestar y los 2 talleres realizados con docentes para validación del modelo. Adicionalmente, se cuenta con información de que en 2026 se inició el apoyo al conflicto emblemático en la Aldea el Aguacate.
16	Resultado 2 La sociedad civil organizada como parte de las infraestructura	2.a Grado de satisfacción de las beneficiarias/os directas del proyecto sobre	2.4	4	2.4	4	Se mide mediante una encuesta de satisfacción aplicada a beneficiarios directos del proyecto que participan en espacios de diálogo y toma de decisiones. El indicador evalúa el nivel de satisfacción respecto a su participación en procesos de prevención, abordaje y transformación de

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
17	s para la paz, incrementa la calidad y efectividad de su participación en procesos de diálogo y toma de decisiones para la prevención y transformación de los conflictos sociales.	su participación en procesos de diálogo y toma de decisiones para la prevención y transformación de los conflictos sociales (desagregado por género, edad y etnia).					conflictos. El valor corresponde al promedio de calificación en una escala de cinco niveles. El seguimiento se realizó mediante encuestas de satisfacción y registros de participación en actividades del proyecto. Según el reporte más reciente el indicador se mantiene cercano a la línea base indicando un avance mayor a bajo moderado hacia la meta.
		2.b. Grado de confianza en la capacidad de las instituciones estatales para facilitar procesos de diálogo y toma de decisiones inclusivos para la prevención y transformación de conflictos sociales.	1.6	3	1.6	3	Este indicador se mide mediante encuesta de percepción aplicada a actores del Estado y sociedad civil para evaluar la confianza en la capacidad institucional para facilitar procesos de diálogo inclusivos. La medición utiliza una escala de cuatro niveles y permite comparar los resultados con la línea de base establecida. Según los reportes más recientes, el valor se mantiene cercano a la línea base ubicada en el nivel menor a bajo moderado, lo que sugiere que el cambio en percepciones institucionales ha sido limitado.
		2.c Grado de incidencia de la sociedad civil y grupos insuficientemente representados en la generación de consensos, acuerdos y soluciones en procesos de diálogo y de toma de decisiones.	1.4	2	1.4	2	Este indicador se mide mediante encuesta de percepción sobre el grado de incidencia de la sociedad civil en procesos de diálogo y toma de decisiones relacionados con la conflictividad social. La medición considera la influencia en procesos de prevención, abordaje y transformación de conflictos y utiliza una escala de cuatro niveles. El seguimiento se realizó mediante análisis cualitativo de los procesos de diálogo facilitados y registros de participación de actores sociales. La evidencia incluye registros de participación en procesos de diálogo y análisis cualitativo de incidencia. En el reporte anual de 2025 se registra que el indicador se mantiene cercano a la línea base, lo cual indica un grado de incidencia mayor a bajo de la sociedad civil.
18							

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
19	Producto 2.1 Desarrollados los conocimientos y competencias de la sociedad civil para su participación informada en procesos de prevención y transformación de la conflictividad social.	2.1.1 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo) Proporción de beneficiarias/os directos del proyecto capacitados para el abordaje y transformación de conflictos (desagregado por género, edad y etnia).	0	40%	155%	80%	Este indicador mide la proporción de beneficiarios directos que han recibido capacitación para el abordaje y transformación de conflictos. La medición se realiza mediante registros de formación y reportes de actividades del proyecto. El avance acumulado supera ampliamente la meta prevista, lo que evidencia una cobertura en capacitación de beneficiarios mayor a la planificada tanto en su etapa inicial como en la etapa de extensión. La evidencia incluye programas formativos y listados de participantes en procesos de formación territorial, como el diplomado con mujeres en la región Ixil, que evidencia resultados concretos de alcance, con 87 lideresas participantes, de las cuales 72 replicaron conocimientos, alcanzando a 384 mujeres y 9 hombres en comunidades locales. También se evidencia el proceso de capacitación “Escuela de hombres sobre nuevas masculinidades” a 23 hombres representantes juveniles de Nebaj, Chajul y Cotzal, región Ixil.
20		2.1.2 Ext. (Extensión con costo) Grado de competencias prácticas desarrolladas por las beneficiarias/os directos del proyecto para su participación informada en procesos de prevención y transformación de conflictos, desagregado por género, edad y etnia.	0	Satisfactorio	90%	Satisfactorio	Este indicador evalúa el desarrollo de competencias prácticas en los beneficiarios del proyecto para participar en procesos de prevención y transformación de conflictos. La medición se realizó mediante encuesta. El avance reportado a 2025 indica un alcance de grado Alto en competencias prácticas desarrolladas. La evidencia es el encuentro con autoridades indígenas que participan en la Mesa Técnica (pre diálogo) de Autoridades Indígenas y Ancestrales, 41 autoridades indígenas y ancestrales (12 mujeres y 29 hombres) fortalecieron sus conocimientos y habilidades en derechos de los pueblos indígenas, consulta previa, participación política, ciudadanía activa, coyuntura nacional y gobernabilidad, incrementando su capacidad de incidencia y su participación efectiva en espacios de toma de decisión.
21		2.1.3 Ext. (Extensión con costo)	0	50%	71.5%	50%	El indicador mide la proporción de beneficiarios que participan activamente en procesos de prevención y transformación de conflictos después

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
		Proporción de beneficiarias/os que participan efectivamente en procesos de prevención y transformación de conflictos después de recibir capacitación, desagregado por género, edad y etnia.					de recibir capacitación. La medición se realiza mediante registros de participación en procesos de diálogo y seguimiento a beneficiarios del proyecto. El avance actual se encuentra por encima de la meta prevista, lo que sugiere que la traducción de capacidades adquiridas en participación efectiva fue alta, incluso mayor a la planificada. La evidencia es el Grant con la organización AJEKEMAB, donde 250 personas (160 hombres y 90 mujeres) representantes de 45 comunidades Ixiles fortalecieron sus conocimientos y capacidades sobre la consulta previa, libre e informada, incrementando su habilidad para participar de manera informada, crítica y activa en el proceso de consulta relacionado con la central Hidroeléctrica Palo Viejo y TRANSNOVA.
22	Producto 2.2 Generados y/o consolidados espacios de diálogo e intercambio estratégico entre la sociedad civil organizada.	2.2.1 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo). Número de espacios de encuentro y/o intercambio estratégico entre sociedad civil, apoyados por el proyecto, para su participación informada en procesos dialógicos y de toma de decisión.	0	6	6 (etapa inicial) y 7 (etapa 2)	6 (Meta etapa 2)	Este indicador mide el número de espacios de encuentro e intercambio estratégico entre organizaciones de la sociedad civil apoyados por el proyecto. El monitoreo se realiza mediante el inventario de espacios de encuentro y reportes de implementación del proyecto. El avance reportado registra que se cumplió la meta para la etapa 1 y se superó la meta prevista para la etapa de extensión (grado Alto), lo que indica un progreso elevado en la generación de espacios de diálogo e intercambio estratégico. La evidencia de espacios realizados incluye: encuentros estratégicos de redes, organizaciones y articulaciones de mujeres, reunión de la Junta Directiva de los 48 Cantones de Totonicapán, reunión de diagnóstico comunitario y sesiones con la Mesa Técnica de Autoridades Indígenas y Ancestrales, donde se fortalecieron las capacidades políticas y organizativas de las autoridades indígenas en preparación a su participación en quince sesiones de la Asamblea Nacional de Diálogo con el Presidente de la República. Entre la población beneficiaria de estos espacios se encuentran 81 lideresas de Cotzal y Chajul que fortalecieron sus conocimientos y capacidades para incrementar su participación dentro de las estructuras de las alcaldías indígenas y de toma de decisión (el 50% de las nuevas autoridades indígenas de Cotzal son mujeres), 95 lideresas fortalecieron sus capacidades de liderazgo por

N°	Resultado / Producto	Indicador	Línea base 1ra medición fase 1	Meta Etapa 1	Avance acumulado a 2025	Meta al finalizar el proyecto	Respuesta
							medio de procesos de formación, 449 personas de la región Ixil (163 mujeres y 286 hombres) participaron de los 36 talleres sobre consulta previa libre e informada y sobre el abordaje para la prevención y transformación de conflictos.
23		2.2.2 Ext. (Etapa inicial y extensión con costo) Número de personas cuyas competencias interculturales, para fortalecer los procesos de diálogo y entendimiento mutuo han sido fortalecidas (desagregado por sexo, edad y etnia).	0	20	107: 66 etapa inicial y 41 etapa 2	TDB	<p>El indicador mide el número de personas cuyas competencias interculturales han sido fortalecidas para apoyar procesos de diálogo y entendimiento mutuo. La medición se realiza mediante registros de participación de formación y reportes de capacitación del proyecto. El avance reportado supera ampliamente la meta prevista, reflejando un fortalecimiento significativo de capacidades en actores sociales.</p> <p>La evidencia de este indicador se sustenta en informes de procesos de formación, fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimiento desarrollados entre 2023 y 2025. Se cuenta con reportes de diálogo y formación dirigidos a autoridades indígenas y liderazgos comunitarios. Uno de ellos es el Diplomado en Transformación de conflictos para una cultura de paz y DDHH, completado por 66 personas: 27 en Huehuetenango (22 mujeres y 5 hombres) y 39 en Quiché (27 mujeres y 12 hombres). El otro, es el espacio de diálogo de cohesión intercultural desarrollado en 2025, donde se fortalecieron capacidades a 41 autoridades indígenas y ancestrales (12 mujeres y 29 hombres) en derechos colectivos, gobernabilidad y diálogo intercultural en los participantes.</p>

CliO consulting ;