

**EVALUACION FINAL DEL PORTAFOLIO
DEL PEACEBUILDING FUND (PBF)
EN GUATEMALA
PERIODO 2011-2015**

INFORME DE EVALUACION FINAL



Equipo de Evaluación:

Andrea Calvaruso
Björn Westlund Cronstedt
Mónica María Leonardo
Luis Alejandro Bernal

Guatemala, febrero de 2016

Siglas y Abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANASJ	Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia
ASDI,	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
CAI	Conflicto armado interno
CEH	Comisión para el Esclarecimiento Histórico
CICIG	Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
ENCOVI	Encuesta de Condiciones de Vida
FAFG	Fundación de Antropología Forense de Guatemala
GIZ	Corporación Alemana para la Cooperación Internacional
INACIF	Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala
JSC	Joint Steering Committee
MAI	Modelo de Atención Integral
MinGob	Ministerio de Gobernación de Guatemala
MP	Ministerio Público de Guatemala
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos
OJ	Organismo Judicial
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU Mujeres	Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
PAC	Patrullas de Auto-defensa Civil
GBR	Gestión Basada en Resultados
PBF	Peacebuilding Fund
PBSO	United Nations Peacebuilding Support Office
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Peacebuilding Priority Plan
RUNO	Implementing UN Agency
SICOMP	Sistema de Información Computarizado del Ministerio Público
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UE	Unión Europea
UN	United Nations
UNCT	United Nations Country Team
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	United Nations Population Fund Activities
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
USAID	United States Agency for International Development

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	i
1. Descripción del PPP y su Evaluación	1
2. Contexto del PPP	6
3. Evaluación Final del PPP	
3.1 Pertinencia	12
3.2 Eficacia	16
3.3 Eficiencia	39
3.4 Sostenibilidad	45
3.5 La Perspectiva de Género	49
3.6 La Gestión de los Proyectos	51
4. Conclusiones y Recomendaciones	65
5. Retos y Oportunidades para la Paz	75
Anexos	
1. Bibliografía	81
2. Personas consultadas	88
3. Metodología	97
4. Instrumentos	96
5. Perfil Equipo Evaluador	153

**EVALUACION FINAL DEL PORTAFOLIO
DEL PEACEBUILDING FUND (PBF)
EN GUATEMALA
PERIODO 2011-2015**

RESUMEN EJECUTIVO

EVALUACION FINAL DEL PORTAFOLIO DEL PEACEBUILDING FUND (PBF) EN GUATEMALA. PERIODO 2011-2015

Resumen Ejecutivo del Informe de Evaluación Final

Presentación

El presente documento es el resumen ejecutivo del informe de evaluación final del **Portafolio del Peacebuilding Fund en Guatemala** (PBF-Guatemala). La evaluación fue confiada a TRANSTEC por el United Nations Peacebuilding Support Office (PBSO) y ocurre en el marco de Plan de Prioridades para la Consolidación de la Paz (PPP por su sigla en inglés) ejecutado en Guatemala entre 2011 y 2015. La evaluación fue realizada entre octubre de 2015 y enero de 2016 por un equipo de cuatro consultores e incluyó un extenso trabajo de campo en el país.

El propósito de la evaluación es ponderar los logros de cuatro años de acciones del PBF en Guatemala en favor de la paz en las áreas de Seguridad, Justicia y Justicia Transicional en el marco del PPP, con el fin de establecer la efectividad del PBF en términos de toma de decisiones, selección de proyectos, logro de objetivos y pertinencia de ulteriores intervenciones del mismo.

Específicamente, el propósito de la presente evaluación es:

- Evaluar en qué medida los proyectos financiados por PBF en el periodo 2011-2015 han contribuido a generar algún impacto concreto y sostenido en la construcción y consolidación de la paz en Guatemala, ya sea directamente o como efecto catalítico;
- Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del apoyo del PBF a Guatemala;
- Determinar cuáles son las brechas persistentes para el logro de la paz en Guatemala;
- Establecer si las acciones apoyadas por el PBF se han enfocado en favorecer el acceso de las mujeres a la justicia y la seguridad y si en general tales acciones tuvieron en cuenta el enfoque de equidad de género.
- A partir de elementos clave tanto de éxito como desafíos, generar lecciones para el futuro de la actuación internacional de PBF en términos de programación y gestión de fondos.
- Servir como insumo para la toma de decisiones acerca de la posibilidad de algún apoyo ulterior por parte del PBF.

Los criterios que adopta la presente evaluación a tener en cuenta son: i.) Pertinencia, ii.) Eficacia, iii.) Eficiencia, iv) Sostenibilidad. Adicionalmente el enfoque de género es analizado transversalmente como elemento esperado en las acciones apoyadas por el PBF en Guatemala.

Los principales clientes de la evaluación son: i.) el equipo de gestión del PBF en Guatemala, ii) el Coordinador Residente de Naciones Unidas, iii) el Joint Steering Committee (JSC) y iv) la PBSO / PBF

La metodología de evaluación incluyó los siguientes elementos: i.) revisión documental; ii.) entrevistas individuales; iii.) entrevistas grupales, iv.) encuesta en línea, v.) Análisis FODA, vi.) palabras claves y vii.) encuestas especializadas. La información recopilada se sintetizó en el marco de los criterios y preguntas incluidos en la matriz de evaluación. La información se introdujo en el “Reporte de información y análisis” de TRANSTEC, lo cual permitió analizar los datos con las variables enunciadas. Para la validación de los hallazgos de la evaluación se adoptó el método de la triangulación: los datos cuantitativos y documentos

oficiales son comparados con las percepciones de los entrevistados; asimismo, las percepciones de los diferentes actores alrededor de un determinado tema fueron cruzadas entre ellas a través de un análisis de reiteración. En total, se contactaron 80 personas entre entrevistas individuales y grupales y se administraron 229 cuestionarios entre encuestas en línea, análisis FODA y encuestas especializadas y se realizó un ejercicio sobre palabras claves para la identificación de diferentes aspectos de los proyectos.

Principales Hallazgos de la Evaluación

El análisis de **pertinencia**, examinó la correspondencia entre los proyectos del PBF y el fortalecimiento de la Paz, a través del fortalecimiento institucional y la generación de confianza pública en la institucionalidad, la Justicia y la Seguridad.

La pertinencia de los proyectos del PPP es clara en su orientación hacia el fortalecimiento de las instituciones administradoras de seguridad y justicia como paso para el incremento de la confianza del público en esos dos bienes sociales, ese propósito es plausible y congruente con los requerimientos de los ciudadanos y la sociedad guatemalteca en general. En la medida en que seguridad y justicia son coadyuvantes de la paz, los proyectos del PPP son pertinentes para el logro de esta. Sin embargo, por supuesto, ellos no son la panacea, ni la solución a todos los problemas estructurales y coyunturales que han causado el conflicto armado interno en Guatemala.

En términos de **eficacia**, se concluye que los proyectos de PBF han creado una diferencia y que los proyectos han jugado un rol catalítico.

Se pueden constatar resultados en ciertas áreas como la investigación criminal, atención a víctimas y la implementación de la Política Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito, entre otros. Sin embargo, los proyectos parecen ser muy dispersos en su ejecución y no reflejan una visión de conjunto o una estrategia consistente de intervención en favor de la paz y la seguridad en Guatemala.

De igual manera, al momento de la evaluación, no existe suficiente evidencia que permita concluir certeramente si el PBF ha sido un agente de cambio y si los resultados son un efecto de su apoyo o de otros factores, aunque hayan indicios que así sea. Se puede también constatar que las metas de cambio propuestas por los proyectos son demasiado ambiciosas, poco realistas, o no directamente relacionadas con la naturaleza de los proyectos (reducir la tasa de homicidios, incrementar la tasa de alfabetismo, bajar la tasa de impunidad, fomentar la participación democrática de la juventud) y no siempre proporcionadas con los recursos, capacidades, o el tiempo disponible.

La construcción de acuerdos y una visión compartida sobre las actividades de los proyectos, constituyó un factor coadyuvante de su eficacia. Esto fue posible por el contexto particular del país en donde la presencia de **personas** en instituciones claves, agendas institucionales y la presencia de la Comunidad Internacional (en particularidad de la **CICIG**) favorecieron la existencia de un ambiente propicio para la implementación de los temas y de los proyectos.

Específicamente, los factores que favorecieron la eficacia de los proyectos fueron:

- La visión institucional y agenda de las personas a cargo de las instituciones;
- La presencia de la CICIG, sus implicaciones políticas y la atención pública correspondiente;
- El interés manifiesto de apoyar los temas de parte de las Naciones Unidas y de la Comunidad Internacional;
- La disponibilidad de fondos del PBF;
- La construcción de una visión común entre los actores en función de las prioridades del contexto.

En contraste, fue posible identificar algunos factores condicionantes de los resultados de los proyectos y que, en parte, responden a las limitaciones del Estado Guatemalteco y sus debilidades estructurales que pueden condicionar considerablemente su rol catalizador para la paz en Guatemala, siendo éstos los siguientes:

- Las limitaciones en los presupuestos institucionales que pueden afectar los resultados alcanzados al no existir recursos suficientes para financiarlos, ampliarlos y mantenerlos;
- Los cambios en los niveles de dirección de las instituciones, que implican cambios de agenda y una redefinición de sus prioridades;
- La dependencia de los procesos de las instituciones apoyadas con respecto a la presencia de la CICIG y la Comunidad Internacional;
- La dinámica del proceso político del país, caracterizado en el último año por la presentación de casos de alto impacto, lo que concentra la atención de la opinión pública y pone en segundo plano la atención a las necesidades de la población en general.

En conclusión, se aprecia que los proyectos del PBF fueron eficaces como agentes de fortalecimiento institucional, lograron alcanzar los resultados planteados y, en más de una oportunidad, los excedieron.

En lo que concierne la **eficiencia** de los proyectos, la insuficiente desagregación de información administrativa y financiera de los proyectos incluida en los reportes de ejecución, impidió a esta evaluación realizar un análisis de los gastos de los proyectos y su distribución entre los costos de funcionamiento directo e indirecto, las adquisiciones y la contratación de asistencia técnica; así como identificar la relación entre costos y resultados para evaluar su eficiencia, o el costo beneficio del PBF. La evaluación tampoco encontró información sobre posibles auditorías externas de los proyectos del PBF en su conjunto en Guatemala.

Por el otro lado, de acuerdo con la percepción de los entrevistados, se registra una interpretación distinta sobre la eficiencia de los proyectos, de acuerdo con el sector al cual pertenece el informante. Cuando se profundizaron las preguntas, para algunos actores de las entidades de Naciones Unidas y la sociedad civil, los proyectos se han desenvuelto de forma ineficiente, con demasiada carga administrativa y muchas demoras. Mientras que, para el sector público, los proyectos se implementaron de forma rápida, transparente y sin mayores complicaciones, ni limitaciones en el uso de los recursos.

Lo anterior obedece a una dificultad estructural de la administración pública en el país caracterizada por un sistema administrativo de ejecución del gasto público complejo e ineficiente, el cual, entre otros, favorece la búsqueda de alternativas externas para facilitar los procesos de compras y adquisiciones lo que, a la larga, debilita aún más el sistema administrativo público y perpetúa condiciones favorables a la poca transparencia y la corrupción. Como tal, esta situación se considera como unos de los aspectos estructurales a profundizarse para el fortalecimiento de la paz en el país.

También se concluye que los proyectos facilitaron la provisión o mejoramiento de servicios claves de las instituciones fortalecidas aumentando así su eficiencia y eficacia y que la presencia de funcionarios de las Naciones Unidas en las instituciones favoreció una implementación eficiente de los proyectos.

Con respecto a la **sostenibilidad** de los proyectos, los costos de los aportes que fueron financiados por los proyectos, han sido asumidos por las instituciones en su presupuesto y se han generado los mecanismos institucionales para su regularización al interior de la arquitectura institucional, lo cual formaliza su

existencia. También se han generado mecanismos alternativos para lograr una sostenibilidad de los servicios fundamentados en la creación de una demanda de parte de otras instituciones, lo que ha implicado una presión institucional sobre su funcionamiento y mantenimiento.

La presencia de la CICIG es otro factor que influye en la sostenibilidad de los proyectos al ser parte de su implementación y tema de interés y un actor determinante en la coyuntura del país.

Sin embargo, la continuidad de las acciones dependerá mucho del grado de interés y atención de la administración cuyo período recién está iniciando. Como bien se sabe, los cambios burocráticos conllevan nuevas agendas cuyos objetivos no siempre coinciden con los de la administración anterior y el riesgo de que se modifiquen las acciones es real y tiende a ser una constante.

En lo que se refiere a **Justicia de Transición**, esta evaluación estima que este tipo de procesos **no son sostenibles** a nivel nacional y seguirán necesitando del apoyo de la Comunidad Internacional para garantizar el “derecho a la verdad y la voz de las víctimas”. También se registra y se alerta sobre la disminución del apoyo internacional al tema.

Con respecto a la **perspectiva de género**, una parte considerable de los proyectos ha sido dirigida a generar servicios especializados en favor de las mujeres tales como el servicio de atención integral a favor de niñas/os y mujeres víctimas de violencia, y en particular de violencia sexual. En el proyecto de justicia de transición, también se privilegió la atención y el seguimiento de casos relacionados con violencia sexual en contra de la mujer durante el conflicto armado interno.

Sin embargo, una parte de los actores indicó que no hubo una adecuada transversalización del enfoque de derechos humanos de las mujeres ni en el diseño, ni en la implementación de los proyectos y se percibe que los esfuerzos realizados no fueron suficientes para sensibilizar al conjunto de operadores de justicia y seguridad sobre los derechos humanos de las mujeres.

La perspectiva de género requiere que se piense en cómo todas y cada una de las acciones que se planifican y ejecutan afectan de forma diferente a las mujeres y como éstas deben adecuarse para que los objetivos trazados, también produzcan resultados positivos para las mujeres

Respecto de las **estructuras de gestión** de los proyectos financiados por el **PBF**, se evidencia que el **JSC** representó un espacio activo de convergencia y análisis al principio de su mandato con el fin de definir las áreas de intervención de los proyectos del PBF; empero, una vez definidos estos, el JSC asume una función más administrativa y procedimental.

El Secretariado fue un espacio dinámico y activamente involucrado en la implementación y coordinación de los proyectos, así como el principal canal de comunicación, tanto a nivel técnico como político, entre las agencias UN, entre las instituciones públicas y el sistema UN y entre Guatemala y el PBSO en New York. Sin embargo, su rol de encargado del seguimiento y monitoreo de los proyectos fue débil por falta de presupuesto de funcionamiento, sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones, lo que generó una contradicción con los roles propios de cada una de las funciones y que se refleja en la calidad de los análisis e informes.

Se pudo constatar un alto grado de aprecio con respecto al **sistema de las Naciones Unidas** en su conjunto, así como de las **agencias individuales**, en relación a la implementación del fondo PBF. De igual forma, se reconocen y valoran los aportes del sistema durante la vida de los proyectos.

El **Fondo PBF en Guatemala**, por ende, ha generado diferentes oportunidades en los ámbitos de seguridad, justicia y justicia de transición, tanto para las agencias del sistema UN, como para las instituciones públicas y privadas apoyadas. Su presencia ha permitido contribuir al fortalecimiento de algunos de los servicios internos de las instituciones apoyadas (Ministerio Público y Ministerio de Gobernación), el desarrollo de modelos a implementarse para la gestión de la seguridad y la justicia (Ministerio de Gobernación, Ministerio de Educación y Organismo Judicial), la implementación de modelos de atención específicos para la niñez y las mujeres (Ministerio Público) y al seguimiento y acompañamiento de los casos de justicia transicional relacionados con crímenes ocurridos durante el conflicto armado.

La implementación de los proyectos también ha contribuido a generar lecciones aprendidas tanto en lo técnico operativo, como en lo estratégico y político, lo que, de ser asumido, contribuirá al crecimiento institucional y posicionamiento del sistema de Naciones Unidas y su capacidad de intervención tanto a nivel nacional, en el seguimiento de las acciones comenzadas con el aporte del PBF, como a nivel internacional, en la capacidad del PBSO de utilizar la experiencia de Guatemala en otros contextos.

Reflexiones Adicionales

La actividad del PBF en Guatemala contribuyó a iniciar y consolidar procesos de mejoramiento en la organización y funcionamiento de las instituciones de seguridad u justicia, a fortalecer formas de atención especializadas desde el sector público y a canalizar ulteriores aportes de la comunidad internacional hacia el fortalecimiento de la justicia y la seguridad ciudadana.

La intervención del PBF fue oportunamente coadyuvada por avances en la investigación criminal por la CICIG y el MP en el último año, y reforzadas con la participación de la sociedad guatemalteca, generándose una oportunidad para el país de poder enfrentar los temas de impunidad, corrupción y transparencia en el gasto público y para el establecimiento del Estado de Derecho y la restitución (o construcción) de la confianza ciudadana hacia el Estado.

La apuesta de intervenir en los ámbitos de seguridad, justicia y justicia de transición fue pertinente y los efectos logrados abren nuevas oportunidades y ámbitos de intervención que sin la experiencia PBF, y la presencia de los factores que favorecieron su implementación, no hubieran sido pensables ni posibles en este momento.

Los proyectos también contribuyeron a mejorar los servicios de atención a víctimas y al esfuerzo de justicia transicional enfocados especialmente en los delitos en contra de las mujeres y permitiendo fortalecer el proceso del PAJUST en darle seguimiento a la generación de pruebas, asistencia a las víctimas y generación de condiciones para el seguimiento a los juicios relacionados. Estos procesos han permitido visibilizar otras realidades de la cultura institucional que tiende a minimizar los temas que afectan a las mujeres y re-victimizarlas, especialmente con respecto a la violencia contra la mujer, que representa la mayoría de las demandas en seguridad y justicia, a nivel nacional y especialmente en las regiones habitadas por población indígena. El equipo evaluador pudo constatar también que existe un crecimiento constante en la demanda ciudadana con respecto a la violencia de género, especialmente en las áreas de residencia de la población indígena y exhorta el sistema UN a prestar atención a este fenómeno.

Esta evaluación concluye que la inversión del PBF en Guatemala ha sido oportuna y pertinente y cuenta con oportunidades para profundizar ulteriormente los resultados logrados, particularmente por la presencia de la CICIG y la coyuntura política actual.

La CICIG fue una de las razones que determinó el apoyo del PBF a Guatemala en coadyuvar un eventual proceso de salida de la institución. Sin embargo, esto no ocurrió y la CICIG demostró ser una oportunidad más allá de los temas de seguridad y justicia, constituyéndose como un garante para transparentar y generar un ambiente propicio en función del fortalecimiento del Estado. Dicha oportunidad sigue presente en el país.

Por ello, debería de considerarse darle seguimiento a la dinámica del país y el apoyo del PBF, no solamente con relación a las oportunidades que se han abierto, sino que también en diferentes ámbitos de la gobernabilidad del país, tratando de enfocarse en los factores estructurales, además de seguir interviniendo en los temas coyunturales.

Recomendaciones para el PBF/PBSO

1. Se recomienda que PBF/PBSO considere continuar apoyando al sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, a través de una segunda fase del Fondo, que contribuya a consolidar los resultados logrados y a escalarlos a otras áreas de la gestión pública.
2. Se recomienda al PBSO evaluar la posibilidad de participar en un esfuerzo específico en Guatemala con relación al fenómeno de la violencia en contra de la mujer, situación que está emergiendo a través de un aumento constante de la demanda hacia los servicios de seguridad y justicia, especialmente en las regiones habitadas por población indígena.
3. Se recomienda al PBSO considerar la oportunidad de liderar una reflexión sobre la posibilidad de generar acciones de lobby internacional en función de la instalación de una instancia internacional independiente y autónoma, para el apoyo a países en situación post conflictos con el fin de esclarecer las implicaciones y consecuencias de la guerra en términos de víctimas y violaciones a los derechos humanos y los costos sociales relacionados, y fomentar la justicia de transición y acciones compensatorias para la mitigación de los efectos en un marco global.
4. Se recomienda abordar la necesidad de incorporar la perspectiva de género y derechos humanos de las mujeres en todos los aspectos relativos a la toma de decisión, financiamiento y lobby internacional del PBSO. Aun cuando las resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas sobre mujeres, paz y seguridad (aunadas a la recomendación general 30 de la CEDAW) son una agenda global poderosa, aun no se percibe la fuerza de la promoción de su aplicación a través del fondo manejado por el PBSO. La GPI ha sido una iniciativa vital para el efecto, pero no puede ni debe sustituir un esfuerzo global con el fondo mayor.
5. Se recomienda al PBSO generar un proceso de aprendizaje sobre la forma de administrar la relación entre las agencias implementadoras y el fondo que permita mejorar la calidad de los análisis e informes.
6. Se recomienda al PBSO implementar estudios y profundizaciones sobre los países en los cuales interviene para garantizar un retorno en términos de aprendizaje sustantivo con respecto a los procesos que apoya y las dinámicas de países en vía de pacificación, lo que contribuiría a mejorar la capacidad de intervención y seguimiento de la estructura, así como su rol de soporte a la PBC en términos de la identificación de estrategias y buenas prácticas en los países en donde interviene el PBF. Para ello, se recomienda tomar en cuenta las consideraciones sobre las funciones de las estructuras del PBF a nivel nacional incluidas en las conclusiones del presente informe.
7. Se recomienda al PBSO preparar las condiciones para facilitar las evaluaciones externas de los proyectos financiados con el PBF, lo que incluye, entre otras consideraciones, cerciorarse que exista la información para los distintos niveles de análisis requeridos, así como implementar procesos de auditoría al fondo en su conjunto antes de iniciar los procesos evaluativos.

Recomendaciones al Sistema de Naciones Unidas en Guatemala

1. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas en Guatemala continuar los esfuerzos realizados hasta ahora en términos de Justicia de Transición.
2. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas profundizar el tema de la violencia para aumentar y socializar su conocimiento en el país y construir acuerdos entre los sectores de la sociedad guatemalteca sobre sus causas y las formas estructurales de enfrentar el fenómeno.
3. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas en Guatemala seguir acompañando activamente los temas de prevención de la violencia, tanto a nivel de la política de prevención como con respecto a las acciones desarrolladas en el Ministerio de Educación.
4. Se recomienda al Sistema de Naciones Unidas prestar atención al fenómeno de la violencia en contra de las mujeres, especialmente en las áreas en donde reside la población indígena en donde la demanda está creciendo de forma significativa.
5. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas diseñar en el corto plazo una estrategia de salida con respecto a la CICIG, sin esperar a que se formalice su finalización.
6. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas procurar que la transversalización del enfoque de género trascienda la mera inclusión atomizada de componentes destinados a las mujeres, de tal suerte que asegure que los derechos humanos de las mujeres sean un principio rector de los proyectos en general.
7. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas mantener una descripción de las actividades relacionadas a la implementación de los fondos del PBF, y en caso no lo haga, de eventuales otros donantes, en función de facilitar el análisis de lo ejecutado tanto en la identificación de la tipología del gasto relacionados a la implementación, como de las actividades realizadas y de los productos, en aras de propiciar una lectura transparente de su quehacer.
8. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas, una vez validados los contenidos del presente informe, atesorar los hallazgos de esta evaluación e incluirlos como “lecciones aprendidas” en la práctica corriente de sus actividades, programas, proyectos y organización en general.

**EVALUACION FINAL DEL PORTAFOLIO
DEL PEACEBUILDING FUND (PBF)
EN GUATEMALA
PERIODO 2011-2015**

INFORME DE EVALUACION

Evaluación Final del Portafolio del Peacebuilding Fund (PBF) en Guatemala 2011-2015

Presentación

El presente documento es el informe de la evaluación final del **Portafolio del Peacebuilding Fund en Guatemala** (PBF-Guatemala). La evaluación fue confiada a TRANSTEC por el United Nations Peacebuilding Support Office (PBSO) y ocurre en el marco de Plan de Prioridades para la Consolidación de la Paz (PPP por su sigla en inglés) ejecutado en Guatemala entre 2011 y 2015. La evaluación fue realizada entre octubre de 2015 y enero de 2016 por un equipo de cuatro consultores e incluyó un extenso trabajo de campo en el país.

1. Descripción del PPP y su Evaluación

1.1. El Peacebuilding Priority Plan - PPP

Establecido en 2006, el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés) es un fondo fiduciario permanente de la Secretaría General de las Naciones Unidas para afrontar necesidades inmediatas de países que emergen de situaciones de conflicto.

Los objetivos del PBF son:

- Brindar apoyo crítico durante la primera etapa de un proceso de paz
- Fortalecer la capacidad de los actores para continuar el proceso por sí mismos.
- Servir como un catalizador con el fin de iniciar intervenciones críticas de paz;
- Involucrar a las agencias de la ONU, fondos y programas receptores de apoyo de la ONU, así como donantes bilaterales, para apoyar la ejecución de proyectos por parte de entidades nacionales, fortaleciendo así la capacidad nacional.

La Oficina del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBSO, por sus siglas en inglés) es responsable de la gestión global de la PBF y el Multi-Donor Trust Fund del PNUD es el agente administrativo del Fondo. A nivel del país, la gestión del fondo se delega a un Comité Directivo Conjunto (JSC), co-presidido por el Gobierno nacional y las Naciones Unidas con un mayor número de miembros en representación de las partes interesadas nacionales e internacionales.

El 15 de noviembre de 2010 el Secretario General de la ONU declaró a Guatemala elegible para recibir recursos del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF), sobre la base de la solicitud del Gobierno y de las conclusiones de la Misión de Evaluación Conjunta PNUD/BCPR-PBSO¹ emprendidas en junio de 2010.

El Plan de Prioridad para la Consolidación de la Paz (Peacebuilding Priority Plan) (PPP) fue elaborado en 2011 por los miembros del Grupo Temático Inter-agencial de Naciones Unidas (UN Interagency Thematic Group) sobre Derechos Humanos, Gobernabilidad, Seguridad y Justicia, con el apoyo significativo de la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG).

Las condiciones del Plan se discutieron con el Presidente de la República, así como con el Ministro de Gobernación y su personal. Las principales deficiencias para la consolidación de la paz se identificaron en

¹ PBSO/PBF. Eligibility Request for Guatemala to access the Peacebuilding and Recovery Facility. Guatemala. 2010.

² PBSO/PBF. Priority Plan Guatemala. Guatemala. 2011.

los sectores de justicia y seguridad, y por lo tanto las prioridades del PPP para Guatemala se definieron en línea con las prioridades globales del PBF.

Área Prioritaria 1: Actividades diseñadas para responder a las amenazas inminentes para el proceso de paz, en particular en relación con el fortalecimiento de las instituciones nacionales y los procesos creados en virtud de esos acuerdos con los siguientes resultados esperados:

Resultado 1. - La capacidad técnica, humana, organizacional y tecnológica del Ministerio de Gobernación fortalecida para garantizar la seguridad, promover una cultura de Paz y contribuir a la reducción de la violencia².

Resultado 2. - Sistema Judicial fortalecido a través de equipamiento, dotación de personal y entrenamiento de la Oficina del Fiscal General y los tribunales para establecer la credibilidad, el profesionalismo, la independencia y la eficiencia del sistema judicial y la reforma legislativa incluyente a fin de instituir el Estado de Derecho.

Área Prioritaria 2: Actividades emprendidas para construir y/o fortalecer la capacidad nacional para promover la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos y para llevar a cabo actividades de construcción de paz.

Resultado 5. –Los procesos de reconciliación nacional centrados en la promoción de la paz y de una cultura de la convivencia pacífica incluyente son fortalecidos, así como la resolución de los conflictos, y los legados más urgentes de derechos humanos del conflicto abordados, incluyendo medios de comunicación responsables, son abordados.

Resultado 7. - El ejercicio de los derechos humanos fundamentales por parte del público en general mejorado para corregir prácticas permanentes de exclusión política y económica.

En abril 2011, el financiamiento de \$ 10 millones fue anunciado por el PBF, en apoyo del Peacebuilding Priority Plan - PPP de Guatemala.

1.2. Proyectos Ejecutados en Desarrollo del PPP

Entre los proyectos ejecutados con apoyo del PBF, esta evaluación recibió instrucciones de la PBSO de enfocarse en los cuatro implementados en el marco del PPP, cuyas características principales se detallan en la tabla siguiente.

Tabla No. 1

Proyectos Ejecutados en Desarrollo del PPP				
	Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz	Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal	Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas	Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de no Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala
Área de Prioridad del PPP	No. 1: Actividades destinadas a responder a las amenazas inminentes para el proceso de paz, en particular en relación con el fortalecimiento de las instituciones	No. 1: Actividades destinadas a responder a las amenazas inminentes para el proceso de paz, en particular en relación con el fortalecimiento de las instituciones nacionales y los	No. 1: Actividades destinadas a responder a las amenazas inminentes para el proceso de paz, en particular en relación con el fortalecimiento de las	No.2 Actividades destinadas a construir o fortalecer las capacidades nacionales para promover la coexistencia y la resolución pacífica de conflictos y realizar

2. Esta prioridad fue cambiada en 2013 cuando un “Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz” fue aprobado por el JSC en respuesta a los cambios de prioridades de los nuevos funcionarios del Ministerio. Originalmente la prioridad estaba planteada en los siguientes términos: “La capacidad técnica y humana de la Policía Nacional es (re)construida con especial atención en equipamiento y entrenamiento para promover una estricta adhesión a la Constitución, disciplina, educación cívica, profesionalismo y gestión de los recursos humanos”.

Proyectos Ejecutados en Desarrollo del PPP				
	Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz	Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal	Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas	Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de no Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala
	nacionales y los procesos creados por esos acuerdos.	procesos creados por esos acuerdos.	instituciones nacionales y los procesos creados por esos acuerdos.	actividades de consolidación de la paz.
Resultado Esperado	<p>No. 1 Potenciamiento de las capacidades técnicas, humanas, organizativas y tecnológicas del Ministerio de Gobernación para garantizar la seguridad, promover una cultura de paz y coadyuvar a la disminución de la violencia.</p> <p>No. 7 Mejoramiento del ejercicio de los derechos humanos fundamentales por parte del público en general para compensar las tradicionales prácticas de exclusión política y económica.</p>	<p>No. 2. Fortalecimiento del Sistema Judicial a través de equipamiento, provisión de personal y capacitación a la oficina de magistrados y a los tribunales para establecer credibilidad, profesionalismo, independencia y eficiencia en el sistema judicial y la reforma incluyente de la ley a fin de institucionalizar el Estado de Derecho.</p>	<p>No. 2. Fortalecimiento del Sistema Judicial a través de equipamiento, provisión de personal y capacitación a la oficina de magistrados y a los tribunales para establecer credibilidad, profesionalismo, independencia y eficiencia en el sistema judicial y la reforma incluyente de la ley a fin de institucionalizar el Estado de Derecho.</p>	<p>No. 5. Fortalecimiento de los procesos de reconciliación nacional con énfasis en la promoción de la paz y una cultura de coexistencia incluyente y pacífica para afrontar los más urgentes problemas de derechos humanos creados por el conflicto armado, incluido el logro de unos medios responsables.</p>
Descripción	El programa conjunto fortalece las capacidades institucionales del Ministerio de Gobernación para contribuir a fortalecer la cadena de justicia y seguridad, mediante distintas acciones orientadas al establecimiento de una plataforma tecnológica de información la ampliación del modelo de investigación criminal en instancias especializadas de la Policía Nacional Civil; la aplicación de mecanismos innovadores para prevenir la violencia juvenil y la violencia contra la mujer y la promoción de la articulación entre el estado y la sociedad civil para el monitoreo de la criminalidad y la violencia.	El proyecto busca ampliar las capacidades de instituciones nacionales clave en cuanto a investigación criminal, incluyendo, en el Ministerio Público el fortalecimiento de la Dirección de Investigaciones Criminales (OICRI), el fortalecimiento de la Unidad de Análisis, y la instalación del modelo de persecución penal estratégica en la fiscalía de trata de personas y en la fiscalía de delitos en contra de la mujer. Se fortalecerá el departamento de investigación de delitos sexuales, trata de personas, niñez y adolescencia, y delitos conexos de la Policía Nacional Civil. Además, se buscará institucionalizar mecanismos dirigidos a fortalecer la coordinación y el trabajo conjunto para la investigación criminal del Ministerio Público con el Ministerio de Gobernación y con el Instituto Nacional de Ciencias Forenses.	Facilitar el acceso de las víctimas del delito, particularmente mujeres, niños, niñas y adolescentes, a los servicios de atención integral con pertinencia cultural y lingüística a nivel nacional, mejorando los canales de información y comunicación.	Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones estatales en la investigación, persecución y sanción de graves violaciones a los DDHH cometidas en el marco del conflicto armado interno en coordinación con las organizaciones de la sociedad civil.
Agencias de UN Involucradas	PNUD, UNESCO, ONU Mujeres, UNFPA, UNODC, CICIG, OACNUDH	PNUD, UNODC, ONU Mujeres, CICIG	UNICEF, UNFPA, ONU MUJERES, CICIG, OACNUDH	PNUD, OACNUDH
Socios Nacionales	Ministerio de Gobernación y sus dependencias	Ministerio Público, Ministerio de Gobernación, Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF), Dirección General de Investigación Criminal (DIGICRI)	Ministerio Público-MP, Policía Nacional Civil (MINGOB), Procuraduría General de la Nación (PGN), Organizaciones de la Sociedad Civil	Ministerio Público-MP, Organismo Judicial-OJ, Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala- INACIF, Fundación de Antropología Forense de Guatemala-FAFG, Organizaciones de la Sociedad Civil
Presupuesto	USD \$ 5.660.768.36	USD\$ 2.379.213	\$ USD 980.000	\$ USD 980.000
Duración	Dic /2012 y actualmente en ejecución	Nov 30/ 2011 y actualmente en ejecución	Sept. 14/2012	Sept. 01/2012 – Ago. 21/2014

1.3. Propósito y Uso de la Evaluación

El propósito de la evaluación es ponderar los logros de cuatro años de acciones del PBF en Guatemala en favor de la paz en las áreas de Seguridad, Justicia y Justicia Transicional en el marco del PPP, con el fin de establecer la efectividad del PBF en términos de toma de decisiones, selección de proyectos, logro de objetivos y pertinencia de ulteriores intervenciones del mismo.

Específicamente, el propósito de la presente evaluación es:

- Evaluar en qué medida los proyectos financiados por PBF en el periodo 2011-2015 han contribuido a generar algún impacto concreto y sostenido en la construcción y consolidación de la paz en Guatemala, ya sea directamente o como efecto catalítico;
- Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del apoyo del PBF a Guatemala;
- Determinar cuáles son las brechas persistentes para el logro de la paz en Guatemala;
- Establecer si las acciones apoyadas por el PBF se han enfocado en favorecer el acceso de las mujeres a la justicia y la seguridad y si en general tales acciones tuvieron en cuenta el enfoque de equidad de género.
- A partir de elementos clave tanto de éxito como desafíos, generar lecciones para el futuro de la actuación internacional de PBF en términos de programación y gestión de fondos.
- Servir como insumo para la toma de decisiones acerca de la posibilidad de algún apoyo ulterior por parte del PBF.

Los principales clientes de la evaluación a quienes se dirigen las recomendaciones de la presente evaluación, son: i.) El equipo de gestión del PBF en Guatemala, incluyendo el Coordinador Residente de Naciones Unidas y el Joint Steering Committee (JSC); y ii.) la PBSO / PBF.

Por último, se especifica que el equipo evaluador considera el proceso evaluativo como un mecanismo de aprendizaje dirigido a estimular una reflexión en los participantes, fundamentadas en sus propias opiniones. Por ello, el documento incluye una primera parte de hallazgos en donde se evidencian principalmente las percepciones de los entrevistados, seguida por consideraciones propias de los consultores y las conclusiones y recomendaciones, como resultado de las diferentes fuentes de información consultadas.

1.4. Teoría de Cambio

Puesto que los Términos de Referencia de esta evaluación piden determinar “Cuál fue la pertinencia de la “Teoría de Cambio” propuesta para el portafolio del PBF Guatemala en su totalidad y en cada una de sus intervenciones”, es necesario hacer acá una consideración del tema, en los siguientes términos

- La Teoría de Cambio es definida como un tipo específico de metodología para la planeación, participación y evaluación de iniciativas de cambio social consistente en definir los objetivos de largo plazo de la misma para luego mapear retrospectivamente las precondiciones necesarias de ese cambio. Implica el delineamiento de un “sendero de resultados”, secuencialmente encadenados en el corto, mediano y largo plazo de una manera lógica que explica cómo cada resultado es pre-requisito del siguiente. Lo novedoso del enfoque de Teoría de Cambio reside en que: i.) hace una distinción entre resultados reales y resultados deseados, ii) requiere que las

parte interesadas modelen sus resultados deseados antes de definir las formas de intervención³ necesarias para obtener esos resultados⁴.

- En la práctica del seguimiento y evaluación de proyectos, la importancia del enfoque de Teoría de Cambio reside en que, si la mencionada secuencia de resultados ha sido determinada, una evaluación consistirá esencialmente en establecer si efectivamente dicha secuencia lógica de resultados ocurrió a causa de la iniciativa que se está evaluando.
- Una Teoría de Cambio puede ser delineada retrospectivamente con base en lectura de documentos, conversaciones con partes interesadas y usando información de seguimiento de proyecto como una reflexión acerca de lo que ha funcionado o no en el pasado y para planear el futuro.
- Esta evaluación no encontró evidencia de que la metodología de Teoría de Cambio hubiese sido aplicada en el **diseño** de las actividades del PPP y por lo tanto no se puede hablar de la pertinencia de una Teoría de Cambio **propuesta** para el PBF Guatemala y sus intervenciones.
- Otra cosa distinta es hablar de la pertinencia del PBF y de sus intervenciones, la cual se analiza, como uno de los criterios de evaluación, más adelante en este informe.

1.5. Criterios de Evaluación

Los criterios que adopta la presente evaluación a tener en cuenta son:

- Pertinencia
- Eficacia
- Eficiencia
- Sostenibilidad
- Adicionalmente el enfoque de género es analizado transversalmente como elemento esperado en las acciones apoyadas por el PBF en Guatemala.

1.6. Metodología de Evaluación

La metodología de evaluación incluye los siguientes elementos: i.) revisión documental; ii.) Entrevistas individuales; iii.) Entrevistas grupales, iv.) Encuesta en Línea, v.) Análisis FODA, vi.) Palabras Claves y vii.) Encuestas especializadas. La información recopilada se sintetizó en el marco de los criterios y preguntas incluidos en la matriz de evaluación. La información se introdujo en el “Reporte de Información & Análisis” de Transtec, lo cual permitió analizar los datos con las variables enunciadas. Para la validación de los hallazgos de la evaluación se adoptó el método de la triangulación: los datos cuantitativos y documentos oficiales son comparados con las percepciones de los entrevistados; asimismo, las percepciones de los diferentes actores alrededor de un determinado tema fueron cruzadas entre ellas a través de un análisis de reiteración. En total, se contactaron 80 personas entre entrevistas individuales y grupales y se administraron 229 cuestionario entre encuestas en línea, análisis FODA y encuestas especializadas y se realizó un ejercicio con 61 personas entrevistadas sobre palabras claves para la identificación de diferentes aspectos de los proyectos, por un total de 290 respuestas.

Información más detallada acerca de la metodología se incluye en el anexo No.3

³ En literatura de Desarrollo se entiende por intervención, la iniciativa, plan, programa, o proyecto que se está concibiendo, ejecutando o evaluando.

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_change

2. Contexto del PPP

2.1. Contexto Demográfico y Social

Guatemala es un país predominantemente pobre con grandes problemas en las áreas de salud, nutrición, mortalidad materno-infantil, educación y desarrollo que afecta más gravemente a la mayoritaria población indígena. Guatemala es el país más poblado de Centro América, con la mayor tasa de fertilidad y crecimiento poblacional de América Latina. Casi la mitad de la población guatemalteca es menor de 19 años. Guatemala tiene una larga historia de emigración legal e ilegal a México, los Estados Unidos y Canadá causada por la falta de oportunidades económicas, la inestabilidad política y los desastres naturales⁵.

Constitucionalmente, Guatemala es una república democrática, en proceso de fortalecimiento institucional después de un conflicto armado que duró más de tres décadas y que finalizó con la firma de la paz en 1996. El conflicto dejó 200.000 muertos (83% de víctimas indígenas), 45.000 desaparecidos, la ruptura casi total del tejido social, la pérdida de valores y principios y profundas heridas en la sociedad.⁶

El país enfrenta grandes retos en materia de seguridad y transparencia. Guatemala es un país violento, con tasas de homicidio superiores a los 33 por cada 100,000 habitantes, una de las más altas en el mundo.⁷ Por su lado, Transparency International le asignaba a Guatemala una puntuación de solo 3.1/10 en su último Global Corruption Report, lo que hacía que el país compartiera la posición 96-101 de un total de 180 países.⁸

Grafica No. 1



Fuente: CICIG. Sistema de Mediación de la impunidad en Guatemala. 2015.

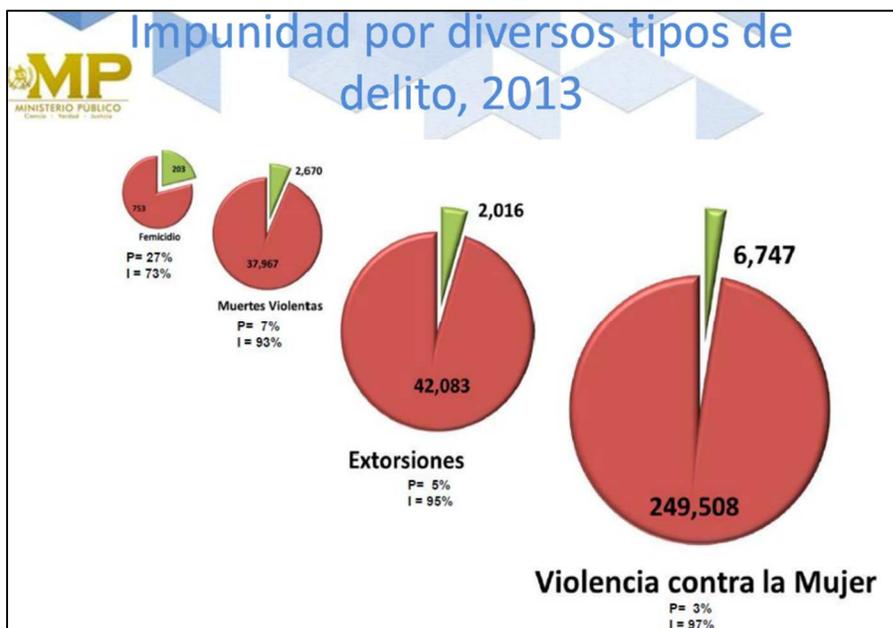
⁵ CIA. The World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gt.html>

⁶ CEDIM. *Lineamientos políticos y técnicos institucionales*. Guatemala. 2013.

⁷ INACIF. Estadísticas de 2015. www.inacif.gob.gt. Guatemala. 2016.

⁸ BCIE. *Ficha estadística de Guatemala*. Guatemala. 2014

Grafica No. 2



Fuente: CICIG. Sistema de Medición de la impunidad en Guatemala. 2015.

2.2. Contexto Político e Institucional

Tras la firma de la paz, hubo pocos esfuerzos estratégicos y articulados para fortalecer las instituciones de justicia, o mejorar las capacidades de investigación criminal del Estado (las pocas iniciativas vienen de la cooperación internacional, vía por ejemplo el programa de PAJUST I), tampoco se han perfeccionado las coordinaciones interinstitucionales entre el Ministerio Público y el Ministerio de Gobernación. No se habían fortalecido las fiscalías o mejorado los métodos especiales de investigación, el sistema de independencia de los jueces o mejorado el sistema de protección de jueces y fiscales⁹.

En ese contexto, en diciembre de 2006, por medio del acuerdo firmado entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Guatemala, se formalizó la instalación de la CICIG (Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala) que es un órgano independiente de carácter internacional, respaldado por Naciones Unidas, cuya finalidad es apoyar a las instituciones del Estado de Guatemala encargadas de la investigación de los delitos cometidos por integrantes de los cuerpos ilegales de seguridad y aparatos clandestinos de seguridad, como de las acciones dirigidas al desmantelamiento de estos grupos, mediante el apoyo a la investigación y persecución penal de un número limitado de casos paradigmáticos, así como mediante otras acciones dentro de su mandato, destinadas a fortalecer a las instituciones del sector justicia para que puedan continuar a enfrentar a estos grupos ilegales en el futuro¹⁰.

⁹ Programa Juventud. UE. (2012). *Las Múltiples Violencias y las Juventudes*. Guatemala.

¹⁰ Acuerdo relativo a la creación de una Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG). (2007). http://www.cicig.org/uploads/documents/mandato/acuerdo_creacion_cicig.pdf

A lo largo de su mandato, diferentes casos de alto impacto fueron presentados por la CICIG conjuntamente con el Ministerio Público, sin embargo, a partir del principio de 2015, se han presentado investigaciones relativas a cuatro casos de alto impacto sobre la gobernabilidad¹¹ del país la lucha contra la corrupción y la impunidad, éstos son: Banda La Línea (defraudación al fisco por montos millonarios resultando en la renuncia y detención de la vice-presidenta Roxana Baldetti, la renuncia del presidente de la República Otto Pérez Molina y su pronta detención)¹²; el caso IGSS-PISA (corrupción de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social por supuestas anomalías en un contrato que el seguro social firmó con la empresa farmacéutica PISA); el caso Redes (corrupción que involucró a las empresas energéticas Jaguar Energy y Zeta Gas y a ex funcionarios del gobierno del Otto Pérez Molina) y el caso de Financiamiento Electoral Ilícito (candidato vicepresidencial de LÍDER, ex presidente del Banco de Guatemala y la Junta Monetaria, acusados de integrar una organización criminal de lavado de dinero en parte para financiar partidos políticos).¹³

La impunidad ha tenido una reducción de un 9% desde 2011, según el informe Sistema de Medición de la Impunidad en Guatemala, de la CICIG y el Ministerio Público¹⁴, según el cual en 2011 la impunidad alcanzó un 98%; mientras que en 2014 llegó al 89%; algunos analistas concluyen que éstos avances son el resultado de la colaboración entre la CICIG¹⁵ y la fiscal Claudia Paz y Paz, mientras otros los relacionan a un proceso iniciado previamente cuyos frutos puede apreciarse en este periodo y pueden también interpretarse como la combinación de varios factores diacrónicos y sincrónicos, sin embargo, esos porcentajes siguen siendo muy altos comparados a los de los demás países del continente¹⁶.

2.3. Contexto referente a la Implementación de los Acuerdos de Paz

La violencia estructural¹⁷ ha sido la principal causa del enfrentamiento armado interno. El cierre de espacios económicos, políticos y sociales, la discriminación racial, la profunda inequidad social, la represión a la protesta social, así como la profunda desigualdad sobre la propiedad de la tierra y los medios productivos, la mentalidad feudal de la clase económica y militar, así como los regímenes militares

¹¹ Por un lado, las constantes manifestaciones que se han registrado a partir de la presentación de los casos demuestran su impacto en la sociedad guatemalteca tanto en términos de su indignación, como al aumentar su participación en la dinámica política, por el otro, probablemente hayan influenciado los resultados de la contienda electoral al definir un presidente sin antecedentes como político, y la creciente atención en la opinión pública hacia la lucha en contra de la impunidad, lo que obliga a la clase política a asumir la fiscalización ciudadana como una expresión de la población que condiciona su que hacer de forma activa.

¹² https://es.wikipedia.org/wiki/Caso_de_La_L%C3%ADnea_en_Guatemala

¹³ https://es.wikipedia.org/wiki/Comisi%C3%B3n_Internacional_Contra_la_Impunidad_en_Guatemala;

¹⁴ http://www.cicig.org/uploads/img/2015/others/COM_091_20151127_presentacion.pdf

¹⁵ Open Society Justice Initiative (2015): *“En los últimos ocho años, la CICIG ha desempeñado una función primordial en el refuerzo de los poderes judiciales y de investigación del Estado guatemalteco, con la resolución de casos emblemáticos de corrupción y el procesamiento de poderosos delincuentes, además de brindar asistencia internacional para abordar la tan necesaria reforma del sistema judicial y de fortalecer, cuando no salvaguardar, las instituciones estatales y el sistema democrático”* https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/cicig-report-spanish-20150319-final_0.pdf.

¹⁶ CICIG (2015): “Si se aumentara en un 500% la eficacia del Sistema de Justicia y se mantuviera la cantidad de 6,000 homicidios por año de manera estable, lo que requeriría incrementar de manera igualmente proporcional el número de fiscales, fiscalías, jueces y cortes y su correspondiente presupuesto. “Para que Guatemala alcance los niveles promedio de tasa de impunidad: - De América, habría que esperar diez años; - De Asia y del mundo, veinte años y; - De Europa cincuenta años.”

http://www.cicig.org/uploads/img/2015/others/COM_091_20151127_presentacion.pdf

¹⁷ Galtung, J. *Sobre la paz*. Barcelona. Fontamara, 1985. Galtung es sociólogo y protagonista noruego de la investigación sobre la paz y los conflictos sociales, distingue tres dimensiones de la violencia: La violencia directa, la violencia estructural y la violencia cultural. La violencia estructural se considera como un tipo de violencia indirecta en donde se hace referencia al conjunto de estructuras que no permiten la satisfacción de las necesidades y se concreta, precisamente, en la negación de las necesidades: *“si la gente pasa hambre cuando el hambre es objetivamente evitable, se comete violencia”*. Esta categoría hace referencia a las políticas económicas, la concentración de las riquezas, las desigualdades de acceso a los sistemas de salud, educación etc. Pobreza, represión y alienación hacen parte de esta forma de violencia.

autoritarios, corruptos y anticomunistas, se han considerado como los detonantes del levantamiento armado en Guatemala.¹⁸ La Comisión para el Esclarecimiento Histórico concluye que la estructura y la naturaleza de las relaciones económicas, culturales y sociales en Guatemala han sido profundamente excluyentes, antagónicas y conflictivas, reflejo de su historia colonial¹⁹ y como tales, considerados los factores causales del conflicto armado interno.

Los doce Acuerdos de Paz en Guatemala no solo pusieron fin al conflicto armado, sino que plantearon un marco de acción para resolver los grandes y urgentes problemas que tiene el país. Los Acuerdos de Paz dieron un contenido sustantivo a la paz en Guatemala bajo la idea de que la paz no solo fuera ausencia de la guerra, sino un espacio y un tiempo para resolver las causas que originaron el conflicto. Es decir, reducir la violencia estructural y transformar un Estado autoritario, racista y militarizado, en un Estado, incluyente, pluricultural, multiétnico, basado en el respeto a los derechos humanos. Este proceso ha sido extremadamente difícil y complejo debido a la oposición de algunos sectores del poder económico, militar y político cuyos intereses se verían afectados. No obstante se han dado avances en ciertos frentes:

- En cuanto a las medidas de no repetición, se desmovilizó a los grupos guerrilleros, se disolvieron las Patrullas de Auto-defensa Civil (PAC), se redujo el número de efectivos del Ejército y se creó una nueva policía, La Policía Nacional Civil, PNC. Al mismo tiempo, existen aproximadamente 150.000 agentes privados de seguridad, armados y con poca preparación o entrenamiento. Sin embargo, legalmente, solo están registradas 147 empresas privadas de seguridad con 40.000 agentes²⁰.
- Por el otro lado, entre los avances principales en el derecho a la verdad²¹ destacan el Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico, CEH, las exhumaciones realizadas por organizaciones forenses de la sociedad civil, iniciativas para crear registros de víctimas y facilitar el acceso a la información pública y los archivos.
- En el derecho a la justicia se ha avanzado en la ratificación de instrumentos internacionales en materia de derechos humanos²², en la tipificación en el Código Penal de delitos de desaparición forzada, tortura y ejecución extrajudicial.

¹⁸ Programa Juventud/UE. *Las Múltiples Violencias que Afectan a las Juventudes de Guatemala*. 2012

¹⁹ Comisión para el Esclarecimiento Histórico. *Memoria del Silencio. Conclusiones y Recomendaciones*. Guatemala. 1999. "Desde la independencia proclamada en 1821, acontecimiento impulsado por las elites del país, se configuró un Estado autoritario y excluyente de las mayorías, racista en sus preceptos y en su práctica, que sirvió para proteger los intereses de los restringidos sectores privilegiados. Las evidencias, a lo largo de la historia guatemalteca, y con toda crudeza durante el enfrentamiento armado, radican en que la violencia fue dirigida fundamentalmente desde el Estado, en contra de los excluidos, los pobres y, sobre todo, la población maya, así como en contra de los que luchaban a favor de la justicia y de una mayor igualdad social" y "Quedó así conformado un círculo vicioso donde la injusticia social provocó protesta y luego inestabilidad política, que permanentemente sólo tuvo dos respuestas: represión o golpe militar. Frente a movimientos que proponían reivindicaciones económicas, políticas, sociales o culturales, el Estado recurrió crecientemente a la violencia y el terror para mantener el control social. En este sentido la violencia política fue una expresión directa de la violencia estructural de la sociedad." y "La CEH concluye que fenómenos coincidentes como la injusticia estructural, el cierre de los espacios políticos, el racismo, la profundización de una institucionalidad excluyente y antidemocrática, así como la renuencia a impulsar reformas sustantivas que pudieran haber reducido los conflictos estructurales, constituyen los factores que determinaron en un sentido profundo el origen y ulterior estallido del enfrentamiento armado."

²⁰ Programa Juventud/UE. *Las Múltiples Violencias que Afectan a las Juventudes de Guatemala*. 2012

²¹ Acuerdo sobre el establecimiento de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico de las violaciones a los derechos humanos y los hechos de violencia que ha causado sufrimientos a la población guatemalteca. (1994). "Considerando el derecho del pueblo de Guatemala a conocer plenamente la verdad sobre estos acontecimientos cuyo esclarecimiento contribuirá a que no se repitan estas páginas tristes y dolorosas y que se fortalezca el proceso de democratización en el país".

²² A junio 2008, Guatemala había ratificado más de 30 instrumentos multilaterales y bilaterales sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario. Quedan aún pendientes de ratificación la Convención de la ONU sobre la imprescriptibilidad

- Igualmente, ha habido avances en la reforma de modernización del sistema de justicia.

Sin embargo, ningún gobierno se atrevió a seguir las recomendaciones claves para dismantelar los grupos paralelos que hoy se han vuelto un problema estructural. Tal como lo reconocen los Términos de Referencia de la presente evaluación, la percepción de la opinión pública y las diferentes investigaciones realizadas a lo largo del periodo post guerra, existe vinculación entre algunos de los actores de la represión y guerra sucia del pasado con presente, cuando se han reconvertido al crimen organizado y la corrupción²³. Muchos de estos actores conforman estructuras vinculadas al narcotráfico y están infiltrados en las instituciones de seguridad, gozando de impunidad, al igual que en el pasado²⁴. Por ello, también se realizaron los procesos nacionales e internacionales que culminaron con la creación de la CICIG.

Según el informe estadístico de la Violencia en Guatemala elaborado por el PNUD en 2007, en términos generales es factible proponer que los altos índices de violencia e inseguridad que padece el país, están relacionados con dos grandes líneas causales: la exclusión social²⁵ y la falta de aplicación de la ley²⁶. El mismo informe explica que la violencia no solo plantea graves obstáculos al afianzamiento de la democracia, sino que impone altos costos al desarrollo de los países. A esto hay que sumarle la conflictividad por disputas territoriales generadas por narcotraficantes y la imposición de proyectos económicos vinculados a la minería, el monocultivo y las hidroeléctricas.

2.4. Escenario de la Cooperación Internacional en Guatemala

Varios países están cooperando con Guatemala en los ámbitos de la justicia y la seguridad. La Unión Europea lo hace a través del Programa de Apoyo a la Seguridad y la Justicia, SEJUST. Igualmente, hay un aporte importante de la comunidad internacional a la CICIG. Para facilitar la consulta, coordinación y cooperación entre donantes se establecieron dos foros: el “Petit Comité de Justicia y Seguridad” y el Grupo de Coordinación de las Agencias de Cooperación (CCG). Estos espacios buscan complementar los esfuerzos de los diferentes donantes, cubrir nuevas dimensiones de trabajo en los temas de Seguridad y Justicia, consolidar los esfuerzos de la CICIG, y fomentar un entorno general propicio a la construcción y mantenimiento de la paz. Estos mecanismos de coordinación son importantes, ya que otros donantes también apoyan los temas de justicia y seguridad, incluyendo la UE, la USAID, la AECID, ASDI, la GIZ, Canadá y los Países Bajos²⁷, sin embargo existe la percepción, entre la Comunidad Internacional, de que los diferentes aportes no se enmarcan en una estrategia común y tienden a privilegiar las agendas individuales de cada país o agencias de cooperación.

de los Crímenes de Guerra y de Lesa Humanidad (1968), el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional (1998) y la Convención Internacional contra la Desaparición Forzada (2006).

²³ Proyecto Juventud. UE. (2012). *Las Múltiples Violencias a Las Juventudes*. Guatemala.

²⁴ Open Society Justice Initiative (2015): *“Las poderosas redes criminales siguen debilitando y corrompiendo las estructuras democráticas en Guatemala. Asimismo, es necesario consolidar las mejoras en el sistema judicial. Existen pruebas fehacientes de que la corrupción y manipulación política están involucrados en los más altos cargos políticos, judiciales y a nivel de los fiscales, lo que pone de manifiesto que la independencia del frágil sistema judicial guatemalteco se encuentra gravemente amenazada. La función de la CICIG como aliado y observador crítico es indispensable para eliminar de forma permanente las estructuras que alimentan la impunidad en Guatemala.”* https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/cicig-report-spanish-20150319-final_0.pdf.

²⁵ Muchos factores están ligados a la conformación y accionar de las maras y las pandillas. Entre ellos se cuentan no sólo la pobreza, con todas sus facetas, y la migración masiva del ámbito rural al urbano o la deportación casi masiva a la región de jóvenes que se encontraban en Estados Unidos en una situación ilegal, sino también la carencia de alternativas sociales, como sistemas de prevención, la falta de control estatal sobre la tenencia de armas, el consumo de drogas, el débil sistema de justicia, la corrupción y la cada vez más preocupante incidencia del narcotráfico y crimen organizado.

²⁶ PNUD. *Informe estadístico de la violencia en Guatemala*. Guatemala. 2007.

²⁷ PBSO/PBF. Priority Plan. Guatemala. 2011.

2.5. Coyuntura más reciente

Desde la lógica del marco de acción de los Acuerdos de Paz, falta todavía resolver los grandes problemas estructurales que afectan el desarrollo del país. La idea era que la paz no solo fuera simplemente la ausencia de la guerra, sino un espacio y un tiempo para resolver las causas que originaron el conflicto y para construir un Estado, incluyente, pluricultural, multiétnico y basado en el respeto a los derechos humanos. Durante los últimos cinco meses de 2015 el país estuvo gobernado por una administración de transición después de la salida forzosa del Presidente y la Vice-presidente. El nuevo Presidente electo asume el gobierno del país a mediados de enero de 2016, en una situación de grandes desafíos y un vacío formal de poder y legitimidad. La incertidumbre programática y burocrática persistirá por un tiempo considerable, debido al normal proceso de adaptación a sus funciones del nuevo gobierno. Por la misma razón, al momento de la presente evaluación, resulta incierto el futuro político, institucional y financiero de las iniciativas, propuestas, programas y proyectos del PPP de cara a la nueva administración.

3. Evaluación Final del PPP

Tomando en consideración el contexto explicado en precedencia, este capítulo se ocupa propiamente de la evaluación de los cuatro proyectos del Peacebuilding Priority Plan. Los criterios de evaluación son los de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y perspectiva de género. Igualmente, de acuerdo con los Términos de Referencia, la evaluación analiza la gestión de los proyectos, todo ellos para llegar a un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

3.1. Pertinencia del PPP

A los efectos de esta evaluación, se entiende por pertinencia “la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requerimientos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes”²⁸. Una definición más específica sería el grado en que el programa o proyecto respondió a los intereses de las partes involucradas. De acuerdo con la definición precedente, la pertinencia de una intervención depende básicamente de los objetivos, metas o propósitos²⁹ que esta se haya planteado vs. las expectativas de las partes de interés.

Como ya se ha dicho, El PPP fue concebido como una iniciativa de apoyo al proceso de consolidación de la paz cuyo objetivo fue restaurar la confianza del público en la seguridad y la justicia a través de programas de fortalecimiento institucional. La lógica subyacente fue: si las instituciones de seguridad y justicia son fuertes, el público confiará en ellas y así se conservará la paz. Los elementos clave de análisis de pertinencia, entonces, son: 1.) El Fortalecimiento de las instituciones de seguridad y justicia, 2.) La confianza del público en la seguridad y la justicia y 3.) La Paz del país.

Las gráficas que siguen presentan las respuestas de los entrevistados, tanto en general como agrupadas según el sector de proveniencia. En general, la percepción es manifiestamente positiva respecto a la pertinencia de los proyectos del PBF.

“(Los proyectos) ... Sí fueron pertinentes, pero explicar cómo es lo difícil, por la situación compleja del país. Evidentemente lo son. En una estructura, donde en justicia y seguridad, históricamente ha sido reactiva, poco preventiva, autoritaria y represiva, los pequeños espacios que crean los programas por supuesto que sirven.”

De hecho, las personas consultadas coinciden en la pertinencia de los componentes y actividades de los proyectos para alcanzar los objetivos de fortalecimiento de las instituciones de justicia y seguridad y la continuidad del proceso de justicia de transición³⁰. Sin embargo, no existe acuerdo acerca de su pertinencia para la consolidación de la paz. Tal como lo indicó un entrevistado: (los proyectos) ...“en lo sustantivo de construcción de paz no se tuvo incidencia, el Programa no estaba diseñado para eso”

²⁸ Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. OECD, 2010

²⁹ Los términos objetivos (objectives), metas (goals) son usados de manera muy indistinta y confusa en la literatura tanto de Desarrollo como de Monitoreo y Evaluación y la confusión se hace aún mayor con las traducciones y adaptaciones entre inglés y español. Básicamente, la diferencia entre objetivos y metas está en el término o plazo de unas y otras; así como en su contribución a los resultados finales. En español tiende a entenderse que objetivo es el resultado global o general, mientras que las metas son resultados más inmediatos de corto plazo que contribuyen a ese resultado general. (ejemplo: En el partido de fútbol (soccer) entre más goles (goals) se logren, más cerca se está de la victoria (el objetivo); en inglés los términos se usan exactamente lo contrario. Este documento, por razones de idioma y siguiendo la terminología usada por el PPP se acoje a los significados en idioma español ya enunciados.

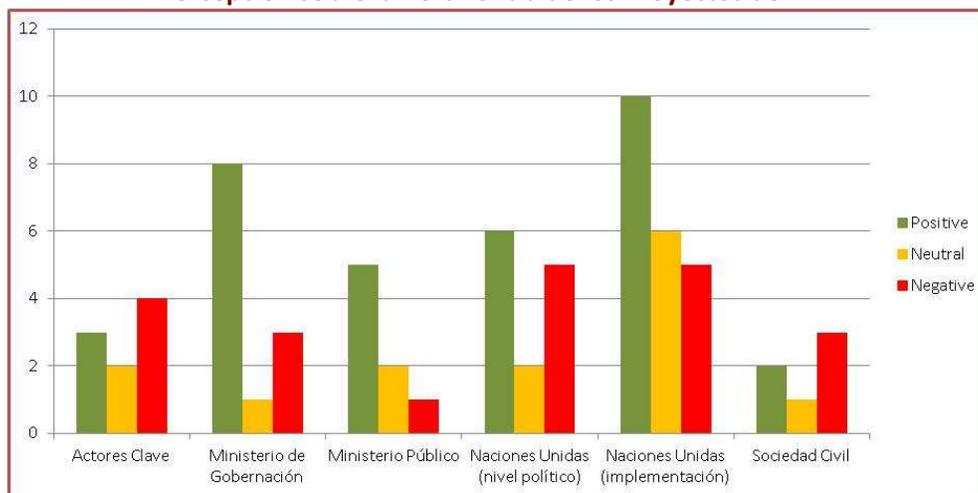
³⁰ Hubo una decisión política de decir “ordenemos la casa”. La cooperación no puede entrar por todas las puertas, tenemos que saber cuánto es y por donde se entra y para qué se usa.” Cita entrevista.

Tabla No. 2
Percepción sobre la Pertinencia de los Proyectos del PBF

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	32	33	34																

Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

Grafica No. 3
Percepción sobre la Pertinencia de los Proyectos del PBF



Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec³¹.

3.1.1. Pertinencia para las Instituciones

Los proyectos PBF sí apuntaron, desde la fase misma de diseño, claramente y con propuestas concretas, a mejorar las capacidades institucionales de las entidades de seguridad y justicia involucradas: El Ministerio de Gobernación, el Ministerio Público, y el Organismo Judicial, en una visión orientada, además, a propiciar la colaboración entre estas.

³¹ Estos tablas y gráficos de análisis cualitativos del sistema de Información & Análisis de Transtec demuestran tendencias de la categorización de las respuestas de acuerdo con una escala establecida y organizándolos según Preguntas específicas de Evaluación y cohortes. Los datos cualitativos son inherentemente difíciles de analizar, pero puede proporcionar una fuerte evidencia de las tendencias en las percepciones actuales.

Cada Gráfico de Análisis Cualitativo incluye un código de colores y numeradas cajas de cada pieza de datos cualitativos. Por lo tanto, si hubo 35 respuestas, como en el siguiente ejemplo, habrá 35 cajas correspondientes, con la caja de "1", correspondiente a la declaración de "1," caja "2" a la declaración de "2", etc. Se espera que cada cuestión tiene un número diferente de respuesta - datos cualitativos apropiados de análisis genera diferentes números de respuestas para cada sujeto.

Cada declaración del encuestado (punto de datos) se ha evaluado de acuerdo con la siguiente escala: **Positiva**; logrado resultados esperados - verde, **Neutral**; Resultados mixtos - amarillo, **Negativo**; no logró los resultados esperados - rojo. Estas clasificaciones son subjetivas. Se basan en la declaración según lo confirmado por los encuestados y sobre su percepción general. Otros pueden llegar razonablemente a diferentes conclusiones. Cada punto de datos cualitativos incluye identificadores para las partes interesadas. Algunos puntos de datos cualitativos se repiten cuando son repetidos por diferentes entrevistadores. Se ha preservado en la medida de lo posible, el anonimato del encuestado.

El fortalecimiento de estas entidades incluyó elementos como adopción de tecnologías de información y comunicaciones, dotación de equipos, implementación de modelos de investigación y de operación, protocolos de actuación, programas de educación y capacitación, mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional, aplicación de mecanismos de prevención de la violencia; prácticas de promoción, comunicación y articulación con la sociedad civil; así como de inclusión de género, étnica y etaria.

La existencia de la CICIG, una entidad *sui generis* y, por ello mismo, con un desempeño notable y reconocido en materia de investigación criminal y lucha contra la corrupción, contribuyó a generar conciencia de que sí se podía luchar contra la corrupción y perseguir

*“Lo que habíamos visto en el Plan Estratégico, tuvo acogida por el PBF, lo que nos dio la certeza de que no estábamos mal. Solo el PBF creyó en el proyecto de plataforma tecnológica integrada”.
Funcionarios MinGob*

judicialmente crímenes de gran magnitud y significación y, por lo tanto, constituía un ambiente favorable a programas que como los del PBF que incrementaran las capacidades del Estado.

Puesto que esos mejoramientos eran oportunos, necesarios, y congruentes con necesidades reales de las correspondientes instituciones, bien puede decirse que los programas del PBF ciertamente fueron pertinentes. Acerca de su eficacia y del uso razonable de recursos para su implementación, se discute más adelante.

“El quiebre histórico se da en el 2011, rompe con la rivalidad entre MP y MINGOB. Políticamente se comienza a dar una imagen de coordinación, que era real. Un resultado grande es esa coordinación en lo operativo y político. Carlos Menocal se acerca a Claudia Paz y Paz. López Bonilla lo tuvo que continuar haciendo”.

3.1.2. Pertinencia en Términos de Confianza Pública

En el diseño del PPP y en la posterior selección de proyectos a ser ejecutados, se adoptó la lógica según la cual el fortalecimiento de las instituciones de seguridad y justicia en su capacidad de combatir la impunidad, incrementaría la confianza del público en el sistema lo que, a su vez, constituiría una contribución al proceso de construcción de la paz.

Si bien el proceso “fortalecimiento institucional → mejores seguridad y justicia - mayor confianza pública” no es automático, homogéneo, o está garantizado, esta evaluación comparte la lógica de diseño de los proyectos.

En términos de confianza pública en la seguridad y la justicia no se puede olvidar, en primer lugar, que los funcionarios encargados de administrarlas también son parte del público y en la medida en que perciben que están dotados de mejores condiciones para realizar su trabajo, se incrementará su confianza en el mismo. De igual manera, tal como se mencionó en el aparte de contexto político-institucional del PPP, la existencia y reconocimiento de casos demostrativos de aplicación de la justicia, aumenta la confianza del público en que el sistema opera y que puede llegar a funcionar incluso para el ciudadano común y corriente.

3.1.3. Pertinencia para la Paz

Respecto a la pertinencia de los proyectos para lograr el objetivo fundamental de consolidación de la paz, esta evaluación sostiene que tanto en lo conceptual como en lo práctico el PPP no resiste un análisis de pertinencia si se considera la Paz como un todo social, económico y político. El abordaje de las causales estructurales del conflicto armado interno va más allá del alcance de los proyectos del PPP.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la pertinencia fue establecida durante el proceso mismo de

diseño del PPP y de selección de todos y cada uno de sus proyectos. De acuerdo con esa selección se entendió que la reforma institucional, a través de un conjunto de acciones concretas en las áreas de seguridad pública, justicia y justicia transicional, serían, por definición, proyectos pertinentes.

Si se considera que seguridad y justicia son apenas dos de las múltiples variables que definen la paz social, resulta ilusorio pensar que cuatro proyectos, con presupuesto y duración limitados, llegaran a ofrecer una diferencia significativa, cuando las causas estructurales del conflicto armado interno han permanecido después de la suscripción de los acuerdos de paz; algunas consideraciones en esta dirección son las siguientes:

- Si bien la agenda de la Paz señalaba un camino, este no siempre correspondía con la posibilidad de la sociedad de poderlo recorrer, ni la posibilidad del Estado de poderlo propiciar y financiar.
- La sociedad, en su conjunto, después de 36 años de enfrentamiento, tenía que superar las distancias sociales creadas por la guerra y asumir un dialogo en donde antes había violencia. El Estado también tenía que asumir una función diferente pasando de una visión de defensa y una política contrainsurgente a un mediador y satisfactor de las demandas sociales, escondidas y malinterpretadas durante el conflicto, y ahora emergiendo a una velocidad mayor con respecto a la capacidad del Estado de poderlas atender.
- Entre tanto, la agenda que conllevó a la firma de la Paz, comienza a atomizarse y complicarse como reacción a crecientes necesidades e intereses sectoriales en una dinámica de globalización que irrumpe en el contexto guatemalteco, modificando su estructura económica profundamente y generando los primeros pasos para la creación de un Estado moderno, ya no enfocado a mantener y defender una estructura socio-económica, sino que como un dinamizador económico y, en su sentido negativo, un promotor del statu quo³².
- Por ello, las causas estructurales del conflicto pierden importancia frente a los retos cotidianos y se genera la tendencia a generar respuestas inmediatas a las dificultades sociales coyunturales sin poder (o querer) enfrentar los desafíos profundos del país. La identificación que hace el PPP de las “prioridades” para la consolidación de la paz justamente se enmarcan dentro de esa tendencia a tratar los síntomas y no las causas de los problemas.

Respecto de la pertinencia de los proyectos del PPP bien puede aceptarse que es alta: porque los proyectos respondían a necesidades señaladas por el Gobierno de Guatemala, refrendadas por el Sistema de Naciones Unidas en el país y aceptadas por la PBSO. Esa pertinencia original se mantuvo a lo largo de los cuatro años del PPP, y fue verificada por esta evaluación pues siempre se tuvo correspondencia entre las realidades del país y los objetivos de fortalecimiento de las instituciones administradoras de seguridad y justicia como paso para el incremento de la confianza del público en esos dos bienes sociales que son ultimadamente elementos constructores de paz.

³² Lo que genera un interés diferente hacia el Estado, antes garante de privilegios y defensor de interés privados y después como una fuente de ingresos y botín político que favorece el enriquecimiento ilícito fomentando la corrupción y el clientelismo.

3.2. Eficacia del PPP

Por eficacia de un proyecto o programa se entiende la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa³³. La eficacia es un atributo que se refiere a la capacidad para lograr los fines, propósitos y metas que motivaron su diseño y ejecución. La eficacia se pondera principalmente en función del logro de los resultados esperados del proyecto, pero también de su capacidad de alcanzar los objetivos de desarrollo con los que se pretende beneficiar una población objetivo.

El análisis de eficacia del PPP es un trabajo complejo puesto que el Plan comprende cuatro grandes Programas, que incluyen un total de **67 actividades** y cada uno de dichos programas bien podría ser objeto de una evaluación individual. Tales programas son:

- Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz (43 actividades)
- Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal (7 actividades)
- Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas (10 actividades)
- Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de no Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala (7 actividades)

En las páginas siguientes se examinan los logros de esos programas empezando por los resultados relativos al PPP en su conjunto, para luego verlos proyecto por proyecto.

3.3. Resultados del PPP

El objetivo general del Peacebuilding Priority Plan fue realizar actividades para responder a amenazas inminentes al proceso de paz, en particular en relación con el fortalecimiento de las instituciones nacionales y de los procesos establecidos bajo los acuerdos de paz. En seguida se muestra con verde, amarillo y **rojo** lo logrado o no logrado, en general, por el Plan.

³³ Glosario de los principales términos de evaluación y gestión basada en resultados. OECD, 2010

Tabla No. 2
Resultados del Peacebuilding Priority Plan

Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de color
<p>1. Capacidades técnicas, humanas, organizativas y tecnológicas del Ministerio de Gobernación potenciadas para garantizar la seguridad, promover una cultura de paz y coadyugar a la disminución de la violencia.</p> <p>Resultado original:</p> <p>1. La capacidad técnica y humana de las fuerzas armadas nacionales y de la policía (re) construida, con especial atención al equipamiento y entrenamiento de habilidades para promover la adhesión estricta a la</p>	Tiempo de respuesta institucional respecto a la protección de víctimas y sobrevivientes en los delitos contra la mujer en la capital, Mixco y Villanueva.	Menos de 1 hora.	Se ha reducido a un tiempo de 15 minutos de media.	La meta del indicador se redujo, de 2 horas a 1 hora. La medición se establece como una media del tiempo de reacción. La Policía Nacional Civil aporta ese dato. Es recogido por vía tecnológica.	<p>Se ha logrado el resultado esperado. Pero a partir de la documentación no se puede determinar cuál ha sido el impacto de esta actividad en la reducción del tiempo de respuesta.</p> <p>Por el otro lado, en los últimos meses del 2015, la falta de pago de alquiler de local en donde se encontraban las instalaciones del centro de atención telefónica, así como la falta de pago del servicio de localización GPS de las patrullas, han creado un impasse poniendo en riesgo el resultado y aumentando el tiempo de respuesta de la PNC a más de una hora.</p> <p>Se cambió el resultado original como <i>“no respondía al enfoque de la intervención. Contenía elementos que apuntaban a un trabajo de fortalecimiento de las fuerzas armadas que no coincidía con las prioridades del país”</i></p>	
	Existencia de un sistema de consultas para las instituciones del sector justicia a datos del MINGOB.	Consulta en tiempo real, las bases de datos actualizadas diariamente.	Actualmente la PTI cuenta con 589 usuarios registrados del MP, PNC y MINGOB - instituciones encargadas de realizar la investigación criminal-, con acceso a los datos en tiempo real.	La Plataforma Tecnológica de Información y la Unidad de Estadísticas Criminales y Análisis Estratégico, han tenido impacto en la seguridad ciudadana. La Plataforma permite el acceso a un amplio rango de datos de la persona de interés desde el punto de vista de la seguridad. Todo ello gracias a la interconexión de base de datos de las distintas dependencias del Estado, y entidades públicas y privadas.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	
	Número de muertes violentas por año.	(2011) 45 por 100,000 (2014) 33 por 100,000	El último dato que se reporta es el de 2014, con 33 casos por 100,000 habitantes. No hay datos de	Se ha experimentado una constante reducción. Un factor influyente es el aumento de la población. La cifra es proporcionada por la unidad de estadística criminal y análisis estratégico del Ministerio de	El gobierno de Otto Pérez Molina anunció la disminución de la tasa de homicidios. Sin embargo en el año 2015 la tasa aumentó: 2011: 38,16 2012: 34 2013: 34 2014: 31,2	

Resultados del Peacebuilding Priority Plan						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de color
Constitución, la disciplina, la educación cívica, la profesionalidad y la gestión de los recursos humanos.			2015, pero sí se percibe una tendencia a la baja.	Gobernación.	2015: 33,84 Al momento de la evaluación, no es posible determinar si existe una relación directa entre las actividades apoyadas por PBF y la tasa de muertes violentas.	
	Número de herramientas de producción de conocimiento y análisis de datos referentes a seguridad.	Observatorio sobre crimen y violencia.	Creada la Unidad de Estadísticas Criminales y Análisis Estratégico UECAE.	La UECAE desempeña un rol asesor en el diseño y evaluación de políticas y programas de Gobierno sobre criminalidad, violencia e inseguridad ciudadana.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	
2. El Sistema judicial es fortalecido a través del equipamiento, personal y capacitación a la Oficina de Magistrados y a los tribunales, para establecer la credibilidad, profesionalismo, independencia y eficiencia en el sistema judicial y la reforma de la ley incluyente, a fin de institucionalizar el Estado de Derecho. Comentario de la Oficina de PBF: El enunciado del objetivo se refiere al sistema judicial.	Tasa de impunidad en delitos contra la vida y la integridad física (basado en la relación del número de casos presentados al MP y el número de casos sentenciados).	(2009) 95% (2013) 91%	90% en 2014	Los indicadores fueron construidos en 2011. En aquel momento no hubo referente con SICOMP y su fórmula se planteó de una forma simplista: # de denuncias presentadas vs. sentencias emitidas. Así han sido reportados en el curso del proyecto.	Se ha logrado el resultado esperado. Al momento de la evaluación, no es posible determinar si existe una relación directa entre las actividades apoyadas por PBF y la tasa de impunidad.	
	Tasa de impunidad relacionada con el crimen organizado (basado en la relación del número de casos presentados al MP y el número de casos sentenciados).	(2009) 98% (2013) 95%	95% para 2014	Dato no medible en el MP. El número de casos sentenciados proviene del OJ. Han cambiado los indicadores de desempeño en el MP. Además, no opera la presunción de inocencia; todos los casos son tenidos como culpables para medir la impunidad. La solución ha sido un cálculo porcentual, no científico, estimando que se ha podido alcanzar la meta propuesta.	No se ha podido a medir la reducción de la tasa de impunidad. Al momento de la evaluación, no es posible determinar si existe una relación directa entre las actividades apoyadas por PBF y la tasa de impunidad.	
	Tasa de impunidad relacionada con crímenes contra	(2009) 99% (2014) 95%			No se puede encontrar en los informes de PBF un seguimiento o monitoreo de este indicador. En el informe de CICIG y Ministerio Público - Sistema de	

Resultados del Peacebuilding Priority Plan						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de color
<i>No obstante, todas las acciones fueron dirigidas al Ministerio Público, lo cual sí tiene coherencia con los indicadores propuestos.</i>	mujeres (basado en la relación del número de casos presentados al MP y el número de casos sentenciados).				<i>medición de la impunidad en Guatemala (2015), las estadísticas muestra una tasa de impunidad en 2013 de 97%. En el caso de femicidio la tasa es 73%. Como en el indicador no había diferencia entre femicidios y otras tipologías de crímenes no es posible determinar si se ha logrado el resultado o no.</i>	
5. Procesos de reconciliación nacional que promuevan la cultura de la inclusión y la resolución pacífica de los conflictos fortalecidos, y los legados más urgentes de derechos humanos del conflicto abordados, incluyendo medios de comunicación responsables.	Número de víctimas del conflicto armado interno identificadas.	PBF: 165.	Hasta 2014 se reportan 177 víctimas de desapariciones forzadas localizadas, identificadas y entregadas a sus familiares.	La respuesta al indicador desde el proyecto es más integral hasta la entrega a los familiares, en cumplimiento de su derecho a conocer la verdad. El dato es proporcionado por FAFG.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	
	Número de condenas criminales en casos paradigmáticos de violaciones a DDHH cometidas en el CAI.	5 criminales convictos	Se han obtenido 7 condenas criminales en casos paradigmáticos.	Además, la captura en 2014 de 2 Comisionados Militares en relación con el caso de esclavitud sexual "Sepur Zarco", ha tenido un efecto catalizador hacia otras víctimas para buscar justicia.	Se ha logrado el resultado esperado. Pero no ha sido posible determinar en qué medida los aportes de PBF han contribuido a lograr las condenas.	 

Resultados del Peacebuilding Priority Plan						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de color
7. El ejercicio de los derechos humanos fundamentales por parte del público en general mejorado para aumentar las prácticas de reparación duradera de las exclusiones políticas y económicas, e.g., mediante el apoyo a los mecanismos institucionales de DDHH, y la salvaguardia de las disposiciones del enfoque para la promoción de los DH	% de jóvenes y mujeres que participan en las comisiones de prevención del sistema de consejos de desarrollo (San Marcos, Santa Cruz El Quiché, San Miguel Petapa, Salamá, Chiquimula).	San Marcos Meta: 20% Santa Cruz del Quiché Meta: 20% San Miguel Petapa Meta: 20% Salamá, Baja Verapaz Meta: 20% Chiquimula Meta: 20%	(31 de agosto de 2015) 67% San Marcos, 40% Santa Cruz del Quiché, 40% San Miguel Petapa y 70% Salamá.	El indicador se construye dividiendo el número de Integrantes de la COMUPRE entre el número de mujeres y jóvenes. El viceministerio de prevención había identificado en un mapa 35 municipios con mayor necesidad de atención. Se priorizaron 10, quedaron 5, pero en Chiquimula no había disposición del alcalde. No se pudo firmar carta de entendimiento. En todos los municipios beneficiarios se ha superado la meta de participación establecida (al menos el 20% de los integrantes de las COMUPRE deben ser jóvenes y mujeres).	Se logró el resultado esperado a partir de la documentación entregada. No ha sido posible hacer una triangulación.	
	# de proyectos/iniciativas/planes aprobados por el consejo de desarrollo departamental para la protección de los derechos humanos con especial énfasis en los DDHH de mujeres y jóvenes.	2 por municipio.	Se consiguió uno por cada grupo meta en cada municipio. 8 proyectos en total. Hay financiamiento para impulsarlo. La municipalidad tiene compromiso en su desarrollo e impulso. Articulación con la UPCV para establecer una comisión municipal de prevención y un observatorio.	Los proyectos e iniciativas aprobados (al menos 2 por municipio) serán debidamente desarrollados durante la elaboración de los planes municipales de prevención y seguridad ciudadana. Los proyectos serán presentados para negociación en los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE).	Los proyectos están en manos de los COMUDE.	

El examen de la tabla precedente permite señalar que los proyectos de PBF han creado una diferencia y que los proyectos han jugado un rol catalítico.

Se pueden constatar resultados en ciertas áreas como la investigación criminal, atención a víctimas y la implementación de la Política Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito, entre otros. Sin embargo, los proyectos parecen ser muy dispersos en su ejecución y no reflejan una visión de conjunto o una estrategia consistente de intervención en favor de la paz y la seguridad en Guatemala; igualmente no existe suficiente evidencia que permita concluir y establecer si se crearon efectos sinérgicos u oportunidades imprevistas o adicionales.

De igual manera, al momento de la evaluación, no existe suficiente evidencia que permita concluir si el PBF ha sido un agente de cambio y si los resultados son un efecto de este apoyo o de otros. Se puede también constatar que las metas de cambio propuestas son demasiado ambiciosas y más bien poco realistas (reducir la tasa de homicidios, incrementar la tasa de alfabetismo, bajar la tasa de impunidad, fomentar la participación democrática de la juventud) y no siempre proporcionadas con los recursos o el tiempo disponible.

En seguida se presenta un análisis similar, pero más específico, para todos y cada uno de los proyectos del PPP.

3.3.1. Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz

El **objetivo** de este proyecto fue fortalecer las capacidades institucionales del Ministerio de Gobernación para contribuir a fortalecer la cadena de justicia y seguridad. Esta evaluación determinó que 74% de los objetivos se lograron en su totalidad, el 10% de forma parcial y el 16% no ha sido logrado. En seguida, con los correspondientes comentarios, se presenta en verde, amarillo y rojo lo logrado, logrado parcialmente y lo no logrado por el proyecto, respectivamente.

Tabla No. 3

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
1. Fase inicial para el establecimiento y puesta en marcha de la plataforma tecnológica de información del Ministerio de Gobernación, incluyendo el sistema de dispositivos electrónicos para protección de las víctimas de violencia contra la mujer	Número de acuerdos institucionales e interinstitucionales políticas y protocolos para poner en marcha la plataforma tecnológica.	El MINGOB cuenta con un marco institucional y normativo para el procesamiento y análisis de datos producidos por las distintas entidades a cargo de la lucha contra la criminalidad y la prevención del conflicto.	Se establecieron acuerdos entre MINGOB y varias instituciones. Además, se puso en marcha el grupo de trabajo en tecnología del MINGOB.	El reporte de 2013 no levantó valores. Se consigue tener información en tiempo real para una respuesta inmediata al hecho delincriminal. Marco institucional y normativo al cual se hace referencia, es el siguiente: - Convenio de intercambio información con SAT para Identificación de Personas -acceso al RTU-. - Convenio de intercambio información con RENAP para Identificación de Vehículos -parque vehicular de SAT-. - Convenio de intercambio de Información con RENAP para la identificación de personas DPI. - Instrumentos para intercambio de información con Ministerio Público - Intercambio de Información con el Sector Justicia (OJ, MP, IDPP, INACIF, MINGOB) - Acuerdo de acceso a información de vehículos robados con Policía Nacional Civil - Acuerdo de acceso a información de flujo migratorio con Dirección General de Migración - Protocolos de seguridad informática.	Se ha logrado firmar tres convenios, dos acuerdos y un instrumento. La señal amarilla indica que el indicador es incompleto por no contar con una meta cuantificable y no afecta la valoración general del logro del objetivo sino que en este caso señala un límite en el indicador.	
	Número de aplicaciones y sistemas informáticos puestos en marcha	Establecidos al menos 5 sistemas informáticos que componen la base operativa de la plataforma tecnológica de información.	2015. 12 aplicaciones disponibles. Pendiente dato final	Revisar columna de apuntes sobre desempeño de los indicadores. A qué se refiere el número de aplicaciones y sistemas informáticos.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
	Número de protocolos de actuación/manuales para el uso de dispositivos electrónicos de protección a víctimas de violencia contra las mujeres, particularmente la violencia sexual, contra menores en el ámbito intrafamiliar.	Se ha desarrollado por lo menos un protocolo de actuación y un manual de uso de dispositivos electrónicos para la protección de mujeres, niñas y niños sobrevivientes de violencia sexual, femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres e intrafamiliar en Guatemala.	2015. 9 protocolos	<p>ONU Mujeres lo reporta. Constan los productos. Aún no ha habido una entrega final.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marco conceptual y normativo 2. Análisis tecnológico y propuesta técnica 3. Protocolo de actuación y operativo 4. Perfiles para la unidad de monitoreo 5. Manual de uso 6. Propuesta de criterios y mecanismos de elegibilidad 7. Propuesta para el diseño del mecanismo interinstitucional de seguimiento y monitoreo 8. Manual de formación especializada 9. Testeo y evaluación de resultados <p>Los dos últimos productos están en elaboración final.</p>	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha verificado la existencia de los protocolos. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	
2. Modelo de investigación criminal del Departamento de Delitos contra la Vida, replicado en el Departamento contra la Delincuencia Organizada de la División Especializada de investigación Criminal de la Policía Nacional Civil	<p>Número de casos en que se ha utilizado evidencia generada a través del nuevo modelo de gestión.</p> <p>Un instrumento de monitoreo de violencia y criminalidad coordinado con instituciones nacionales y sociedad civil.</p>	<p>25 casos</p> <p>Progreso: Elaborado diseño de observatorio.</p>		<p>Aunque se definió un nuevo indicador para este producto, ninguno de ellos fue reportado.</p> <p>La Oficina de PBF informa: "El Producto se redefinió dentro del proyecto de investigación criminal."</p>	<p>No se encontró evidencia para validar el logro del resultado</p> <p>Se "definió un nuevo indicador para este producto, ninguno de ellos fue reportado." No se explica el por qué.</p> <p>Después se "redefinió dentro del proyecto de investigación criminal."</p>	
3. Mecanismos para fomentar la participación democrática de la juventud en los esquemas institucionales	Número de personas de la UPCV y de la DIRC capacitadas en prevención de conflictos y	75	148 personas en 2015.	Se trataron diversas materias relacionadas con seguridad ciudadana, conflictividad social, juventud y participación ciudadana. Participaron principalmente UPCV, CONJUVE, SEGEPLAN y SNU. Tres niveles: estratégico de tomadores de decisión, nivel técnico, nivel de campo con actores municipales.	<p>Se ha logrado el resultado esperado.</p> <p>Se ha constatado la actividad y el número de personas capacitadas. En relación con la importancia del tema se piensa que el resultado es muy limitado.</p>	

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
de seguridad ciudadana y comunitaria, gobernabilidad democrática local y gestión pacífica de la conflictividad fortalecidos, con pertinencia cultural y de género.	prevención de la violencia con enfoque juvenil.			Se desarrolló con recursos propios de las diferentes instituciones. Tren de formación y capacitación.		
	Número de juntas locales y comités locales de seguridad sensibilizados y capacitados en sus roles, límites legales, gestión de conflictos, prevención de la violencia y derechos humanos, con pertinencia de género, cultural y lingüística y que incorporaron la participación juvenil en sus estructuras.	20	Ahora son Comisiones Municipales de Prevención de la Violencia. 4, una en cada uno de los 4 municipios. A partir de los protocolos, la UPCV reporta otros 85.	Protocolo de la Comisión Municipal de Prevención sirvió como herramienta pedagógica para crear otras Comisiones. Debieron haber sido una en cada municipio (5), pero la meta se formuló de forma errónea.	No se ha logrado el resultado.	
	Número de protocolos diseñados, aprobados e implementados por las entidades territoriales de seguridad.	10	Agosto 2015. 10 protocolos	Cobran diferentes denominaciones como: protocolos, manuales, guías, modelos, planes o políticas. Destacan las 4 Políticas municipales de prevención de la violencia, seguridad ciudadana y convivencia pacífica, las cuales fueron las primeras del país y son consideradas buenas prácticas.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido revisar en la documentación entregada.	
Número de jóvenes, siendo al menos 40% mujeres, capacitados como	15 en cada municipio	Se reporta un total de 75 jóvenes en los 4 municipios, de los cuales el 62% son	Temáticas del Plan Conjunto de Formación y Capacitación. Las instituciones del sistema nacional de diálogo, servicio cívico, CONJUVE, Unidad de Prevención. Ahora conforman las Comisiones Municipales de Juventud.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido revisar en la documentación entregada.		

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
	promotores ciudadanos juveniles.		mujeres.			
4. Juventudes locales cuentan con capacidades, habilidades y conocimientos para ejercer su ciudadanía activa, en un marco de cultura de paz	Número de personas formadas y capacitadas en prevención de la violencia escolar y construcción de ciudadanía.	2,500	El último valor que se reporta es de 7,696 personas capacitadas.	El dato surge de los registros de UNESCO y del MINEDUC. Alianzas con otros programas USAID, GIZ. MINEDUC se apropia de los currículos y se apropian de la sostenibilidad. Lo replican a nivel nacional. Se formuló un recurso educativo con la Sala de Constitucionalidad de Constitución de la República adaptado. Se crearon Manuales de Formación Docente con la articulación con otras iniciativas. Se amplió el efecto municipal a uno nacional con otros municipios.	Se ha logrado el resultado esperado. No ha sido posible determinar en qué medida los aportes de PBF han contribuido a lograr el número de personas capacitadas.	 
	Número de recursos pedagógicos elaborados, validados e implementados en apoyo a la estrategia de prevención de la violencia escolar y construcción de ciudadanía.	25	Se reporta una cantidad final de 27 recursos pedagógicos elaborados.	Estrategia de Prevención de la Violencia Escolar y Construcción de la Ciudadanía. Incluía Conviviómetro, Trípticos, Cuñas radiales, Manuales para docentes. Además se creó una Guía para Identificación y Referencia de Casos de Violencia Escolar. También Protocolo de Atención a Casos de Violencia.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha constatado la existencia de los 27 recursos pedagógicos.	
	Tasa de alfabetismo incrementada en jóvenes entre 15 y 24 años de edad de los municipios beneficiarios.	95%	La acción se limitó a realizar un estudio causas de abandono escolar en jóvenes. De cara a formular una nueva programación para alfabetización a jóvenes.	No se levantaron valores sobre este indicador que sí preveía una línea de base y una meta. La razón es que no hubo desde el proyecto líneas de acción dirigidas a producir una incidencia directa sobre el indicador.	No se ha logrado el resultado. En varios de los proyectos se encuentran indicadores muy ambiciosos hasta no realistas en mira de los recursos y tiempo disponible.	

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
5. Fortalecidas las capacidades del Ministerio de Gobernación para prevenir y responder a la violencia contra las mujeres, a través de la implementación de la iniciativa "territorios libres de violencia contra las mujeres", la creación del Sistema Integrado de Atención a las Sobrevivientes de Violencia, Y el incremento de los conocimientos y capacidades de la unidad de género para transversalizar el tema de género.	Número de mecanismos locales establecidos para la medición conjunta de femicidios y otras formas de violencia contra las mujeres.	Al primer año de implementación se han establecido y validado 3 mecanismos locales para medir y darle seguimiento a los casos de femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres.	3 mecanismos locales en Teculután, Zacapa y Estanzuela creados	Mesas Interinstitucionales que recogen datos sobre violencia contra las mujeres. Se complementa con hojas evaluativas en el ámbito comunitario. Se pretende que las comunidades o entidades locales desarrollan mecanismos para la prevención.	Se han logrado el número de mecanismos esperados	
	Número de municipalidades donde la iniciativa TLV es implementada.	Implementada en al menos 3 municipalidades y 2 estaciones de policía en Zacapa.	3 municipalidades y 28 estaciones de policía a nivel nacional, dos de ellas en Zacapa.	Se estableció este nuevo indicador para poder reportar sobre una línea de trabajo que se definió en el Departamento de Zacapa. Se definió para municipalidades, pero finalmente tuvo una extensión a nivel nacional.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido revisar en la documentación entregada.	
	Número de planes de seguridad que incorporan acciones para el abordaje de la violencia contra las mujeres en el departamento de Zacapa, con la participación de las instituciones estatales	Durante el segundo año del proyecto, la ciudadanía y las instituciones estatales desarrollan un plan de seguridad que incorpora acciones para el abordaje de la violencia contra las mujeres en por lo menos 3 municipios del departamento.	Se reporta el desarrollo de 2 planes locales de seguridad Teculután y Zacapa Se presentan problemas en Estanzuela que están en vías de solución	Desarrollados por el sistema de consejos de desarrollo, ligados a los gobiernos municipales. Basados en la Política de Prevención de Violencia y Delito 2014 – 2034, Eje número 3. Eje número 5 de Política de Desarrollo Integral de la Mujer 2008 – 2023.	No se ha logrado en su totalidad el desarrollo de planes de seguridad en 3 municipios del departamento de Zacapa.	
	Porcentaje de avance en el levantamiento de información geo-referenciada	Para el primer año de implementación se ha levantado la totalidad de la segunda capa de información	Se ha cubierto el 100% de los 10 municipios seleccionados del Departament	La meta ha sido sobrepasada en un 42% gracias a fondos complementarios. Con la iniciativa 1325 se ha alcanzado a 4 municipios del Polochic. El dato lo proporciona CICAM. Se verifica el dato de forma electrónica.	Se ha sobrepasado el resultado esperado. Se ha podido revisar en la documentación entregada.	

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
		georreferenciada en los 10 municipios del departamento de Zacapa (avanzando a un 58% de la segunda capa para todo el territorio nacional)	o de Zacapa. Se ha alcanzado a un 58% del total de municipios del país en la segunda capa			
	Número de funcionarios y funcionarias capacitadas para utilizar la información geo-referenciada producida por el sistema.	Para el segundo año de implementación 12 funcionarios y funcionarias públicos de las instituciones estatales con presencia en los tres municipios participantes en el programa en el uso de la información geo-referenciada para mejorar la atención inmediata y de seguimiento a las sobrevivientes de violencia contra las mujeres y la niñez.	Se alcanzó a 134 agentes de la Policía Nacional Civil (OAV).	En 2015 se reportan 300 en formación actualmente. El proceso sufrió retrasos debido a las emergencias de respuesta a la crisis (los sacan de la formación para patrullar). La información la emite el CICAM	Se ha logrado el resultado esperado Al mismo tiempo se está indicando como una complicación, la disponibilidad del personal policial para poder atender las capacitaciones.	 
	Número de mecanismos para la transversalización del enfoque de género, multiculturalidad, juventud y niñez en el MINGOB	3 mecanismos establecidos	Se ha transversalizado el enfoque de género en 1 plan estratégico de MINGOB y 3 planes operativos de 3 dependencias	No se han definido mecanismos, sino que se ha llevado a cabo propiamente la transversalización del enfoque de género	No se ha logrado el resultado esperado. No se está indicando si y como se ha "llevado a cabo propiamente la transversalización" y cuál ha sido el resultado.	
	Número de personal policial	Al menos 70 instructores capacitados.	Se reportan 880 personas capacitadas		Se ha logrado el resultado esperado.	

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
	capacitado en la aplicación del protocolo de actuación del VCM		entre PNC y funcionarios de prisión.		Se informan que 880 personas han sido capacitadas, pero no si se han capacitado a los 70 instructores	
6. Observatorio nacional de criminalidad y violencia diseñado mediante un proceso coordinado y articulado con instituciones nacionales y organizaciones de sociedad civil, incorporando la perspectiva de género, de multiculturalidad y etaria.	Documento de diseño del observatorio nacional de la criminalidad y violencia	Se cuenta con el documento de diseño del observatorio diseñado	Se diseñó el observatorio	En qué términos se diseñó el observatorio. El indicador es similar al que establece el Resultado 7 del PBF	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	

Un análisis estratégico de las percepciones de los entrevistados sobre el proyecto, hecho con base en la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), nos muestra las siguientes amenazas y oportunidades como variables externas que inciden en el mismo.

Oportunidades

- Demanda social e institucional de los productos del proyecto
- Necesidad de continua modernización tecnológica

Amenazas

- Cambio de prioridades políticas
- Eventual indiferencia del nuevo gobierno hacia los proyectos del gobierno anterior
- Posibilidad de un nuevo gobierno que no priorice la seguridad ciudadana basada en un enfoque preventivo
- Cambios de personal.

3.3.2. Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal

El **objetivo** de este proyecto fue fortalecer las capacidades en materia de investigación criminal de instituciones nacionales clave como el Ministerio de Gobernación, el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses. Esta evaluación determinó que se lograron el 80% de los objetivos en su totalidad y el 20% de forma parcial. En seguida, con los correspondientes comentarios, se presenta en verde, amarillo y rojo lo logrado, logrado parcialmente y lo no logrado por el proyecto, respectivamente

Tabla No. 4

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
1. Fortalecidas las capacidades de la Dirección de Investigaciones Criminalísticas DICRI del Ministerio Público para el procesamiento de escenas del crimen y el seguimiento y la vigilancia de las acciones criminales.	Número de informes realizados en los que se reporta la utilización de equipo de monitoreo y vigilancia desde la DICRI.	25 informes	El último reporte refiere un aproximado de 120 informes en los cuales se ha utilizado el equipo de investigación.	El equipo de monitoreo y vigilancia se transformó en equipamiento para la investigación en general. En la práctica, todos los informes realizados desde la DICRI utilizan los equipos de investigación. Cuando el proyecto inició no había equipamiento para la investigación científica criminalística: cámaras con GPS; luces para detección de fluidos; lámpara prisma o cámaras trampa para vigilancia e investigación.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido verificar en los informes de ejecución.	
	Número de oficinas de enlace de la Unidad de Análisis que han sido creadas (en fiscalías).	5 oficinas	Se reportan 17 oficinas de enlace creadas.	Se superó en 12 el número de oficinas de enlace creadas. Es una figura nueva en el ministerio. La unidad de análisis criminal era una oficina muy pequeña y había necesidad de que creciera a oficinas distritales para análisis de estructuras y fenómenos criminales. Se comenzó con 5 enlaces y se amplió a 10. El MP lo amplió a 15 con fondos propios. Fue exitoso e institucionalizado por el MP. Próximamente se espera reclutar 5 enlaces más y alcanzar al 50% en el año entrante para ser integradas por el MP.	Se ha superado el resultado esperado. Se ha podido verificar en la documentación entregada en donde constan las 17 oficinas creadas.	

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
	Número de casos (por fiscalía) en los que son utilizados los mapeos de fenómenos criminales realizados por las oficinas de enlace de la Unidad de Análisis.	5 casos	El último reporte refiere 91 casos en los cuales se han utilizado mapeos de fenómenos criminales.	Se esperaba contar con 5 oficinas de enlace. Por ello la meta eran 5 casos. Los enlaces sistematizaron los casos recibidos y se comenzó a mapear zonas y horarios de máxima actividad delictiva y a generar nuevos casos. Por esto se logró superar la meta en 86 casos. Fue un éxito no previsto.	Se ha superado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados En 2013 era obvio que la meta inicial se iba a superar. En la documentación no se puede encontrar una reformulación de la meta.	
	Existencia de una estrategia institucional de comunicación.	Existe estrategia	Se cumplió el objetivo. Se construyó y funciona. Ha habido ajustes.	La estrategia de comunicación se desarrolló de la mano de la mejora de la investigación criminal. Principalmente se trata de una estrategia de mejora de imagen institucional y de desvinculación con el poder ejecutivo. Se desarrollaron Protocolos sobre la gestión de la comunicación con medios. Está siendo objeto de ajustes; ejemplo el cambio de logo.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido constatar la existencia de la estrategia en la documentación entregada.	
3. Fortalecidas las capacidades de persecución penal estratégica de los delitos de femicidio, trata de personas y violencia contra las mujeres y la niñez en la Fiscalía de la Mujer y la	Tasa de efectividad de la Fiscalía de la Mujer.	25%	2015. 25%	Ha habido un incremento de la cantidad de denuncia. Ello ha provocado cambios en los elementos de la fórmula interna (SICOMP) de valoración de la efectividad.	No se puede determinar si se han logrado los resultados esperados porque se ha reformulado la valoración de la efectividad. Deberían de haberse desarrollado parámetros acordados y verificados para poder establecer la efectividad.	
	Tasa de efectividad en la Unidad de Trata.	25%	2015. 32%	Para obtener el valor porcentual del indicador se utilizan aproximaciones discutidas con los datos de que se dispone: denuncias recibidas; evaluación de desempeño de fiscales y auxiliares; denuncias en seguimiento; y denuncias con sentencia principalmente.	A partir de las aproximaciones se puede determinar que se ha logrado el resultado esperado. Deberían de haberse desarrollado parámetros acordados y verificados para poder establecer la efectividad.	 

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
Unidad de Trata de Personas de la Fiscalía de Crimen Organizado del Ministerio Público.						
4. Fortalecido el Departamento de Investigación de Delitos Sexuales, Trata de Personas, Niñez y Adolescencia y Delitos Conexos de la División Especializada de la Subdirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil mediante la implementación de un Modelo de Gestión de Investigación Criminal.	Número de casos en que se ha utilizado evidencia generada a través del nuevo Modelo de Gestión a implementarse en el Departamento de Investigación de Delitos Sexuales, Trata de Personas, Niñez y Adolescencia y Delitos conexos de la División Especializada de la Subdirección de Investigación Criminal de la PNC.	25 casos	Se reportan 771 casos en que se utiliza evidencia generada a través del nuevo modelo de gestión.	El éxito en el desempeño del indicador se debe a que prácticamente en la totalidad de los casos se utiliza evidencia generada desde el nuevo modelo. Ahora se llama Departamento contra Delitos de Delincuencia Organizada de la PNC.	Se ha superado el resultado esperado. En 2013 se superó la meta con más de 1,000%. El PBF de Guatemala debería haber actualizado los resultados esperados	
5. Fortalecidas la coordinación interinstitucional y la	Número de nuevos protocolos establecidos para colaboración	1 protocolo	Se han confeccionado 2 nuevos protocolos. No se ha iniciado el proceso de validación de los	Se han establecido dos protocolos de coordinación institucional en materia de investigación criminal: con INACIF y con MPPNC investigación de la PNC. También se llegó a acuerdos con el Departamento de Bomberos para	Se ha logrado parcialmente el resultado esperado. Falta la validación de los protocolos.	

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
cooperación externa para el mejoramiento de la investigación criminal y la persecución penal del Ministerio Público, el Instituto Nacional de Ciencias Forenses y el Ministerio de Gobernación	interinstitucional en materia de investigación criminal y persecución penal diseñados.		mismos. Falta realizar una valoración conjunta que concluya en definir ajustes.	mejorar el tratamiento de la escena del crimen.		
	Número de acusaciones generadas con base al trabajo colaborativo enmarcado en el protocolo de colaboración interinstitucional en materia de investigación criminal y persecución penal.	100	El valor último que se reporta es de 120 acusaciones generadas desde el trabajo colaborativo.	El trabajo colaborativo principalmente se produce con la Dirección de Investigación de la PNC. Se estima que el 90% de los informes incluyen elementos de investigación de otras instituciones.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido constatar el número de acusaciones.	
6. Definición de la fase inicial del Proceso de Institucionalización de la Dirección General de Investigación Criminal DIGICRI.	Número de reglamentos, herramientas y modelos de funcionamiento para la fase inicial de la institucionalización de la DIGICRI.	Por lo menos 3 herramientas diseñadas: sistemas de gestión de recursos humanos; pensum de estudios; modelo de gestión de la investigación.	Se reportan 3 herramientas diseñadas para la fase inicial de institucionalización de la DIGICRI. Dir. General de Investigación Criminal.	Los tres temas planteados son: sistemas de gestión de recursos humanos; pensum de estudios; modelo de gestión de la investigación. Hubo consultores contratados para su desarrollo. Debería pertenecer a Gobernación, pero finalmente quedó en el MP para mayor control y transparencia en la gestión.	Se ha logrado el resultado esperado. Se han introducido las tres herramientas /temas.	

Un análisis estratégico de las percepciones de los entrevistados sobre el proyecto, hecho con base en la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), nos muestra las siguientes amenazas y oportunidades como variables externas que inciden en el mismo.

Oportunidades

- Ambiente político favorable para el discurso de combate a la impunidad y el fortalecimiento de la investigación criminal
- El interés de la población sobre el tema es un poco más amplio que en el pasado reciente
- Presencia y trabajo de CICIG
- Cambio de paradigmas en la investigación criminal
- La creciente demanda de casos a investigar, abre la necesidad de las instituciones responsables para fortalecerse en el tema.
- Apertura de MP para el trabajo con el sistema de las Naciones Unidas
- Coordinación PNUD-CICIG-MP para transferencia de resultados de CICIG a MP y demás instituciones de justicia

Amenazas

- En el ámbito político, el nuevo gobierno a partir del 14 de enero del 2016 podría no tener interés en el tema
- Burocracia estatal “Cuenta única” y los procedimientos asociados (El concepto del Sistema de Cuenta Única del Tesoro está basado en el mantenimiento de una única cuenta corriente bancaria estatal. Hacia ella deben dirigirse todos los recursos recaudados, sean los destinados al Tesoro, propios de jurisdicciones u organismos o vinculados a algún fondo o programa específico, así como los de créditos externos o fondos de terceros).
La influencia de los poderes fácticos y/o criminales sobre las instituciones responsables de la investigación puede atentar contra la independencia y profesionalismo de la investigación por medio de presiones y/o tráfico de influencias.
- La escasa o nula capacidad que tienen los titulares del próximo gobierno en los temas de seguridad y/o investigación criminal los convierte en vulnerables a la presión y/o intenciones de su equipo de trabajo, en el cual presumiblemente habrá varios interesados en mantener la impunidad.
- Poco interés político en los proyectos, aunque sí hay interés en lo que el PBF representa
- Déficit presupuestario del Ministerio Público.
- Cambios de personal en el Ministerio Público

3.3.3. Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención de la Víctima

Objetivo: Fortalecer el acceso por parte de las víctimas del delito, particularmente mujeres, niños, niñas y adolescentes, a los servicios de atención integral que presta el Ministerio Público y otras instituciones, mejorando los canales de información y comunicación a nivel nacional, con pertinencia lingüística y cultural. De acuerdo con el análisis conducido por los evaluadores sobre los objetivos y resultados de proyecto de fortalecimiento de las capacidades nacionales para la atención de la víctima, se determinó que se lograron el 80% de los objetivos en su totalidad y el 20% de forma parcial. En seguida se presenta en verde, amarillo y rojo lo logrado y lo no logrado por el proyecto.

Tabla No. 5
Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención de la Víctima

Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
1. Implementación de mecanismos de información y comunicación con pertinencia cultural sobre derechos de las víctimas, con particular énfasis en mujeres, niños, niñas y adolescentes.	Un sistema de monitoreo de la atención a las víctimas y de consulta sobre avances de casos en funcionamiento.	Creación e institucionalización del sistema de monitoreo de casos de atención a víctimas.	El sistema de monitoreo fue creado e institucionalizado. Además, ya emite boletines.	Se trata de un sistema telefónico que facilita datos sobre el avance de un caso, de forma tal que el usuario no debe someterse a trámites burocráticos. No funciona en las fiscalías distritales, sólo a nivel central. La institucionalización consiste en la asunción bajo el presupuesto regular del MP y el establecimiento de protocolos para su gestión. El equipo de atención a víctimas construye los boletines. Los boletines emitidos se dirigen hacia la gerencia del MP, las fiscalías especializadas y las fiscalías distritales. También se comparte con redes de derivación, ONG's o comunidad donante. La información se articula con SICOMP.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	
2. Extensión geográfica de los mecanismos de atención integral para las víctimas, particularmente de mujeres, niños y niñas, incluyendo sistemas de monitoreo y evaluación adecuados de los servicios.	Una estrategia de acciones de información y divulgación de los derechos de las víctimas con pertinencia cultural.	Creada una estrategia de información y comunicación hacia las víctimas, en los lugares donde se implementa el modelo de atención a la víctima.	Se creó la estrategia de información y comunicación. Se encuentra a un 50% de implementación.	La estrategia se desarrolla en los lugares donde se implementa el Modelo. También en las 34 oficinas de atención de la víctima. Se realizó una consultoría que desarrolló la estrategia. No se está implementando en su totalidad. Está siendo objeto de revisión para su mejora. En concreto, presenta dificultades para llegar a las mujeres analfabetas.	Se han logrado parcialmente los resultados esperados.	
3. Implementación de modelo de atención integral y específico para la atención a las	Número de políticas, protocolos e instrucciones institucionales	Creación de 2 nuevos instrumentos e implementación a nivel	Se reporta la creación e implementación de 6 nuevos instrumentos	Los 6 nuevos instrumentos son: 1. Protocolo de entrevistas a niñez y adolescencia víctima de violencia sexual	Se ha logrado la creación e implementación de 6 nuevos instrumentos en materia de atención a víctima. Lo que no queda claro es qué elementos contiene en su totalidad el "modelo de atención integral y	

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención de la Víctima						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
víctimas del delito de trata de personas, particularmente de mujeres, niños, niñas y adolescentes.	es generadas e implementadas como producto del proyecto.	institucional de 4 nuevos instrumentos en materia de atención a víctima.	en materia de atención a víctima.	2. Dos Cuentos para la preparación de niñez al debate 3. Formulación de política de atención y referencia a través de las redes de derivación, coordinadas por el MP 4. Elaboración de manual de atención a víctimas y fichas de derivación hacia redes 5. Guía para evaluación del riesgo y protección de víctimas 6. Elaboración de tablas que determinan criterios para el análisis y estimación de montos para la recuperación digna de las víctimas de delitos con especial énfasis en el delito de trata de personas. El pensum de capacitación tenía una duración de aproximadamente de tres semanas. Todo el material fue entregado a UNICAP. Han permitido institucionalizar y estandarizar protocolos que impiden la re-victimización. Se han traducido a diferentes lenguas maya.	<i>específico para la atención a las víctimas del delito de trata de personas”?</i>	
	Número de lugares donde se aplica el modelo de atención integral dirigido a víctimas de delitos sexuales, violencia contra la mujer y trata de personas,	2013. Apoyo para la implementación el MAI en 9 lugares y 34 oficinas de atención a víctimas. 2014. Apoyo a la implementación en 9 lugares en total. Apoyo en la implementación	2014. Apoyo a la implementación en 13 lugares en total durante la duración del Proyecto.	Se ha logrado establecer el modelo en 10 lugares más de lo esperado. Este alcance mayor se produce debido a que se logró reducir los costos previstos para equipamiento. Además, se alimentó con recursos de otras programaciones y del MP. 4 de los lugares reportados no están completos en su totalidad 100%.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido verificar en la documentación entregada y en las entrevistas.	

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención de la Víctima						
Objetivo	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentario	Código de Color
	establecido y en funcionamiento.	del MAI en otros 3 lugares.				

Un análisis estratégico de las percepciones de los entrevistados sobre el proyecto, hecho con base en la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), nos muestra las siguientes amenazas y oportunidades como variables externas que inciden en el mismo.

Oportunidades

- Existencia de un modelo ya institucionalizado de atención a la víctima a replicarse en otros departamentos
- Política institucional orientada a la atención a las víctimas
- Inserción del eje de atención a la víctima en el plan estratégico del Ministerio Público
- Aumento de las denuncias, más demanda social para la atención

Amenazas

- Déficit presupuestario en el Ministerio Público
- Débil compromiso/financiamiento de otras instituciones para que el modelo sea interinstitucional
- Débil coordinación entre modelo de atención a víctimas de MP y OJ
- Debilidad de las redes de derivación de la sociedad civil

3.3.4. Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno de Guatemala.

Objetivo: Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la promoción del derecho a la verdad, la justicia, la reparación y las medidas de no repetición de las violaciones a los derechos humanos cometidas en el conflicto armado interno, con especial énfasis en las violaciones cometidas en contra de las mujeres y pueblos indígenas, a través del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones estatales en cuanto a investigación, persecución y sanción. De acuerdo con el análisis conducido por los evaluadores sobre los objetivos y resultados proyecto de Apoyo a la consolidación del derecho a la verdad, justicia y reparación y medidas de no repetición para las víctimas del conflicto armado interno de

Guatemala, se determinó que se lograron el 86% de los objetivos en su totalidad y el 14% de forma parcial. En seguida se presenta en verde, amarillo y rojo lo logrado y lo no logrado por el proyecto.

Tabla No. 6

Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas de Conflicto Armado Interno en Guatemala.						
Resultado	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentarios	Código de Color
1. Ministerio público y organismo judicial han fortalecido sus capacidades en la investigación, persecución y sanción de graves violaciones a los derechos humanos, cometidas en el marco del CAI, con especial énfasis en casos de violencia de género cometida en el CAI.						
Apoyo a la FSDH para el fortalecimiento de la asistencia jurídico legal especializada en materia de investigación y persecución de casos del CAI, con especial énfasis en casos de violencia de género.	Número de mecanismos institucionales para el fortalecimiento de la investigación de casos paradigmáticos de violaciones a DDHH con especial énfasis en casos de violencia de género cometida en el marco del CAI, impulsados con asistencia jurídico-legal especializada por los/as asesores de la fiscalía de DDHH.	Al menos 2 nuevos mecanismos institucionales creados.	3 nuevos mecanismos institucionales creados.	Los 3 nuevos mecanismos institucionales que se reportan son: la base de datos; la matriz de análisis; y los expedientes digitalizados. En 2014 se reportó el ingreso de 9 mil archivos para su análisis.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	
Apoyo a las entidades asesoras y querellantes adhesivos para promover el litigio estratégico y coordinar con el PM estrategias de investigación de casos del CAI, con especial énfasis en casos de violencia basada	Número de casos judiciales impulsados por querellantes adhesivos y entidades asesoras.	Al menos 19 casos judiciales son impulsados, incluyendo 4 por violencia sexual.	20 casos en total fueron impulsados. Del total de casos, 5 casos son de violencia sexual.	Los datos reportados incluyen los avances con el Programa PAJUST, pues los esfuerzos fueron combinados.	Se ha logrado el resultado esperado. El logro del resultado ha sido triangulado con los entrevistados	

Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas de Conflicto Armado Interno en Guatemala.						
Resultado	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentarios	Código de Color
en género.						
Especialización de capacidades técnicas de jueces para el enjuiciamiento de graves infracciones al derecho internacional de los derechos humanos y derecho internacional humanitario con especial atención a las violaciones basadas en razones étnicas y de género.	Número de ciclos de formación con jueces asignados a procesos de violaciones de DDHH cometidas durante el CAI, con énfasis en violencia basada en razones étnicas y de género.	Al menos 4 ciclos de formación y análisis con jueces asignados a procesos del CAI.	En total se reporta la realización de 7 ciclos de formación. Fueron acompañados de mesas redondas y de eminentes juristas internacionales y expertos.	La temática de la formación fue la aplicación de estándares nacionales e internacionales para la investigación y persecución penal, con énfasis en violencia sexual.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido constatar en la documentación entregada.	
2. Capacidades estatales y de sociedad civil en materia de investigación antropológico forense, fortalecidas para la búsqueda e identificación de víctimas del conflicto armado interno.						
Caracterización de las capacidades estatales en materia antropológico forense para la investigación de graves violaciones de derechos humanos para la definición de rutas de articulación y acuerdos de colaboración interinstitucional.	Se cuenta con un diagnóstico de situación sobre la capacidad actual del Estado para realizar investigaciones antropológico-forenses.	Realización de un diagnóstico que sistematice la información sobre recursos disponibles y marco normativo para que el Estado se encuentre en capacidad de ofrecer los servicios antropológico-forenses en casos del CAI.	Completado el análisis institucional y se cuenta con el diagnóstico de necesidades para que el Estado pueda ofrecer servicios antropológicos.	El informe concluyó que el INACIF tiene el mandato suficiente, pero un presupuesto y unas capacidades institucionales insuficientes para realizar estas tareas. Su fortalecimiento institucional es posible, pero implicaría el involucramiento de cooperación externa.	Se ha realizado el diagnóstico. Faltan los acuerdos de colaboración interinstitucional.	
Apoyo a la FAFG en la investigación antropológico –	Número de informes periódicos de	El MP recibe cada mes de FAFG el informe de avances sobre la	25 reportes mensuales fueron entregados en el período de duración del	Los 25 reportes corresponden a cada uno de los meses de duración del proyecto.	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha	

Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas de Conflicto Armado Interno en Guatemala.						
Resultado	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentarios	Código de Color
forense en cementerio La Verbena para búsqueda de víctimas del CAI.	avances entregados por FAFG al MP sobre la investigación antropológico-forense en el cementerio La Verbena.	investigación antropológico-forense en el cementerio La Verbena.	proyecto.		podido constatar en los informes entregados.	
Toma de muestras de ADN óseas y análisis comparativo con muestras de ADN de familiares, a través del banco genético de víctimas del CAI.	Número de análisis comparativos realizados entre muestras genéticas óseas y muestras referenciales de familiares que buscan víctimas de desaparición forzada.	Incremento anual de análisis comparativos realizados en el banco genético de personas desaparecidas con base en muestras procesadas de ADN obtenido de osamentas exhumadas en La Verbena.	De octubre a diciembre de 2012 se ingresaron 587 muestras referenciales. Se realizaron 1,289,284 análisis comparativos. En todo 2013 se ingresaron 2,470 muestras referenciales y se realizaron 8,756,870 análisis comparativos. En todo 2013 se ingresaron 2,578 muestras referenciales y se realizaron 11,217,812 análisis comparativos. Se produjo un incremento anual de 2,460,942 análisis comparativos entre 2013 y 2014.	El indicador no se reportó en función del incremento anual de los análisis comparativos. Se reportó el número de muestras ingresadas, pues es el dato que aportó FAFG. Pero finalmente obtuvimos los datos de análisis comparativos realizados entre los años 2012 – 2014. Del año 2012 únicamente se contabilizan tres meses. Por tanto nuestra referencia es el incremento entre 2013 y 2014. En el período de duración del proyecto se ingresaron un total de 5,635 muestras referenciales y se realizaron 21,263,966 análisis comparativos.	Los datos informados representan todo el trabajo de FAFG, la mayor parte no apoyada por el PBF. El proyecto apoyado por PBF duró tres meses. ^{34 35}	
3. Alianza entre estado y sociedad civil fortalecida para el acompañamiento y protección de los derechos a la verdad, la justicia, la reparación, y las medidas de no repetición, en el marco de la justicia de transición.						
Promoción del diálogo y relación entre SC y Estado	Número de alianzas Estado – OSC que avanzan	Al menos 4 iniciativas apoyadas con avances efectivos.	28 coordinaciones establecidas en total. Las coordinaciones	Se estableció la presunción de que todas estas iniciativas avanzaron efectivamente para promover la justicia	Se ha logrado el resultado esperado. Se ha podido revisar en la	

³⁴ Peccerelli, F. FAFG: “El fondo entró a cubrir una parte en enero 2013. 3 meses duro el proyecto.” Entrevista 151201.

³⁵ FAFG: “Los fondos recibidos de PBF fueron de suma importancia de la FAFG, más allá de la meta establecida de muestras de ADN, contribuyó al fortalecimiento institucional y por ende a los procesos de búsqueda de desaparecidos en áreas urbanas. Dicho apoyo se recibió en un periodo crítico para la institución en la que se requería de financiamiento, por lo que el aporte apoyó de lleno al mantenimiento de las operaciones”. Comentario de FAFG. PBF complementó una intervención más integral a través del PAJUST y así contribuyo. En los informes se refleja como tal.

Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas de Conflicto Armado Interno en Guatemala.						
Resultado	Indicador	Meta	Logrado	Notas por parte de la Secretaría del CdP/PBF en Guatemala	Comentarios	Código de Color
mediante el desarrollo de iniciativas conjuntas. Seguimiento y monitoreo de la sociedad civil a los compromisos del Estado en materia de justicia de transición.	para promover la justicia de transición.		fueron medidas en función de proyectos financiados a OSC que proponían el establecimiento de una alianza con el Estado.	de transición. Los proyectos han sido objeto de monitoreo y emiten reportes satisfactorios. Se han reportado algunos casos de éxito.	documentación entregada.	

Un análisis estratégico de las percepciones de los entrevistados sobre el proyecto, hecho con base en la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), nos muestra las siguientes amenazas y oportunidades como variables externas que inciden en el mismo.

Oportunidades

- Combate a la impunidad de violaciones a Derechos Humanos, en ámbito nacional y local.
- Apertura social, creada y renovada de forma continua por los resultados de proyecto, encaminada a inclusión de pueblos indígenas, empoderamiento a mujeres y construcción de relaciones sociales que contribuyen a conciliación nacional y democratización.
- Banco Genético de Familiares y Víctimas de Desaparición Forzada e Investigaciones en proceso con potencialidad de obtención de identificaciones positivas.
- Capacidad de convocatoria de la FAFG para reunir a personas y comunidades que puede ser de utilidad para empoderamiento local y capacitación, en temas de DDHH, Equidad de Género y Derechos de los Pueblos Indígenas.
- Voluntad política en el Ministerio Público
- Promoción de la justicia de transición por parte de la sociedad civil

Amenazas

- En relación con la justicia, debilidades en la independencia judicial en Guatemala afectan las posibilidades de lograr sentencias firmes para las víctimas: la anulación de la sentencia en el caso de Genocidio Ixil con base en un tecnicismo tras un largo proceso de litigio malicioso de parte de la defensa, evidenció el nivel de influencia que ciertos sectores todavía tienen sobre los tribunales para garantizar su impunidad: dicha influencia es una amenaza a consolidación de un sistema de justicia independiente, lo cual es a su vez un pilar de la construcción de una paz basada en el Estado de Derecho.
- Campañas de desprestigio (especialmente lanzadas por parte de la Fundación Contra el Terrorismo) en contra de las víctimas del CAI, fiscales, querellantes, peritos, y otros actores que apoyan la lucha contra la impunidad, son una amenaza a procesos de justicia de transición, en la medida en que logren desmotivar a los actores que impulsen los procesos e intimidar a las víctimas hasta que cesen el legítimo ejercicio de sus derechos. Igualmente son peligrosos en la medida en que logren influir en opinión pública y provocan rechazo hacia las víctimas mediante la polarización.
- Una amenaza para los procesos es la inactividad y paralización de los casos del CAI por parte de entes administradores de Justicia, MP y/o OJE n el futuro, una reducción del financiamiento para procesos de justicia de transición sería una amenaza a la sostenibilidad de ciertos procesos, y significaría una re-victimización de los que sufrieron tanto durante el CAI.
- Cambios de gobierno sin políticas públicas acordes a las necesidades de las comunidades y del tema.
- Escaso o nulo traslado de información a nuevas generaciones de lo ocurrido, dependiendo de la región del país.
- Fallecimiento de testigos clave y familiares de víctimas desaparecidas o fallecidas durante el conflicto armado interno, potenciales beneficiarios del proyecto.

3.3.5. Percepción de la Eficacia del PPP

Con respecto a la percepción sobre la efectividad del PBF en Guatemala, a lo largo de las entrevistas y grupos focales celebrados en la fase de campo, se obtuvieron 143 registros de información³⁶. La mayoría de los entrevistados de los diferentes sectores contactados coinciden en resaltar la efectividad de los proyectos financiados en el marco del PPP, pues como lo muestra la tabla siguiente 87 de los 143 puntos constituyen valoraciones positivas; mientras que tan solo 23 estuvieron cargados de una connotación negativa.

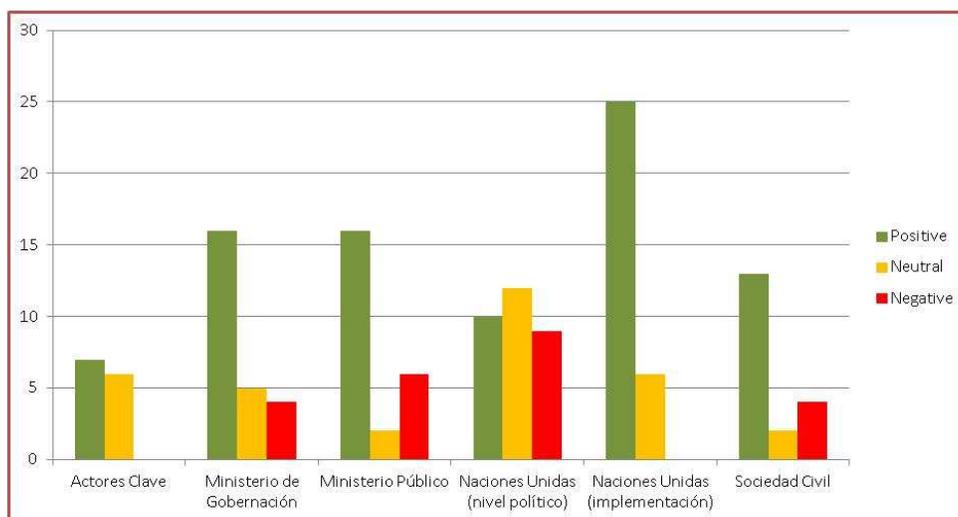
Tabla No. 7
Percepciones sobre la Efectividad del PBF en Guatemala.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143							

Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

La gráfica que sigue presenta las respuestas de los entrevistados, agrupadas según el sector del cual estos provienen. En general, la percepción es manifiestamente positiva respecto a la efectividad de los proyectos.

Gráfica No. 4
Percepciones sobre la efectividad del PBF en Guatemala.



Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

Según los entrevistados, los cambios en la administración de las instituciones nacionales generaron dos tipos de efectos. Por un lado, construir una agenda por parte de la nueva administración; y por el otro

³⁶ Por registro de información se entiende una frase de un entrevistado que señala un juicio o una interpretación personal con respecto a los contenidos de la pregunta hecha. Dichos registros son insertados en el software de procesamiento de datos "Data and Analysis Report" de Transtec, que permite cuantificarlos y representarlos en diferentes formas gráficas.

lado, la necesidad de empalmar el plan de prioridad con la agenda o plan estratégico de las nuevas autoridades. Estos cambios implicaron una revisión del plan de prioridades (PPP)³⁷.

El fortalecimiento de las instituciones del sector justicia y seguridad apoyadas por el PBF, se reporta como el efecto más sobresaliente de los proyectos. Esto representa también un cambio estratégico en el abordaje del fenómeno criminal y la violencia³⁸.

Los entrevistados reportan que la construcción de acuerdos y una visión común sobre los temas abordados por los proyectos se constituyó como el factor definitorio para la eficacia de los mismos. Esto fue posible por el contexto particular del país en donde la presencia de personas en instituciones claves, agendas institucionales y la presencia de la Comunidad Internacional (en particularidad la CICIG) favorecieron la existencia de un ambiente favorable para la implementación de los temas y de los proyectos³⁹.

"La presencia de Claudia Paz y Paz que facilitó el desarrollo del MP, las cifras son contundentes; fortalecimiento de DICRI, unidad de análisis, sintonía fuerte entre actores. Esto es lo que facilitó la transformación o el éxito dentro del programa del MP."

Además, otros factores señalados a lo largo de las entrevistas, también han contribuido a la eficacia de los proyectos. Entre ellas, esta evaluación considera que las siguientes constituyen los factores más relevantes que explican los resultados de los proyectos:

- La visión institucional y agenda de las personas a cargo de las instituciones;
- La presencia de la CICIG, sus implicaciones políticas y la atención pública correspondiente;
- El interés manifiesto de apoyar los temas de parte de las Naciones Unidas y de la Comunidad Internacional;
- La "propiedad" de los proyectos era de las instituciones en los casos de fortalecimiento institucional y del PAJUST en el caso de la justicia de transición, lo que permitió al PPP insertarse en dinámicas ya existentes y funcionando;
- La disponibilidad de fondos del PBF;
- El apoyo político y técnico interno a las instituciones y la pronta incorporación de los servicios en el presupuesto institucional;
- La presencia de "facilitadores" al interior de las instituciones apoyadas;
- La construcción de una visión común entre los actores involucrados en función de las prioridades del contexto;

Existen también algunos factores, señalados en la fase de campo, que contribuyen a condicionar los resultados de los proyectos, siendo éstos los siguientes:

³⁷ "La Plataforma es un proyecto del Ministerio de Gobernación. El PBF nos apoyó con infraestructura y capacidad de desarrollar software necesario. Igualmente con formación de actores claves." Cita entrevista.

³⁸ "Cuando se empezó a hablar de la plataforma tecnológica, muchas instituciones tenían resistencia a proporcionar su información. En investigación criminal se avanzó con el Departamento para Investigación de Crimen de Trata. Efecto catalítico; Nuevo modelo de Investigación Criminal." Cita entrevista.

³⁹ "Factores positivos es que PAJUST desde 2010 ya estaba establecida relación con MP. La presencia de Claudia Paz y Paz en MP que permitía investigar independientemente. La presencia de CICIG en el país favorecía temas de justicia, porque el tema de impunidad estaba en la agenda pública del país. Colaboración de la sociedad civil. Los productos no fueron solo resultado de fiscales, fiscal general o buena relación con MP, sino también organizaciones, que pudimos financiar, a través de aportes técnicos y políticos." Cita entrevista.

- Las limitaciones en los presupuestos institucionales pueden afectar fuertemente los resultados alcanzados al no existir recursos suficientes para financiarlos y mantenerlos;
- Las limitaciones en el personal de las Naciones Unidas implicaron un fuerte desgaste y un exceso de presión de trabajo;
- Los cambios en los niveles de dirección de las instituciones, implican cambios de agenda y una redefinición de sus prioridades;
- La dependencia de los procesos de las instituciones apoyadas con respecto a la presencia de la CICIG y la Comunidad Internacional;
- La dinámica de los procesos políticos del país, caracterizados en el último año por la presentación de casos de alto impacto, concentra la atención de la opinión pública y pone en segundo plano la atención a las necesidades de la población en general.

En conclusión, se aprecia que los proyectos del PBF fueron eficaces en la mayoría de las acciones previstas y lograron alcanzar los resultados planteados y, en más de una oportunidad, a excederlos.

Los factores que contribuyeron al logro de los resultados del proyecto explican la eficacia de los proyectos y, algunos de ellos, como la presencia de personas y equipos con visión de Estado sumada a la presencia de la CICIG, fueron los elementos determinantes para explicar el éxito de los proyectos y su efecto catalizador en el país, sin los cuales es posible pensar que el esfuerzo no hubiera logrado alcanzar dichos resultados.

“La presencia de CICIG en el país favorecía temas de justicia, porque el tema de impunidad estaba en la agenda pública del país. Colaboración de la sociedad civil. Los productos no fueron solo resultado de fiscales, fiscal general o buena relación con MP, sino también organizaciones, que pudimos financiar, a través de aportes técnicos y políticos.”

Su análisis en profundidad resulta importante también para la generación de lecciones aprendidas sobre la implementación del PBF en Guatemala y será abordada en las conclusiones del presente informe.

En términos de los condicionantes, se constata que la mayoría de ellos, son imputables a causas estructurales que afectan la consolidación de la paz en el país, al ser consecuencia de un presupuesto insuficiente, la falta de una carrera pública y la consiguiente debilidad institucional lo que, entre otros, afecta el desempeño de la institucionalidad pública y genera la tendencia a modificar su desempeño y prioridades de acuerdo con la particularidad y personalidad de la persona que la dirige.

En un cierto sentido, lo que ha sido un factor que favoreció la eficacia de los proyectos del PBF es también una condicionante que demuestra la fragilidad del Estado Guatemalteco.

3.4. Eficiencia de los Proyectos del PPP

Se entiende por eficiencia, la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados⁴⁰. La eficiencia como criterio de evaluación pondera el buen uso que un proyecto ha hecho de los recursos a su disposición para realizar sus metas y objetivos. La máxima eficiencia se logra cuando con una cantidad dada de recursos, el proyecto logra la mayor cantidad posible de resultados, o cuando unos ciertos resultados se obtienen con la menor cantidad posible de recursos. Los recursos a disposición de un proyecto generalmente son tiempo, dinero, personal y capacidades de gestión, técnicas e institucionales.

⁴⁰ Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. OECD, 2010

En relación con el uso de fondos, esta evaluación encontró que los informes de ejecución presupuestal brindan información muy genérica ya sea por categoría de gasto (servicios profesionales, equipo, otros) sin atribución específica a las distintas actividades, o se reporta el total de gastado en una actividad de proyecto, sin atribución al tipo de gasto efectuado.

En esos términos, no ha sido posible para esta evaluación realizar un análisis de gastos realizados en los proyectos y su distribución entre los costos de funcionamiento directo e indirecto, las adquisiciones y la contratación de asistencia técnica, ni tampoco identificar la relación entre costos y resultados para evaluar su eficiencia, o el costo beneficio del PBF. La evaluación no encontró información sobre posibles auditorías externas de los cuatro proyectos o del PBF en su conjunto en Guatemala.

Por el otro lado, también se constata que los informes presentados tienden a no especificar los productos directamente atribuibles a los fondos del PBF, con respecto a los de sus contrapartes, lo que impide ponderar el alcance de la contribución del Fondo. A título de ejemplo, con respecto al apoyo a la justicia de transición, se señalan como resultados de proyecto aquellos atribuibles a la FAFG, pero en un período mayor al de contribución directa del PBF.

En el mismo nivel y con respecto a los efectos generados con el aporte del PBF, se reportan informaciones que no coinciden ni con las acciones concretas del PBF y, en algunos casos, ni siquiera con la presencia del Fondo. A título de ejemplo, se reporta la reducción de los índices de asesinatos en el país a partir del año 2009, cuando el PBF inició en 2011; de igual manera la tasa de homicidios creció en 2015, año en que el PBF y sus proyectos se encontraban en actividad.

Por el otro lado, las personas entrevistadas tienen una percepción variada de la eficiencia de los proyectos dependiendo del sector al que pertenezcan. Para las entidades de Naciones Unidas y a la sociedad civil, los proyectos se han desenvuelto de forma ineficiente, de manera lenta y en tiempos muy largos. Mientras que, para el sector público, los proyectos se implementaron de forma rápida, transparente y sin mayores complicaciones ni limitaciones en el uso de los recursos.

"No fue eficiente. Hubo picos y llanos en la ejecución. Debilidad de la institución, depende de la autoridad y de la voluntad, así como de un momento específico para que las cosas caminen. Hubo momentos donde se hizo mucho, pero en otros que no se hace nada."

Y es que, si bien los procesos administrativos de las Naciones Unidas no son precisamente ágiles, sin embargo, para el funcionariado público no solamente esos procesos son más eficientes que los propios, sino que generan mayores garantías de transparencia.

Lo anterior obedece a una dificultad estructural de la administración pública en el país caracterizada por un complicado sistema administrativo de ejecución del gasto público, el cual favorece la búsqueda de alternativas externas para facilitar los procesos de compras y adquisiciones lo que, a la larga, debilita aún más el sistema administrativo público y perpetúa condiciones favorables a la poca transparencia y la corrupción.

La tabla siguiente contiene los registros de las percepciones de los entrevistados acerca de la eficiencia de los proyectos, la cual es manifiestamente positiva.

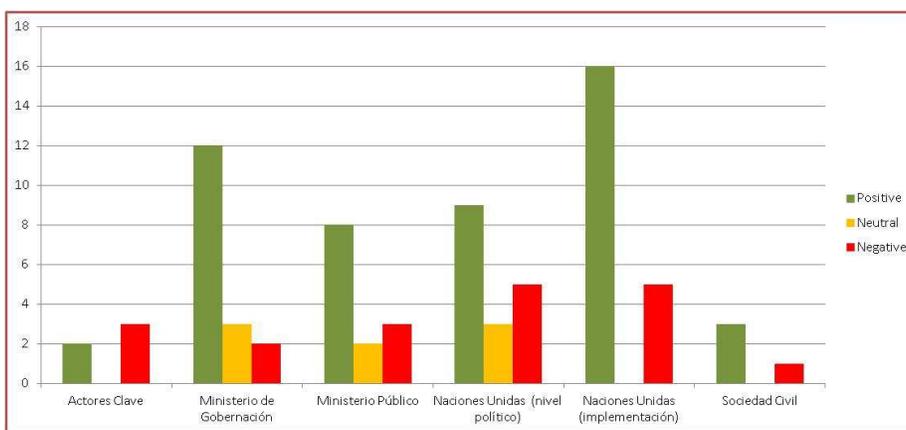
Tabla No. 8
Percepciones sobre la eficiencia del PBF en Guatemala.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
76	77																							

Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

La gráfica que sigue presenta las respuestas de los entrevistados sobre la eficiencia de los proyectos, agrupadas según su sector de actividad.

Gráfica No. 5
Percepciones sobre la eficiencia del PBF en Guatemala.



Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

Un análisis estratégico de las percepciones de los entrevistados sobre cada uno de los proyectos, con base en la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), nos muestra las siguientes fortalezas y debilidades como variables externas que rodean los mismos.

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena relación y comunicación MinGob-PNUD ▪ Apropiación por parte del Ministerio ▪ Apropiado énfasis técnico del proyecto ▪ Respuesta apropiada a una necesidad institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de coordinación interna entre los viceministerios ▪ Cambios de funcionario de enlace del MinGob para el proyecto ▪ Insuficiencia presupuestaria del MinGob

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal	
Fortalezas	Debilidades

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen instituciones públicas funcionando responsables del tema de Investigación Criminal, tanto en el organismo Ejecutivo, como en el Sistema de Justicia, además hay una Comisión Internacional. ▪ Existe alguna experiencia instalada en el tema de investigación criminal en algunas fiscalías del MP, en la DEIC de la PNC, INACIF y en la CICIG. ▪ Hay personal con capacidades técnicas en la temática en las tres entidades mencionadas, aunque son pocos ▪ Coordinación del proyecto con fiscalías, unidades, direcciones, no solo con la cúpula institucional ▪ Comunicación fluida entre agencias y gobierno para buscar soluciones a la ejecución ▪ Reuniones continuas para revisar la organización del PBF y estar abiertos y flexibles. ▪ Apoyo inter-agencial en la ejecución de fondos para lograr resultados ▪ Apuesta al cambio de un modelo de gestión del MP ▪ Alianza estratégica SNU con MP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocos recursos humanos tecnificados en relación a la demanda de investigaciones que hay actualmente. ▪ Asignación de recursos financiero limitados para las instituciones responsables del tema. ▪ Infraestructura física e instrumental tecnológico limitado u obsoleto para el desarrollo de las investigaciones. ▪ Coordinaciones interinstitucionales en el tema aún muy dependientes de posturas o acciones personales, más que institucionales. ▪ Débiles convocatorias de comités directivos de alto nivel entre MP y SNU ▪ La ubicación de muchas personas dentro del PNUD como secretariado/coordinadores sin claridad por parte de estas personas a quien pertenecen. ▪ Falta de un coordinador de proyecto único por parte de todas las agencias para los proyectos con el Ministerio Público. ▪ Falta de un asistente financiero único por todas las agencias proyectos con el Ministerio Público ▪ Limitaciones en los formatos de proyecto de PBF para reportar estratégicamente los resultados de tal suerte que pueda apreciarse la correlación entre actividades realizadas, con detalles específicos sobre su ejecución, y los resultados a los cuales apuntaban
---	--

Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de una coordinadora de PNUD en el Ministerio Público ▪ Ejecución ágil y efectiva ▪ Equipo a cargo eficiente ▪ Asistencia técnica/recursos humanos especializados en la temática del proyecto ▪ Administración financiera de PNUD eficiente ▪ Coordinación interagencial ▪ Presentación de productos comunicacionales basados en historias de vida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamiento limitado de los proyectos ▪ falta de personal financiero de SNU en el Ministerio Público.

Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de no Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de Confianza de Familiares de Víctimas y comunidades afectadas por violaciones de Derechos Humanos durante el CAI a través de respuesta a sus solicitudes de investigación y devolución de sus familiares y vecinos. ▪ Igualmente, en relación con la justicia, el compromiso continuo (entorno político) de las organizaciones que actúen como querellantes adhesivos o entidades asesoras a las víctimas en estos casos, también brindó una oportunidad positiva para avanzar en coordinación con los fiscales. Las relaciones de confianza mutua entre fiscales y querellantes se fortalecieron. ▪ El hecho que el proyecto fue implementado de forma complementaria y en estrecha armonía con el programa más amplia de PAJUST (entorno financiero), significado que pudo alcanzar sus objetivos más fácilmente; las actividades llenaron brechas en procesos ya existentes permitiéndoles potenciarse y consolidarse. ▪ En relación con los procesos para identificar víctimas del CAI mediante ADN, la voluntad (entorno social-cultural) de las víctimas, para entregar sus muestras a la FAFG, una voluntad que lleva implícita su confianza en la institución de la FAFG, permitió alcanzar un gran número de identificaciones; ▪ En relación con los componentes del proyecto relacionado a la justicia, un entorno institucional favorable en el Ministerio Público para el avance de sus investigaciones; la voluntad política del Ministerio Público fue clave para permitir que los casos de CAI, especialmente el caso de genocidio Ixil contra Efraín Ríos Montt, pudieron avanzar hasta lograr sentencias condenatorias históricas. ▪ Consolidación de alianzas entre Estado y ONGs, especialmente a través de MP- FAFG que permite fortalecimiento de procesos de justicia, judicialización de los casos, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de financiamiento para trabajar en el tema, no acorde a solicitudes de comunidades y familiares de víctimas, la potencialidad de las investigaciones para continuar con los resultados positivos y mantenimiento de la capacidad instalada. ▪ Generación de expectativas de familias y comunidades sobre la recuperación de seres queridos y vecinos, al dar su muestra, sabiendo que por lo complejo de las investigaciones no podrá identificarse a todas las víctimas reportadas ▪ Limitadas asignaciones presupuestarias para la Justicia de Transición en el PBF ▪ Falta de comprensión de algunos actores políticos y autoridades locales sobre la importancia de procesos de Justicia Transicional y dignificación de víctimas. ▪ Se pudo haber fortalecido estrategias de comunicación para mejor sensibilizar al público sobre la importancia de los procesos apoyados por el Proyecto no únicamente en función de los derechos de las víctimas como tal, sino además para la consolidación del Estado de Derecho y la paz en general. De no haber incluido en el diseño del Proyecto un eje transversal de comunicación fue una debilidad que se podrá rectificar en el futuro.

<p>recuperación de evidencia y validación de testimonios de testigos, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad instalada, procesos definidos y certificados con resultados positivos en Identificación de personas desaparecidas durante el CAI y atención a familiares. ▪ Integralidad de procesos para atención a familiares de víctimas con la investigación de las violaciones de Derechos Humanos, su acompañamiento jurídico social y psicosocial ▪ Una selección de acciones estratégicas y prioritarias para las víctimas del conflicto armado interno y para la construcción de la paz. ▪ Ágil y efectiva ejecución ▪ Orientación a resultados ▪ Recurso humano comprometido y especializado ▪ Se contó con un sistema contable ya establecido (Sistema de PNUD implementado por el Equipo de Coordinación PAJUST) para su implementación administrativa y financiera que favoreció su ejecución eficiente. ▪ Se contó con recursos humanos (Equipo de PAJUST y Oficial y Asistente de Programas de PNUD, así como de la FAFG) experimentadas y profesionales para la planificación, implementación, y monitoreo de las actividades para asegurar el alcance de las metas. ▪ Se benefició de los espacios de articulación entre organizaciones de la sociedad civil y el Estado que PAJUST había empezado a construir antes del inicio del Proyecto, y que se fortalecieron durante la vida del Proyecto. 	
--	--

Observaciones Adicionales sobre la Eficiencia de los Proyectos

A fin de proporcionar al lector elementos y percepciones de los actores sobre la eficiencia de los proyectos, se incluye una serie de observaciones recogidas durante el trabajo de campo.

- La presencia de un funcionario del Sistema de Naciones Unidas al interior del Ministerio Público facilitó la coordinación entre agencias, un canal de comunicación directo con la institución que ayudó a transmitir información entre las instituciones permitiendo una convergencia de visiones. También representó un factor positivo en la transición de las autoridades del Ministerio Público.
- Una figura similar existió en el MINGOB pero no pagada por el proyecto. Sin embargo, también en este caso, la existencia de dicha figura permitió genera un canal de comunicación con el

Ministerio y de articulación entre agencias. Se considera que fue menos eficiente con respecto a la figura en el MP por no representar directamente la agenda UN.

- El personal que integra el Secretariado, con funciones de seguimiento, también cumple funciones de implementación de los proyectos lo que, si bien representa un ahorro en costos de personal, implicó un debilitamiento de la implementación al generar una acumulación de funciones en adición a las propias de otros proyectos, lo que implicó un fuerte desgaste y una excesiva carga de trabajo.
- Se señaló la necesidad de un coordinador específico para la implementación del PPP. También la coordinadora residente señala que no se pudo contar con un secretariado independiente por falta de fondos. En su diseño, el Secretariado debería estar adscrito a la oficina de la Coordinadora Residente.
- Los cambios en el PPP y su formalización en el JSC, se implementaron de forma eficiente, requiriendo poco más de un mes para llevarse a cabo, lo que implicaba consultas con los actores nacionales, las agencias y el PBSO.
- De acuerdo con funcionarios de Naciones Unidas, los procesos administrativos internos (en general) son lentos y engorrosos e implican un alto nivel de desgaste. Según ellos, además, la implementación del PPP representó un esfuerzo significativo con respecto a la cantidad de fondos a disposición, lo que es interpretado como un desgaste.
- Hubo comentarios sobre el hecho de que los formatos de informe del PBF no eran adecuados y representaban un desgaste.
- CICIG y OACNUDH manifestaron que participar en los proyectos del Sistema de Naciones Unidas es lento y demasiado burocrático por lo cual prefieren relacionarse con otros organismos (Embajadas y/o agencias de cooperación) que son más rápidos. No es una cuestión de fondos, sino de tiempos.
- OACNUDH participó al principio como integrante de los proyectos del PBF, pero se retiró por el tiempo que implicaba darle seguimiento y el peso administrativo de la implementación.
- Los procesos de aprobación de los proyectos de parte del Estado, fueron ineficientes al tardarse más de 10 meses para cumplir con los requerimientos del proceso de aprobación que implicaron diferentes instituciones
- Los procesos de adquisición del Estado son percibidos como ineficientes y poco transparente de parte de los participantes del proyecto pertenecientes al Estado.
- La plataforma tecnológica (proyecto apoyo al MINGOB), permitió un alto nivel de eficiencia en las consultas internas al MINGOB y con otras instituciones.
- Los diferentes protocolos establecidos entre el MP y el MINGOB volvieron la relación más eficiente y ágil y permitieron un mejor desempeño y, por ende, eficiencia y eficacia del servicio.
- Los actores claves entrevistados, consideran que el sistema de Naciones Unidas no es eficiente.

3.5. Sostenibilidad de los Proyectos del PPP

La sostenibilidad puede interpretarse de diferentes formas dependiendo del enfoque de análisis que se utilice sin embargo vale la pena señalar que tanto en el caso de los proyectos relacionados con el MP (sin tomar en consideración el proyecto de justicia transicional), como en el caso de los proyectos relacionados

con el Ministerio de Gobernación, se han generado las condiciones necesarias para la continuidad de los procesos iniciados⁴¹.

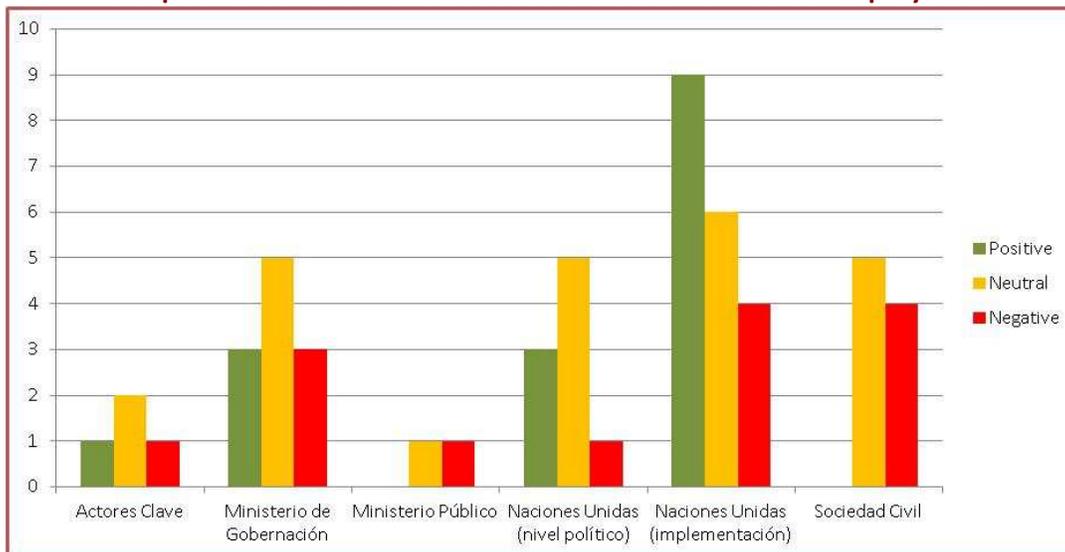
Sobre sostenibilidad de los proyectos se registra una percepción más optimista en el ámbito de las agencias de Naciones Unidas con respecto a los otros actores involucrados, sin embargo, lo que sobresale es un sentido de duda al respecto, que se refleja en los comentarios neutrales, lo que denota cierta prudencia en manifestar una posición al respecto.

Tabla No. 9
Registro de valoraciones de los entrevistados sobre la sostenibilidad de los proyectos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54																					

Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

Gráfica No. 6
Percepciones de los entrevistados sobre la sostenibilidad de los proyectos



Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

En términos de sostenibilidad financiera, los costos de los aportes que fueron financiados por los proyectos, han sido asumidos por las instituciones en su presupuesto y se han generado los mecanismos institucionales para su regularización al interior de la arquitectura institucional, lo cual formaliza su existencia.

⁴¹ "No es cuestión de quejarse de los obstáculos, eso habrá siempre. Debe haber un diálogo sobre lo que se quiere, y lo que se puede, hasta donde voy a poder llegar. Ese debe ser el criterio de sostenibilidad: hasta dónde puedo llegar, partiendo de donde estoy." Comentario en entrevista.

Sin embargo, la continuidad de las acciones dependerá fuertemente del grado de interés y atención de las autoridades del gobierno que inicia en 2016. Los cambios a nivel de dirección de la institucionalidad implican la introducción de nuevas agendas cuyos objetivos no siempre coinciden con los de la administración anterior y el riesgo de que se modifiquen las acciones es real⁴².

No obstante, en por lo menos dos de las acciones de los proyectos del PPP, se han generado condiciones favorables para un proceso de transición. De hecho, Al profundizar las preguntas, dos aspectos sobresalen como puntos de reflexión sobre como favorecer la sostenibilidad de las acciones y son los siguientes:

La generación de expectativas y demandas por actores externos a una institución constituye una estrategia posiblemente eficaz para lograr la sostenibilidad de los servicios instalados con la contribución de los proyectos, según los entrevistados⁴³.

La permanencia de un funcionario externo a la institución puede ser funcional para facilitar los procesos de transición entre las autoridades.

Por el otro lado, en el caso de los proyectos en apoyo al fortalecimiento del Ministerio Público, ya se dio un cambio de autoridad, lo cual, si bien ha influido en el énfasis dado a algunos de los componentes vs otros, no ha tocado de forma sustantiva a los proyectos, y el apoyo político ha permitido darle continuidad a los procesos iniciados y enriquecerlos⁴⁴.

Entre los factores que permitieron este proceso, se señalan los siguientes:

- Los proyectos tocaban temas centrales del fortalecimiento del MP, los cuales generaron un proceso independiente a la figura de la dirección y mejoraron la atención del servicio y su eficacia.
- La presencia de la CICIG como un asesor técnico, además de la presencia del sistema de las Naciones Unidas, implicó un factor a ser tomado en cuenta en la decisión política.
- La presencia de una figura externa (financiada por los proyectos) en la institución permitió una continuidad y comunicación eficaz de los contenidos de los proyectos hacia la nueva dirección lo que facilitó y propició su aceptación y entendimiento del proceso.
- Lo anterior, implicó un proceso de despersonalización del poder en donde el desarrollo institucional limita la autonomía decisional de los niveles directivos.

En el caso del MINGOB, también se realizaron las acciones necesarias para una continuidad financiera y funcional de los servicios generados, sin embargo también en este caso, la personalidad de la nueva dirigencia, sumada a su agenda particular, podrían poner en riesgo la continuidad de las acciones, lo que ha resultado evidente con el cambio del Ministro en el 2015 y el poco interés demostrado de parte de las nuevas autoridades hacia el Fondo y sus actividades.

Empero, en el caso de la plataforma informática se generó una interesante posibilidad de sostenibilidad al “abrir” el servicio a usuarios externos a la institución, como lo son el Ministerio Público, el Organismo

⁴² "El grado de apropiación se da paulatinamente. Al inicio había dudas de cómo hacer la intervención. Había fluctuación en la permanencia de los recursos humanos. Hemos dibujado una hoja de ruta que permita transitar entre gobiernos y sostener resultados". Comentario en entrevista.

⁴³ "El haber trabajado con los beneficiarios directos es lo que puede garantizar la permanencia de los cambios". Comentario en entrevista.

⁴⁴ El MP tiene una coyuntura que permite que no se de un paso atrás. El MP está en el ojo de la coyuntura política y los compromisos de la Fiscal general actual en focalización de servicios, investigación especializada, servicios especializados etc., presenta garantía de calidad y de cumplimiento." Comentario en entrevista.

Judicial, el INACIF y la CICIG, entre otros⁴⁵. Lo anterior ha generado una demanda constante hacia la plataforma que también influenciará la decisión política de las próximas autoridades, al existir un interés compartido a nivel de instituciones sobre la continuidad del servicio⁴⁶.

Por el otro lado, en lo que se refiere a la política preventiva en seguridad, existe cierta preocupación con respecto a su continuidad en la nueva administración. A este propósito, tanto directamente como a través del equipo evaluador, se ha solicitado el apoyo de la Comunidad Internacional para propiciar la continuación de la política cuya implementación se encuentra en su fase inicial⁴⁷.

Otro de los factores que facilitó la sostenibilidad de los contenidos de los proyectos fue la presencia de un consultor adentro de la institución que, como dicho anteriormente, también facilitó la coordinación entre las agencias y la transmisión de visiones entre las instituciones involucradas.

De hecho, al tratar de explicar cuáles factores inciden en ello, es interesante notar como la tensión existente entre las nuevas autoridades y el funcionariado se neutraliza o disminuye en el caso de una presencia externa a la institución. Lo anterior puede deberse a que, entre otros, la persona externa es percibida como alguien con falta de agenda e intereses particulares, no es parte de la dinámica interna de la institución, no representa intereses opacos sino que claros y transparentes, no puede ser despedida, o simplemente depende de la personalidad de la persona específica, sin embargo, se concluye que es uno de los factores positivo que emerge al analizar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos⁴⁸.

Por último, también es necesario considerar que debido al mejoramiento de los servicios a los cuales contribuyeron los proyectos, y especialmente en el caso de la atención en el Ministerio Público hacia niñas/os y mujeres víctimas de violencia, se ha registrado un aumento considerable de la demanda en las instalaciones donde se cuenta con el servicio, ósea en las oficinas centrales. Esto indica que al contar con un servicio de mejor calidad, se genera la tendencia a concentrar la demanda, lo que, a su vez, genera mayor presión sobre el servicio mismo, lo cual, al no existir alternativas, puede sufrir de un desmejoramiento de la calidad de la atención debido a la demanda excesiva⁴⁹.

Lo anterior implica que deba existir una voluntad y capacidad en el Estado de aumentar la cantidad de los servicios proporcionados, manteniendo su calidad y extendiéndolos a nivel nacional. De lo contrario, es posible que las instituciones que presten mejores servicios se vean ahogadas por la concentración de la demanda y, por ende, disminuyan su capacidad de respuesta y, con ello, la confianza ciudadana lograda.

⁴⁵ Crear dependencias en usuarios: MP y CICIG. Eso obliga a que esa integración exista y esté funcionando. Acuerdos ministeriales podrán ser derogados". Comentario en entrevista

⁴⁶ "La demanda social y la institucional crea mucha más sostenibilidad que la mera institucionalización, creación de acuerdos o políticas. Hay que dejar de apostarle a la clásica institucionalización como única estrategia de institucionalización." Comentario en entrevista.

⁴⁷ "No es solamente una responsabilidad de los alcaldes hacer aterrizar la Política Municipal de Prevención sino también una responsabilidad de las Agencias a acompañar el proceso." Comentario en entrevista.

⁴⁸ "Es sostenible, pero hay riesgos como la continuidad de las personas en el MINGOB. Para mantener los resultados, va a ser muy importante el papel que se tenga en la venta de los productos en el momento de transición de administración. Toma de decisiones basada en evidencia, monitoreo de resultados, son procesos impostergables. El reto va a como nos vamos a especializar no solo para observar los resultados, sino para evaluar los resultados de programas de seguridad." Comentario en entrevista.

⁴⁹ Cada año se está reduciendo el presupuesto para PNC. Entonces no podemos responder a las demandas ni dar el servicio adecuado a los ciudadanos. El aporte de PBF ha sido una inyección importante, pero si este queda en medio sería lamentable". "Todas estas estructuras que se han abierto, que están a la vista son importantes; pero también son importantes las denuncias que están entrando en el día a día. Cómo se dará respuesta a eso? Se ha generado confianza en la sociedad, eso genera demanda, pero no se si hay toda la capacidad para responder". Comentarios en entrevista.

3.6. La Perspectiva de Género

Los Términos de Referencia de esta evaluación invitan a establecer en qué medida las consideraciones de género fueron incorporadas en el diseño, en la ejecución y en las relaciones entre las partes involucradas en el PPP y cada uno de sus programas. Además, también instan a determinar el grado de adecuación de los proyectos con el plan de acción de siete puntos del Secretario General sobre la consolidación de la paz con enfoque de género.

En lo que respecta a la adecuación del PBF en Guatemala al Plan de acción de siete puntos del Secretario General sobre la consolidación de la paz con enfoque de género (7PAP), se percibe que hay un cumplimiento, con diferencia de grado, de los compromisos 2, 3 y 6.

Sobre el compromiso 2 relativo a la planificación en el post conflicto, podría hacerse un vínculo entre las oficinas de la mujer abiertas en algunas municipalidades, así como la inclusión del tema de género y violencia contra la mujer en la Política Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito.

Así, en lo que respecta al compromiso 3 sobre la financiación posterior a los conflictos, ONUMUJERES reporta que el 25% de la inversión total PBF se identifica claramente como la inversión en el acceso de las mujeres a la justicia y la seguridad, así como para la promoción de su liderazgo en la construcción de la paz⁵⁰. Como se menciona en otra sección de este informe, un examen minucioso de los fondos ejecutados *vis a vis* las actividades realizadas, no ha sido posible, por lo que no se ha corroborado este extremo.

En cuanto al compromiso 6, vinculado al Estado de derecho, el PBF en Guatemala coadyuvó a dar respuesta a las necesidades de las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos cometidas durante el conflicto armado interno, a través del litigio “crímenes contra la humanidad en la forma de esclavitud sexual en la base militar Sepur Zarco”, donde las mujeres, cuyos maridos fueron asesinados previamente o desaparecieron, fueron violadas y obligadas a servir a los soldados de forma sistemática.

Por otro lado, esta evaluación encuentra que a través del PPP, se llevaron acciones destinadas a reforzar las capacidades del Ministerio de Gobernación para reforzar la seguridad ciudadana y la convivencia pacífica, así como sus capacidades para hacer frente a la VCM; proporcionar apoyo técnico y de expertos para fortalecer las capacidades del Ministerio Público para la investigación y persecución penal estratégica, con énfasis en la violencia contra las mujeres y los niños; trata de personas la violencia sexual y el crimen organizado, así como para proporcionar servicios de victimología para mujeres y niños víctimas de la violencia y la delincuencia; y para apoyar los procesos de justicia de transición

Así, en concreto, los hitos más sobresalientes en tema de la mujer, destacan que en el marco del proyecto en apoyo al fortalecimiento del Ministerio Público, se logró contribuir a la constitución de un servicio de atención integral a favor de niñas/os y mujeres víctimas de violencia, y en particular de violencia sexual. En el proyecto de justicia de transición, también se privilegió la atención y el seguimiento de casos relacionados con violencia sexual en contra de la mujer durante el conflicto.

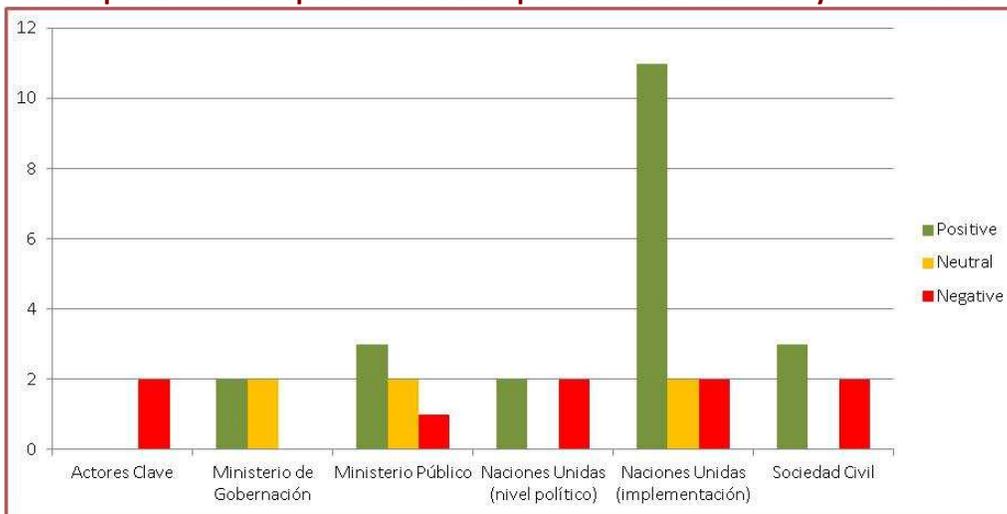
⁵⁰ Informe “Reporting on Implementation Framework of the Secretary General’s Seven-Point Action Plan on gender responsive peacebuilding (7PAP)”.

Tabla No. 10
Percepción Sobre el Enfoque de Género en los Proyectos del PBF

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36														

Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

Gráfica No. 7
Percepción Sobre la aplicación del Enfoque de Género en los Proyectos del PBF



Fuente: Reporte de Información & Análisis de Transtec.

La mayoría de los entrevistados manifestó que el abordaje del tema de género se había enfocado en la generación de servicios especializados para víctimas de violencia contra la mujer. Sin embargo, otra parte de los informantes indicó que no hubo una transversalización del enfoque de derechos humanos de las mujeres en el diseño ni en la implementación de los proyectos.

"Quedó presente pero no se transversaliza en los documentos ni en las estrategias. Fue ya en el proceso. No fue de manera estructurada."

"En Guatemala aún se cree que la violencia contra la mujer es natural, o su responsabilidad."

"La atención a la víctima fue directo. No tanto como concepto ni visión, sino poner el modelo MAI que el 90% o 95% es de género."

Comentarios en entrevistas

En ese sentido, por ejemplo, se percibe que los esfuerzos realizados no fueron suficientes para sensibilizar al conjunto de operadores de justicia y seguridad sobre los derechos humanos de las mujeres. Aunque se reportan avances en el Ministerio Público y el Organismo Judicial, aún subsisten estereotipos de género y estigmas contra las mujeres víctimas de violencia, que no se resuelven a través de la mejora en la calidad de su acompañamiento psicosocial, sino que necesariamente requieren un cambio de mentalidad en la institución.

Una de las limitaciones reside en el hecho de que la aplicación de una atención en género depende de la visión, valores y cultura del operador de la justicia y/o de la seguridad, en donde se constata que existe una predisposición a minimizar los hechos o a cuestionar a la propia víctima, generando la tendencia a corresponsabilizar y/o responsabilizar a la mujer de la violencia sufrida.

Sin embargo, esta visión es aún corta. Un verdadero enfoque de derechos humanos de las mujeres no puede estar limitado a una porción de los recursos que se destinan para un componente del proyecto que atienden a mujeres, como puede ser el fortalecimiento del MAI en el MP, o a algunos casos emblemáticos sobre violencia contra la mujer, como el litigio estratégico del caso Sepur Zarco o la violación sexual en el caso Genocidio. Por el contrario, ese enfoque requiere forzosamente que se piense en cómo todas y cada una de las acciones que se planifican y ejecutan afectan de forma diferente a las mujeres y como éstas deben adecuarse para que los objetivos trazados, también produzcan resultados positivos para las mujeres. A guisa de ejemplo, nótese que los esfuerzos relacionados con la plataforma tecnológica en el Ministerio de Gobernación o el fortalecimiento de la Dirección de Análisis Criminal en el Ministerio Público, no contaron con un enfoque de género.

En suma, no hay evidencia que este proceso haya sido llevado a cabo durante la ideación, planificación o ejecución del PPP. Por ello, se recomienda que, a futuro, exista una verdadera transversalización del enfoque de derechos humanos de las mujeres, en caso exista continuidad del PBF. Si no la hubiere, se insta a las agencias del SNU a llevar a cabo ese esfuerzo en el marco de sus actividades regulares.

3.7. La Gestión de los Proyectos

Los análisis de esta evaluación y las indagaciones sobre el funcionamiento de las estructuras de gestión de los proyectos financiados por el PBF se presentan en este capítulo, el cual se refiere al JSC, al Secretariado y las agencias involucradas en la implementación de los proyectos. Al final del capítulo, se incluye una valoración de la presencia del PBF en Guatemala.

3.7.1. Joint Steering Comitee (JSC)

La mayoría de personas entrevistadas con conocimiento sobre el JSC coincide en sus apreciaciones, lo que permite identificar lo siguiente:

- El JSC ha representado un espacio activo, de análisis y tomas de decisiones al principio de su existencia con el fin de definir las áreas de intervención de los proyectos del PBF⁵¹.
- La participación de actores públicos y privados en el primer JSC era más amplia involucrando, además del sistema UN, a los tres poderes del Estado y un representante de la Comunidad Internacional, como tal era considerado un espacio de facilitación de dialogo⁵².
- Debido, por un lado, al desplome del ANASJ y, por el otro, a la falta de interés y participación de algunos de los actores, el JSC se transforma y se concentra en la participación de actores directamente relacionados a los proyectos⁵³.
- Una vez que se definen los proyectos, el JSC asume una función menos dinámica como un ente que formaliza los cambios del PPP, en términos de ampliación de los tiempos de ejecución de los proyectos o modificación y traslado de fondos⁵⁴.
- En este sentido, se señala que el JSC ha ejercido su función de forma eficaz y eficiente, logrando completar el iter burocrático relacionado a la formalización de los acuerdos en periodos de un

⁵¹ "En el nivel ejecutivo, estando en los términos de referencias, estaba el JSC, es un órgano rector, pero sus funciones se concretan mucho en los inicios." Cita entrevista.

⁵² "El PBF ayudó, había un JSC que reunía a las cabezas institucionales y donde las agencias motivaban la comunicación de temas sustantivos entre MINGOB y MP". Cita entrevista.

⁵³ "Modificar estructura del JSC y hacerla representativa de todas las voces, o que dentro de los mecanismos de gobernabilidad, haya más retroalimentación programática". Cita entrevista.

⁵⁴ "Pero luego se vuelve solo formalizador, aprobando enmiendas. Habría que revisar el diseño del JSC". Cita entrevista.

mes o poco más, lo que, al parecer de los evaluadores, es un tiempo razonable considerando las implicaciones relacionadas al proceso que involucra diferentes actores tanto a nivel nacional como internacional.

- En la asignación de fondos para el fortalecimiento de la DIGICRI, aunque la razón inicial responde a un pedido del Ministerio de Gobernación que involucra el secretariado y la CICIG, la falta de apoyo para su implementación derivada del último cambio de administración del MINGOB, obliga al JSC a tomar la decisión, de tipo político, de no seguir apoyando el proceso hasta que no se definan de parte de las autoridades competentes una línea de acción y un plan de implementación concretos.
- Durante la fase de implementación, el JSC no representa un espacio de dialogo y profundización de las temáticas del PPP y se percibe la necesidad de este espacio a nivel político y técnico. Cabe resaltar que esta es, precisamente, una de las funciones primordiales del JSC, y es así como se le concibe e implementa en otros países.
- Existe la percepción en algunos de los actores entrevistados que debido a que el JSC tomaba decisiones sobre una cantidad de fondos considerada mínima con respecto al presupuesto de algunas de las agencias de UN participantes, el mismo no representaba un espacio prioritario.

"El JSC no fue un espacio de debate. No es tan fácil lograr eso con muchas agencias, pero siempre hay alguien que se siente marginalizado."

3.7.2. Secretariado

De acuerdo con la percepción de los entrevistados, el Secretariado, considerado como uno de los órganos de apoyo del JSC, fue un espacio dinámico y activamente involucrado en la implementación y coordinación de los proyectos⁵⁵, así como el principal canal de comunicación, tanto a nivel técnico como político, entre las agencias UN, entre las instituciones públicas y el sistema UN y entre Guatemala y el PBSO en New York.

Sin embargo, su rol de encargado del monitoreo no es muy claro ya que, no contando con un financiamiento para su funcionamiento, se apoyaba en los aportes y recursos de las agencias y cumplía diversas funciones tanto a nivel del seguimiento de los proyectos como a nivel de su implementación.

Formalmente no se identifica una arquitectura de funcionamiento del Secretariado que responda y separe las funciones de monitoreo y de implementación, además, los actores encargados de los dos temas fueron los mismos, lo que ha generado una sobrecarga de trabajo y una duplicidad de funciones, que, además de implicar un fuerte nivel de desgaste, generó una contradicción con los roles propios de cada una de las funciones.

En las conversaciones sostenidas con el PBSO, se ha podido constatar que las intervenciones en el marco del PBF ahora cuentan con el financiamiento necesario para establecer una oficina con funciones de secretariado. En este sentido, es claro que de existir un seguimiento en el apoyo del PBF a Guatemala, será necesario re estructurar el secretariado existente y generar una nueva estructura que cumpla con una función de seguimiento de los proyectos y, así, dividir esta función de la de implementación⁵⁶.

⁵⁵ "La coordinación es muy trabajosa. En un proyecto conjunto, cada uno tiene diferentes maneras. Si hay más de cuatro agencias involucradas, es demasiado esfuerzo, no digamos como en el PBF. Solo para tener todos los documentos y firmas es un gran lío". Cita entrevista.

⁵⁶ "Una unidad externa o neutra sería bueno, que el secretariado de PBF no esté en PNUD". Cita entrevista.

Al parecer de los evaluadores, en un diseño ideal, el secretariado es funcional para generar y mantener una atención en términos de contenidos con relación a los fondos del PBF y, ampliando su función, con respecto a los temas coyunturales y estructurales del país y, por ende, representando y proporcionando un aporte mayor al necesario para la implementación de los fondos del PBF.

3.7.3. Agencias implementadoras (RUNO) y Equipo País de Naciones Unidas (UNCT)

En el transcurso de las entrevistas, se pudo constatar un alto grado de aprecio con respecto al sistema de las Naciones Unidas en su conjunto y de las agencias individuales en relación a la implementación del fondo PBF⁵⁷.

De igual forma, se reconocen y valoran los aportes del sistema durante la vida de los proyectos y en aporte a las agendas institucionales⁵⁸.

Lo anterior ha permitido al sistema UN poder contribuir a las agendas de las instituciones con valores y principios al generar un espacio de dialogo sobre los contenidos de los proyectos del PBF y una confianza institucional⁵⁹.

Por el otro lado, el PBF ha facilitado diferentes roles al interior de la familia UN, dependiendo de la visión de las agencias individuales y de acuerdo con la dimensión de su aporte económico y técnico con respecto a los presupuestos de las agencias.

Por ello, con respecto a UNODC y a ONU MUJERES, el proyecto representó la oportunidad para que las dos agencias cimenterán su presencia en el país con acciones concretas lo que le permitió posicionarse y comenzar una interlocución con diferentes actores nacionales e internacionales alrededor de una práctica institucional.

Con respecto a UNESCO, ha permitido a la institución profundizar aspectos novedosos y el esfuerzo ha generado interés y reconocimiento a nivel nacional en donde la Política Nacional de Prevención⁶⁰ es referida como la “política de UNESCO”. También a nivel interno de la agencia, ha representado un foco de interés de parte del nivel central de UNESCO y ha implicado la visita al país de distintos funcionarios, así como la potencial visita de la directora general de la institución⁶¹.

Con respecto a UNFPA, los fondos han permitido una transmisión de valores y principios reconocida por las instituciones nacionales⁶². Los proyectos, por lo tanto, representaron un canal adecuado para la

⁵⁷ "Solo el PBF creyó en el proyecto de la plataforma tecnológica integrada". "No hubo obstáculos". "Las agencias han creído en lo que estábamos por hacer". "Cada Agencia tuvo su mandato. Entonces era fácil entenderse con quien era responsable de que cosa". Citas de entrevistas.

⁵⁸ "El papel de NNUU debe ser asesor, orientador, indicar que la meta está hacia allá. Hubo momentos atropellados en la relación gobierno – PNUD."

⁵⁹ "Lo que fue una clave del éxito es la apertura de las instituciones y la confianza en el PNUD. Que fuera una agencia que entrara a definir con ellos, diseñar y construir propuestas."

⁶⁰ Por ello se entiende la Política Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034, elaborada por el Tercer Viceministerio de Prevención de la Violencia y el Delito. UNESCO, a través del PBF apoyó su implementación, así como el diseño y elaboración del Plan de Acción Nacional de la Política Nacional de Prevención y la Política Municipal de Prevención de la Violencia y el Delito para San Marcos, Santa Cruz del Quiché, San Miguel Petapa y Salamá

⁶¹ "No creo que UNESCO tiene una experiencia similar de este proyecto, además con un Ministerio de Interior". Cita entrevista.

⁶² "Cada vez que hablamos con UNFPA aprendemos algo nuevo". Cita entrevista.

transmisión de la agenda de UNFPA y enriquecieron el proceso de implementación de una forma positiva⁶³.

Con respecto a UNICEF, los fondos aportados por el PBF no han representado un aporte sustancial con respecto al presupuesto asignado por la institución a la temática tratada. Por el otro lado, el esfuerzo institucional relacionado con la implementación de estos fondos se ha considerado como excesivo. Sin embargo, el proyecto fue utilizado para generar información, diagnósticos y propuestas de acción que han logrado inversiones ulteriores de parte de otros donantes, funcionando, así como un capital semilla propedéutico a una acción integral y de mayor duración e inversión.

Con respecto a PNUD, también en este caso, los fondos del PBF no han representado algo sustantivo con respecto al presupuesto de la agencia, sin embargo se han utilizado de forma estratégica para conciliar una complicidad con las instituciones nacionales involucradas, lo que ha redundado en el posicionamiento de la estructura en el país, una profundización de los temas de seguridad y justicia con los actores institucionales nacionales e internacionales encargados de los temas y contribuyendo a un dialogo político sobre temas estructurales que afectan al país⁶⁴.

Con respecto al papel de acompañante de los proyectos que fue asignado al OACNUDH⁶⁵ y a la CICIG, se observa una percepción similar de parte de las dos instituciones. Las implicaciones burocráticas relacionadas con la implementación de los fondos se han percibido como engorrosas, lo que se acentúa de forma negativa con respecto a los tiempos de implementación implicados.

Las dos estructuras consideran que sus misiones están definidas tanto a nivel de contenidos como a nivel de tiempos para el logro de sus resultados, lo que genera una cierta "prisa" que, al parecer de las personas entrevistadas, no afecta al resto de la familia UN. Por lo tanto, se prefieren otros tipos de alianzas más puntuales y ligadas al momento coyuntural que pueden ser proveídas por estructuras ágiles y flexibles, de preferencia Embajadas y agencias afuera o adentro del Sistema que puedan responder rápidamente a un pedido y/o ofrecer bienes y servicios de manera esbelta.

Sin embargo, a nivel político y sin aparente relación con los fondos del PBF, se aprecia un nivel de colaboración con la familia UN y también en este caso, más que a los roles institucionales de las agencias, los entrevistados se refieren a las personas y a su disponibilidad de participar en acciones y actividades relacionadas a la coyuntura, definidas por el "sensible" mandato de la dos estructuras y, por ende, implicando un potencial costo político en su participación.

En el transcurso del análisis, el equipo evaluador ha tratado de comparar la CICIG, y en cierta medida el OACNUDH, con el resto de la familia de las Naciones Unidas, para ver en que se asemejaban y diferenciaban la estructuras.

Los aspectos sobresalientes se refieren principalmente a los señalados anteriormente, o sea la claridad de la misión y el tiempo a disposición para cumplirla. En la profundización de éstos dos factores, el equipo llegó a la conclusión de que la presión que ejercen es funcional a que las dos estructuras sean menos

⁶³ Este aspecto ha sido señalado particularmente en el caso de UNFPA, sin embargo, puede ampliarse también al resto de las agencias como se explicita más adelante.

⁶⁴ "El valor agregado de PBF es poder llenar ciertas brechas que PNUD tenía con el sector, porque las circunstancias políticas no habían permitido trabajar ciertos temas, por ejemplo, prevención". Cita entrevista.

⁶⁵ "OACNUDH tenía un rol similar como asesor, lo cual funcionó porque tenía como más presencia". Cita entrevista.

precavidas y anuentes a asumir costos políticos para sus acciones⁶⁶; lo que, a su vez, inspira e impulsa a actores positivos a tomar riesgos, basados en su ejemplo.

Más allá de lo expresado, sería importante generar una reflexión al interior del Sistema de Naciones Unidas sobre cuáles son los factores que influyen en caracterizar el que hacer institucional de la CICIG y del OACNUDH con respecto a las otras agencias del sistema.

A lo largo de las entrevistas, se han podido detectar otros dos aspectos que han sido señalados por varios actores y de forma repetida.

El primero se refiere directamente a los proyectos del PBF, en donde se considera que el involucrarse en las temáticas relacionadas a los sectores de justicia, seguridad y justicia transicional ha sido un acto de “coraje” de parte de las instituciones del sistema UN. Por un lado, los temas de por sí son complejos, sensibles e implican la participación de actores con intereses no siempre claros, por el otro, este conjunto de intereses denota la importancia y las presiones ejercida sobre las instituciones del sector, lo cual implica que hayan sido a lo largo de la historia del país, algunas de las principales fuentes o recipientes de corrupción, clientelismo y nepotismo. En ambos casos, se consideran como ámbitos de intervención complicados, aunque estratégicos y el “coraje” del sistema ha permitido no solamente poder intervenir de forma estructural en ambas instituciones, sino que ha fomentado un acceso o un canal para la Comunidad internacional con relación a estos temas.

"Para este fondo era importante tomar riesgos. Había un terreno fértil. Hemos aprovechado el contexto. Por su flexibilidad, rapidez y enfoque político"

Se califica como “valiente” también el haber seguido invirtiendo en el tema de justicia transicional, lo que implica un alto costo político y diferentes niveles de presiones sobre el sistema como se ha reflejado en las dificultades encontradas, entre otras, durante la negociación del UNDAF, dificultades relacionadas directamente al tema de justicia transicional y que han implicado una tensión entre el gobierno y el sistema a lo largo de su negociación.

También en este caso, la presencia del sistema, aunada a la participación de otros actores de comunidad internacional, en especial con respecto a la presencia de Embajadores de distintos países a los largo de los juicios, ha representado un nivel de colaboración y coordinación importante que ha demostrado que al juntar visiones y valores entre actores de la Comunidad Internacional, pueden generarse resultados y efectos importantes y estratégicos para el país.

Por el otro lado, a lo largo del proceso, se ha percibido un sentido de soledad de parte de las agencias del sistema al no encontrar una forma de colaboración y creación de espacios de dialogo dentro del SNU que permitiera construir posiciones comunes y alianzas para el logro, la incidencia y el apoyo político a los objetivos individuales de cada agencia⁶⁷.

Este aspecto, que no es propio del PBF, afecta la forma de relacionarse de las agencias en donde prevalecen las emergencias individuales de cada una de ellas vs los temas colectivos. Sin embargo, en el transcurso de la misma evaluación, se ha podido constatar el interés en todas las agencias del SNU para participar en debates y profundizar los temas que se están tratando, lo que es un indicio altamente

⁶⁶ lo que se resume en la siguiente frase, expresa por un miembro del equipo evaluador: “Los buenos tomando riesgos que de otra manera no tomarían”

⁶⁷ "Las agencias que se han sentido solas, tienen que ver sí hay espacios donde puede hablarse de estos temas, incluso del PBF". Cita entrevista.

positivo de la actitud de las personas al interior de las instituciones. Se considera que existiendo una agenda apropiada, ésta contaría con la participación entusiasta de los distintos niveles de las instituciones del sistema.

La articulación a nivel técnico de las agencias es uno de los efectos de la implementación del PBF que más ha sido valorado por los entrevistados⁶⁸. Tanto en los proyectos de apoyo al Ministerio Público, como en los del MINGOB, la colaboración de las agencias ha sido sustancial, permitiendo la creación de una visión común y una articulación que redundó positivamente en la eficacia y eficiencia de las intervenciones, además de permitir un posicionamiento del sistema como tal y no de las agencias individuales.

Este hecho establece una diferencia entre el nivel técnico y el nivel político de relacionamiento entre las agencias. Sin embargo, sumada al análisis general del funcionamiento de las estructuras involucradas en el PPP, genera una lección sobre cuáles son los factores que facilitan una colaboración funcional entre actores.

De hecho, lo observado en la fase de campo, han existido espacios de coordinación exitosos cuando el objeto de la coordinación era algo puntual y concreto a lo cual se tenía que dar una respuesta en donde estuvieran representados los intereses, valores y principios de las agencias o instituciones. Así, el JSC en la fase del diseño inicial del PPP, la CICIG y el OACNUDH para la realización de acciones coyunturales y las agencias del SNU para la implementación de los proyectos.

Coordinar por coordinar no es suficiente para lograr colaboración y visiones comunes. Es en la práctica o alrededor de temas concretos que se han construido acuerdos. Así fue en el proceso de paz, cuando el objetivo era concreto y común a los actores involucrados y así es en la actualidad cuando existe la necesidad de accionar o pronunciarse con respecto a temas y situaciones coyunturales lo que aúna a las instituciones hacia un sentido, visión y estrategia comunes.

En la práctica, las agencias del SNU están dispersas debido a que el día a día no parece necesitar de visiones comunes para poderse llevar a cabo. En este sentido, es importante señalar que fondos como el PBF son una oportunidad para que emerja la necesidad de una articulación entre los actores. Esto no depende de la cantidad de fondos que aporta el PBF sino de la necesidad de un pronunciamiento común para poder acceder a ellos.

Por último, analizando, en la medida de lo posible, la forma con la cual se han invertido los fondos del PBF, sobresale que un alto porcentaje se utilizó para la compra de bienes funcionales al funcionamiento de las áreas apoyadas. Si desde un punto de vista esto ha permitido un diálogo con la institucionalidad y acelerar los procesos, desde un análisis externo, el equipo evaluador genera la siguiente reflexión.

En la mayoría de países de América Latina, el sistema de Naciones Unidas es utilizado por los gobiernos nacionales como un mecanismo que permite realizar compras de forma más eficaz, eficiente y transparente con respecto a la administración pública. Los fondos públicos, por lo tanto, se transfieren a agencias de Naciones Unidas para proveer bienes a la institucionalidad pública.

⁶⁸ "Dentro del PBF, en el tema de atención a las víctimas, mejoró y apoyó a mejorar la coordinación a nivel técnico, entre ONUMUJERES, UNFPA y UNICEF, pero no sentimos ser parte del total, sino algo más bien marginal". Cita entrevista.

Este mecanismo permite a los gobiernos no enfrentar el tema de la dificultad del gasto público al contar con un mecanismo externo que facilita el proceso, sin embargo contribuye a aumentar la debilidad del Estado en su capacidad de administrar y ejecutar el presupuesto público.

Por el otro lado, los fondos del PBF no responden a éstas características siendo de “propiedad” del sistema UN y dejan una pregunta abierta relacionada a si es pertinente, en países como Guatemala, destinar estos fondos a la adquisición de bienes para el Estado o es mejor direccionarlos a la generación y transmisión de contenidos o principios y/o valores propios del sistema.

3.7.4. PBF en Guatemala

La decisión del PBF de invertir en Guatemala ha demostrado ser una buena opción y, ha representado una buena oportunidad para el sistema de Naciones Unidas. El poder contar con fondos internos al sistema, ha permitido enfocar las intervenciones sobre la base de las agendas nacionales, lo que ha redundado positivamente en los resultados logrados y en incidir en sus contenidos⁶⁹.

Entre los factores enunciados a lo largo del presente documento, el equipo evaluador considera que algunos de ellos fueron determinante para el logro de los objetivos.

Entre ellos, se señalan los siguientes:

1. La oportunidad generada por los actores nacionales involucrados que, sobre la base de las agendas por ellos definidas, permitieron encontrar puntos de convergencia entre la agenda del sistema y los planes de desarrollo institucional.
2. El hecho de que la propiedad de los proyectos era de las instancias nacionales y/o de los procesos ya en acto (seguridad transicional), ha permitido que el sistema se posicionase y pudiera transmitir principios y valores en la negociación de los puntos de convergencia entre la agenda de Naciones Unidas y las agendas nacionales. Bien diferente sería ir tocando de puerta en puerta y presentando una agenda.
3. Siempre con respecto a la propiedad de los proyectos, la centralidad y pertinencia que implicó para las instancias nacionales el poder implementar sus agendas con el apoyo del PBF, garantizó no solamente la voluntad política necesaria, sino que facilitó el proceso de absorción de los costos, incorporándolos en los presupuestos de las instituciones y garantizando una sostenibilidad económica a los bienes y servicios generados.
4. El sentido de propiedad de los proyectos ha permitido una articulación, liderada por las instituciones a fortalecerse, de los aportes del conjunto de proyectos y actividades, lo que ha redundando en una coordinación entre las agencias y las instituciones, la construcción de una visión común y, por ello, la posibilidad de una mayor incidencia sustantiva en la negociación entre UN y las instancias nacionales⁷⁰.
5. La presencia de la CICIG ha favorecido tanto la implementación de los proyectos, generando un soporte político para facilitar su proceso, como contribuido, entre otros factores, al proceso de transición en el Ministerio Público, posicionándose como uno de los aspectos a tomarse en cuenta para la decisión política sobre la continuidad o no de las acciones de los proyectos.

⁶⁹ "El PBF se enmarca cuando se estaba por hacer política de seguridad nacional. El PBF se inserta en el momento en el que seguridad se vincula a prevención de violencia y delito, como país comenzamos a hacer la conexión. Eso es un terreno fértil para trabajar. se logró colocar el concepto de cultura de paz y el de atención integral". Cita entrevista.

⁷⁰ "Muchas veces se multiplican esfuerzos pero el PBF nos ayudó a coordinar y usar mejor los recursos". Cita entrevista.

6. La forma de implementar los fondos del PBF, con un limitado protagonismo del PBSO, ha permitido una apropiación a nivel nacional del sistema UN, lo que ha permitido una mayor capacidad de negociación con el Estado, que a su vez ha implicado flexibilidad y adecuación de la agenda del PBF con respecto a las agendas nacionales.

Los factores anteriores señalan que el PBF, o la oportunidad por ello representada, han permitido generar prácticas de cooperación afines a los enunciados de los acuerdos de Roma y Paris sobre la implementación conjunta en donde la propiedad nacional de los proyectos permite incidir positivamente en sus resultados y la colaboración de la comunidad internacional es un mecanismo para enriquecer con contenidos este proceso, a partir de los principios y valores propios del sistema UN.

Además, la estructura de funcionamiento del fondo, el JSC, ha demostrado, por lo menos en sus inicios, de ser un mecanismo articulador de contenidos, criterios y valores en el análisis y la definición de prioridades y áreas de intervención, lo que también representó, o representa, una oportunidad para el sistema de articular un dialogo político con el sector público y a su interior y generar convergencias.

Por ello, a consideración de los evaluadores, se recomienda al PBF analizar la posibilidad de asumir los siguientes elementos en su quehacer institucional:

1. Al no definirse en la fase inicial los proyectos del PBF y limitar la construcción del PPP a la identificación de áreas y causas estructurales, se podría darle una dinámica diferente al funcionamiento del fondo, más apropiada al contexto de países en donde la relación entre las necesidades actuales y el fortalecimiento de la Paz no es directa, es atomizada y poco definible y se privilegiaría un análisis de oportunidades. Por ello, también debería de pensarse a una temporalidad diferente para la implementación de los fondos, considerando que de la paz al desarrollo no solamente cambian las prioridades, sino que también los tiempos.
2. Con ello, se cambiaría el rol del JSC hacia una estructura que en diferentes etapas defina el uso de los fondos; mantenga un análisis sincrónico y diacrónico, diferenciando entre lo urgente y lo estructural; identifique oportunidades que, debido a la debilidad institucional del país, son representadas por personas y sus relativas agendas; y monitoree no solamente el andamiaje de los proyectos, sino que la coyuntura del país y sus dinámicas.
3. El secretariado se separa de las funciones de implementación y se concentraría en el seguimiento de los proyectos y del contexto (garantizando un análisis más objetivo de sus desempeños y resultados), generaría insumos (estudios, encuentros y disertaciones, entre otros) para la reflexión y negociación entre las agencias y el Estado representados en el JSC y, por ello, contribuiría a un proceso de aprendizaje y retroalimentación continua hacia las agencias sobre el país y no solamente con respecto a los proyectos del PPP. Con ello, podría ser la justificación necesaria para alimentar un dialogo al interior del sistema, constituyéndose también en un canal de comunicación interna funcional a la construcción de alianzas adentro de la familia.
4. La conformación del JSC ampliaría la participación a personas externas a los proyectos, sobre la base de los aportes que los potenciales integrantes puedan aportar a la reflexión y el análisis, y organizaría reuniones de análisis de coyuntura periódicas, ampliando también la participación a otros actores, instituciones y sectores potencialmente interesados y/o relacionados. El secretariado en su función de dinamizador de debates y reflexiones, sería el encargado de organizar dicha agenda.
5. Ampliar la participación de otros actores en el JSC, implicaría la existencia de dos distintos niveles de participación, distinguiéndose un nivel decisional y un nivel de discusión para no afectar la eficiencia del proceso decisional en la estructura.

3.7.5. Consideraciones finales sobre el análisis de los proyectos

El Fondo PBF ha generado diferentes oportunidades en Guatemala en los ámbitos de seguridad, justicia y justicia de transición, tanto para las agencias del sistema UN, como para las instituciones públicas y privadas apoyadas. Su presencia ha permitido contribuir al fortalecimiento de algunos de los servicios internos de las instituciones apoyadas (Ministerio Público y Ministerio de Gobernación), el desarrollo de modelos a implementarse para la gestión de la seguridad y la justicia (Ministerio de Gobernación, Ministerio de Educación y Organismo Judicial), la implementación de modelos de atención específicos para la niñez y las mujeres (Ministerio Público) y al seguimiento y acompañamiento de los casos de justicia transicional relacionados con crímenes ocurridos durante el conflicto armado.

La implementación de los proyectos también ha contribuido a la generación de lecciones aprendidas tanto en lo técnico operativo, como en lo estratégico y político, como evidenciado en el análisis de los hallazgos, lo que ha contribuido y contribuye al crecimiento institucional del sistema de Naciones Unidas y su capacidad de intervención tanto a nivel nacional, en el seguimiento de las acciones comenzadas con el aporte del PBF, como a nivel internacional en la capacidad del PBSO de utilizar la experiencia de Guatemala en otros contextos.

Con relación a los proyectos, vale la pena señalar como en el caso de los proyectos en apoyo al Ministerio Público (Investigación criminal y servicios de atención para víctimas), éstos pueden considerarse como un ejemplo concreto de proyectos exitosos con respecto a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad en su conjunto, generando así un modelo de referencia a utilizarse más allá del PBF y del sistema UN en Guatemala.

Lo que caracteriza esta apreciación es lo siguiente:

- Los proyectos fueron pertinentes con respecto a su temporalidad. Por un lado, a nivel del país existían las condiciones para una reforma profunda de la institución, así como la voluntad política, expresa en personas y equipos, para llevarla a cabo. Por el otro, también existía la disponibilidad de fondos y la voluntad política del sistema UN para intervenir en el tema y apoyar el esfuerzo nacional. Los dos factores confluyeron, generando un ambiente oportuno y propicio para la iniciativa.
- Fueron proyectos de propiedad del Ministerio Público y fundamentados en su agenda de fortalecimiento institucional, con lo cual la existencia de las personas a cargo y los equipos de trabajo fueron fundamentales para diseñarlos y ejecutarlos, en armonía con la agenda de París y el tratado de Roma sobre la implementación conjunta;
- Por el otro lado, también existían condiciones en la familia UN, representadas siempre por personas y equipos de trabajo con valores, principios, disposición, compromiso y voluntad de apoyar la iniciativa;
- Por ende, fueron centrales en la institución y en el sistema UN, y se le dedicó atención política, técnica y apoyo para su implementación en ambos lados;
- Los costos de implementación de los servicios, financiados en un primer momento por el PBF, fueron absorbidos por la institución en su presupuesto, lo que permitió ampliar el espacio generado por el PBF, sumando más personal y recursos y garantizar la continuidad de los servicios;
- El equipo del Ministerio Público y el equipo del sistema UN construyeron una visión común sobre los proyectos, lo que facilitó su desempeño, construyó complicidades tanto en lo técnico, como en lo político y permitió valorizar y posicionar la institución y el sistema en la coyuntura política del país como actores activos y protagónicos;

- La presencia de un operador del sistema UN adentro de la institución, a la luz de lo detectado en el transcurso de la evaluación, se considera uno de los factores que ha propiciado la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, tanto en su implementación como en su posicionamiento al momento del cambio de autoridades en el MP.
- Por último, y no menos importante, la dinámica de contribución instaurada por el proyecto, permitió una transmisión de principios y valores de parte del sistema UN, sobre la base de una agenda nacional concreta y prioritaria en donde estos aportes fueron valorizados y permitieron niveles de atribución fundamentados en contenidos y agendas propias del sistema.

Los otros proyectos de la cartera del PBF responden en mayor y menor medida a los aspectos evidenciados anteriormente, lo que también los hace exitosos en términos de los criterios establecidos en la evaluación.

Entre los otros factores que contribuyeron al carácter exitoso de los proyectos, la presencia de la CICIG fue el más relevante. Si bien parte de la razón de ser del PBF en Guatemala se había definido para facilitar un proceso de salida de la CICIG, en realidad su presencia fue determinante en la vida de los proyectos, no solamente con respecto a su involucramiento activo en algunas áreas de intervención, sino que como mera presencia, lo que ha permitido “escudarse” a tras de ello, y limitar las presiones políticas de otros actores públicos y privados, sin interés o con intereses opuestos a las iniciativas.

"Nunca olvidamos que este PBF es por CICIG y para prever algo antes de la salida de CICIG."

Nótese que el PBF también coadyuvó al mejor desempeño de CICIG, si se considera que afianzó capacidades de análisis criminal dentro del Ministerio Público, cuyos resultados son empleados por esta para el procesamiento de casos de alto impacto.

Al parecer del equipo evaluador, si el factor principal fue la presencia de personas/equipos nacionales con agendas concretas y voluntad para llevar a cabo estos procesos de fortalecimiento institucional, el otro factor sin el cual es posible pensar que no hubiera sido posible lograr los resultados esperados, es sin duda alguna la CICIG.

Este análisis es consecuente con la información proporcionada por lo diferentes actores entrevistados tanto en relación con la etapa inicial de diseño del PPP, como con relación a la implementación de los mismos en donde se atribuye el éxito a personas más que a instituciones.

Así, para resumir lo ocurrido, debido a la presencia de tres actores públicos posicionados estratégicamente en el consejo nacional de seguridad, el Ministerio Público y la Comisión de Reforma Policial, se identifica la oportunidad para poder apoyar una agenda dirigida al fortalecimiento de las instituciones con una entrada y aporte de la Comunidad Internacional.

La familia UN, gracias a la disponibilidad de los fondos del PBF y a la presencia de la CICIG, asume la oportunidad y genera un PPP que prevé un apoyo al Ministerio Público y a la Reforma Policial, a través del Ministerio de Gobernación, sobre la base del ANASJ (Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia) coordinado e impulsado por el Consejo Nacional de Seguridad.

Lo anterior genera un efecto catalizador por lo que otros donantes profundizan su participación en el tema y concurren para fortalecer el esfuerzo iniciado.

La lección aprendida se refiere a que la lógica subyacente a la implementación de los fondos del PBF deriva de un análisis de oportunidad fundamentado en la presencia de determinados actores en instituciones

clave y de la existencia de condiciones favorables, en particular la presencia de la CICIG. No depende tanto del UNDAF, que si bien apunta a éstos temas lo hace en un contexto y sobre ámbitos diferentes, ni tampoco de un análisis profundo y una clara y articulada teoría del cambio en donde pueda vislumbrarse una relación profunda entre las acciones diseñadas y el fortalecimiento de la paz.

Esto no implica que los temas de justicia y seguridad no sean centrales y fundamentales para el país, sino que la lógica para intervenir en ellos se debe más a la oportunidad que representaban los actores posicionados en las instituciones y el hecho de que existían agenda clara de fortalecimiento de las estructuras.

Al parecer del equipo evaluador, en un contexto como el guatemalteco en donde la distancia entre la firma de la paz y el comienzo de los proyectos del PBF, aunado a la complejidad de las demandas sociales, la fragilidad institucional del país y la incidencia de corrupción en la administración pública, el criterio asumido por el sistema UN fue oportuno, relevante y pertinente, en el sentido que contribuyó a la agenda de personas con una visión de Estado, de una estrategia hacia el fortalecimiento de la institucionalidad y con la voluntad de llevarla a cabo sin importar los costos y las consecuencias.

CICIG entonces es una oportunidad activamente para el fortalecimiento del Estado de Derecho, y pasivamente por las potenciales consecuencias en el fortalecimiento de la gestión pública. La dinámica de la CICIG probablemente no está ligada a los tiempos, agendas y al que hacer del resto de la familia UN sin embargo, le representa una oportunidad también para transmitir valores y principios en otros ámbitos de la institucionalidad pública.

De hecho, si existe una teoría del cambio que genera una relación entre los esfuerzos del PBF y el fortalecimiento de la paz, ésta se vislumbra en la generación de condiciones para que personas e instituciones nacionales con visión de Estado y con valores y principios compartidos con los del sistema UN, puedan implementar sus agendas con menor temor a las consecuencias que puedan generarse por la presencia de intereses contrarios y/o al margen de la ley. Estas personas pueden ejercer sus funciones en cualquier ámbito, generando posiciones y acciones dirigidas al fortalecimiento del Estado y de sus instituciones en su capacidad de propiciar el ambiente adecuado para el fortalecimiento de la paz en el país.

Grandes oportunidades implican también grandes responsabilidades y grandes riesgos. Vale la pena subrayar que el rol jugado por la CICIG, y en consecuencia, por el sistema UN en el país, además de generar fuertes expectativas para la ciudadanía, genera también fuerzas opuestas y contraria desde los sectores más afectados por esta presencia.

También vale la pena considerar que, si bien la CICIG es una estructura independiente del sistema UN, es parte de la familia y es identificada como tal, lo que implica que sus logros y fracasos serán atribuidos también al sistema UN en general.

Aunque esto constituye un riesgo político, sin embargo también contribuye a la agenda de UN en general, al poder mantener un ambiente propicio para los cambios institucionales requeridos en el país y la posibilidad de influenciarlos con sus principios y valores. Lo mismo es válido para el resto de la comunidad internacional y buscar una alianza en este sentido, también es deseable.

En este sentido, se considera que siguen existiendo las condiciones propicias para una segunda etapa del apoyo del PBF en el país, no solamente con respecto a los temas enfrentados en esta primera fase, sino

que ampliando la perspectiva del fondo y, aprovechando de la coyuntura para incursionar en otras temáticas, de tipo estructural, de acuerdo con las oportunidades que se presenten.

Para ello, es indispensable que se divida el secretariado de una función de implementación y apostar sobre su rol de seguimiento y acompañamiento de la iniciativa, convirtiéndolo en una estructura capaz de monitorear no solamente la implementación de los proyectos sino el contexto en el cual se desarrollan y la coyuntura política del país.

Esto permitiría también identificar las oportunidades emergentes, con o sin relación con el PBF, y también evaluar las condiciones para el seguimiento de las existentes, con el fin de aumentar la flexibilidad del fondo en las acciones implementadas directamente y posicionar el sistema UN como un generador de conocimientos sobre las dinámicas del país, ampliando su efecto catalizador tanto con respecto a los procesos internos como con respecto a otros miembros de la Comunidad Internacional.

En lo que se refiere a la justicia transicional, es necesario generar una reflexión que se dio al interior del equipo de evaluación en el intento de analizar su sostenibilidad a nivel nacional, lo que conllevó a preguntarse si es pertinente aplicar un criterio de sostenibilidad sobre estos procesos.

Las guerras de hoy siguen confirmando el hecho de que quien paga el precio más alto es la población civil. En la mayoría de los casos, son los sectores más excluidos de la sociedad, los que no tienen derechos, los que no son parte del Estado, los que no tienen “voz”. Voz que no tenían al principio y durante el conflicto y que siguen no teniendo al finalizar el mismo.

Voz que cuesta despertar por un sistema estructural de marginación, por la violencia subida y por no ser parte de lo que se define como ciudadanía. Más fácil hablar por ellos que dejarlos hablar. Y esta intermediación no siempre se fundamenta en un interés genuino, sino que tiende en sus extremos a generar populismo y, con ello, aprovecha su falta de voz de forma oportunista.

Es durante y al finalizar las guerras que esta situación se vuelve todavía más evidente y Guatemala es un perfecto ejemplo de ello. 200,000 mil muertos o más y 45,000 desaparecidos, no son suficientes para que las víctimas, en su mayoría esta categoría de ciudadanos sin voz, tengan un espacio, aunque sea póstumo, en la búsqueda de la verdad y en el reconocimiento de cuál fue el costo real que sufrió el país en este conflicto.

Los esfuerzos realizados para dar voz a las víctimas, como lo fueron el Remhi y la Comisión para el Esclarecimiento Histórico, generaron también discordias y conflictos⁷¹, y ninguno de los dos informes ha sido aceptado por el Estado y reconocido (o conocido) por la sociedad.

Si esto puede deberse a una diferencia de interpretación sobre lo acaecido, lo que deja evidente es que en este debate no se deja un espacio para la dignificación de las víctimas, y en algunas opiniones, hasta se trata de desconocer su carácter de víctimas, minimizando su cantidad y tamaño, y conjeturando sobre su forma de participación en el conflicto.

Sin embargo, los diferentes hallazgos realizados por la Fundación de Antropología Forense, demuestran la existencia de una parte representativa de éstas víctimas con respecto a lo planteado en los dos informes del Remhi y de la Comisión.

⁷¹ Lo que conllevó, de acuerdo con las diferentes interpretaciones del hecho, al asesinato del Obispo Gerardi.

Estas dos iniciativas no surgen del Estado, aunque para la Comisión exista un acuerdo de paz específico que la formaliza, el financiamiento de las dos iniciativas ha sido posible gracias a aportes de la iglesia y de la Comunidad Internacional, lo cual evidencia el limitado soporte del Estado para que se llevarán a cabo.

Pero también con respecto a la Comunidad Internacional, la cual ha seguido financiando acciones para garantizar el “derecho a la verdad y la voz de las víctimas”, el apoyo a dichas iniciativas no ha sido constante y ha variado debido a los actores y sus agendas particulares, generando una fragilidad en el proceso, sin embargo, los resultados logrados son significativos para el país y las víctimas⁷².

El equipo evaluativo piensa que en el caso de Guatemala y otros países afectados por conflictos, no solamente este tipo de procesos no son sostenibles a nivel nacional, sino que tampoco deben de ser negociable o sujetos al “apoyo político” o la coyuntura del momento⁷³. Deberían de funcionar como algo independiente afuera de las coyunturas y sin consideraciones de algún tipo, menos las que son ligadas al tiempo y al dinero, porque si bien la búsqueda de la verdad puede ser cara, no es comparable con lo que cuesta la guerra en dolor, valores y costos para la humanidad y la sociedad (y dinero, por cierto). Y el precio de no tenerlo claro permite que siga sucediendo.

Por ello, se aprovecha del espacio generado por la evaluación para recomendar que el PBF genere una reflexión sobre la posibilidad de impulsar una línea de apoyo específica sobre el tema de la justicia transicional, o mejor aún, generar un espacio de lobby entre la Comunidad Internacional para crear una estructura independiente y autónoma cuya finalidad es investigar los efectos de la guerra, cuando esta termine, y evidenciar sus costos reales en términos de víctimas directas e indirectas y de la sociedad en su conjunto, con el fin de generar las condiciones para poder superar el conflicto y visibilizar su consecuencias⁷⁴. Una entidad internacional de esta naturaleza podría ayudar a esclarecer de una vez por todas, la importancia del vínculo entre procesos de justicia de transición, en contexto post-

⁷² "Las sentencias perdurarán pues se ha cumplido con la justicia para las víctimas, ya son una verdad judicial que se ha establecido, para los familiares y para la sociedad. El apoyo al MP con la digitalización, porque ya forma parte del SICOMP. Igualmente el apoyo a la FAFG con el banco genético es uno de los pilares de la organización. Queda ahí institucionalizado, parte del andamiaje institucional de organización." Comentario en entrevista.

"Hay que pensar en cómo involucrar a la sociedad civil, porque esta no puede ser sostenible sin cooperación internacional. Si se sigue apostando solo a sociedad civil, si hay un recorte, la cooperación sería directamente responsable de no prestar servicios a víctimas." Comentario en entrevistas.

⁷³ "Veo complicado que sea sostenible. Sin cooperación ni organizaciones, los casos no avanzarían, porque se verían sobrepasados por los casos del presente." Comentario en entrevista.

⁷⁴ Aunque sus fines son diferentes, al parecer del equipo evaluativo, una institucionalidad como la de la Cruz Roja, entendiendo la ICRC, es la que podría de forma independiente intervenir en situaciones como ésta. Como tal, su financiamiento debería de ser independiente y ausente de condicionamientos y dependería de donaciones directas de los países en el mismo marco de la convención de Ginebra a lo que contribuirán recursos adicionales negociados sobre la base de su plan de intervención. Su imparcialidad podría ser garantizada a través de instituciones garantes como lo pueden ser universidades de reconocida capacidad, la comunidad de los premios nobel por la paz y otros actores cuya integridad sea socialmente aceptada y reconocida. Algunas alternativas: 1. A través la sociedad civil, introducir un Tribunal (un ejemplo Tribunal de Russel, 1966 en Estocolmo y 1967 en Roskilde, sobre la Guerra en Vietnam, 1973-76 en Roma y Bruselas sobre DDHH en América Latina y África del Sur y el tercer en 1977-79 en Frankfurt sobre DDHH en Alemania). Hay también cinco ejemplos de tribunales de Guerra temporales relacionados a Yugoslavia, Ruanda, Sierra Leone, Camboya y Lebanon. Estos cinco ha sido en cooperación con NNUU. 2. Constituir una organización internacional con objetivo sobre el tema de la justicia transicional, y generar un espacio de lobby entre la Comunidad Internacional. Se puede buscar cooperación con ICRC y otros organizaciones internacionales (Save the Children, Oxfam etc.) más NNUU. 3. Instalar una Comisión (Alto Comisionado) de NNUU con las misma “independencia” como CICIG para trabajar e investigar los efectos de la guerra, cuando esta termine, y evidenciar sus costos reales en términos de víctimas directas e indirectas y de la sociedad en su conjunto, con el fin de generar las condiciones para poder superar el conflicto y visibilizar su consecuencias.

conflictos/post-represión, y la construcción de la paz (incluyendo el desarrollo, los derechos humanos), y que el compromiso de todos los actores tiene que ser de largo plazo. Actualmente ha habido esfuerzos importantes desde diferentes oficinas y programas de Naciones Unidas, OHCHR, PNUD, la reciente (2012) creación de la figura del Relator Especial sobre Verdad, Justicia, Reparación, pero es necesario explorar como se podría elevar el tema a otro nivel, que podría ser por medio de la instituciones que el informe propone.

Además, la estructura podría desarrollar propuestas de programas, por ejemplo, para re-insertar excombatientes en la sociedad y formarlos como agentes de paz participando en el fortalecimiento de la democracia y el desarrollo del país, o generar servicios de atención psicosocial para delinear líneas de acción pública que permitan lidiar con los efectos de los traumas sociales y psicológicos generados por el conflicto, etc.

De hecho, considerando que el conflicto y post-conflicto en Guatemala siguen el mismo esquema presente en otros conflictos y guerras en el mundo, con las experiencias acumuladas podría ser más eficiente y eficaz, en lugar de realizar programas país por país, desarrollar formas de intervención y normas internacionales que puedan servir como bases para acciones articuladas que contribuyan a la construcción de la paz en cualquier país, evidenciando la necesidad de generar una respuesta y un posicionamiento global con relación a las características de las guerras modernas, lo cual, acompañado por un apoyo internacional con respecto a la justicia de transición, pudiera funcionar como una advertencia global de que las violaciones a los derechos humanos no serán olvidadas y sus autores perseguidos más allá de la voluntad nacional.

Con ello, se pasaría de una atención pasiva con respecto a las guerras, a una acción preventiva en tratar de utilizar de forma positiva las experiencias pasadas para condicionar en formas y contenidos los conflictos futuros.

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

Con base en las preguntas de evaluación señaladas en los TDR, esta evaluación sostiene lo siguiente:

1. Esta evaluación ha evidenciado distintos niveles de aportes de los proyectos financiados por el PBF al proceso de consolidación de la seguridad y la justicia en Guatemala. Los distintos niveles de aportes con respecto a los ámbitos de intervención de los proyectos, son catalogables tanto en términos de contribución como en términos de atribución. En esta lógica, se concluye también que el aporte de atribución se ha generado como una consecuencia de la contribución de los proyectos a agendas nacionales, institucionales y/o pre existentes. En este sentido, las atribuciones fueron canalizadas a través de la voluntad del Fondo de apoyar, y por ende contribuir, a visiones, estrategias y agendas resultantes de diferentes procesos de modernización y crecimiento institucional presentes en el país y definibles como “oportunidades” en función de la construcción de un espacio de alianza estratégica dirigida al establecimiento del Estado de Derecho y al fortalecimiento institucional del sector público.

Es por ello, que en el conjunto de contribuciones posibilitadas por los proyectos, emergen las **atribuciones del sistema UN** con respecto a, entre otros, el diseño de la política de prevención en el Ministerio de Gobernación, la articulación de espacios de coordinación inter institucionales entre el Ministerio Público y el Ministerio de Gobernación (que en el caso de la plataforma tecnológica se extiende a otras instancias de los sectores de justicia y seguridad), la consolidación de parte de algunos de los procesos del proyecto PAJUST y la introducción de principios y valores, a lo largo de todo el proceso de implementación, incluyendo los aspectos relacionados al enfoque transversal de género.

También puede concluirse que el conjunto de contribuciones/atribuciones del PPP han logrado un **efecto catalítico**, al haber iniciado y consolidado procesos funcionales a generar mayor atención sobre los fenómenos tratados, como en el caso de la atención a la niñez en el tema de seguridad y justicia y un enfoque preventivo sobre la violencia al interior del sistema educativo, lo que no solamente ha contribuido a fortalecer una atención especializada desde el sector público, sino que ha permitido canalizar ulteriores aportes de la comunidad internacional hacia el tema, construyendo un proceso de mediano plazo para el fortalecimiento de la respuesta del Estado con respecto al fenómeno.

Sin embargo, es en el **carácter contributivo** que se visualiza el aporte más significativo de los proyectos del PBF y en particular en el efecto de incidir estructuralmente en mejorar el desempeño institucional de las estructuras apoyadas. Así es como puede registrarse un mejoramiento de la respuesta institucional en los temas de investigación criminal, manejo, control y acceso a la información para la atención en seguridad y justicia y atención a mujeres víctimas de violencia, en donde la contribución del PPP tiene un carácter catalizador e inaugural, así como un dinamizador de espacios propicios, económicamente y políticamente, lo que ha permitido a la institución poder concretar su agenda y volverla realidad.

En términos del contexto, es preciso señalar que son los avances en la investigación criminal y las acciones realizadas entre la CICIG y el MP en el último año, y reforzadas con la participación de la sociedad guatemalteca, los que han generado una oportunidad para el país de poder enfrentar los temas de impunidad, corrupción y, por ende, transparencia en el gasto público, lo que redundaría indirectamente en una administración más transparente en la generación de bienes y servicios en

función del desarrollo del país. Claramente, esto no es directamente atribuible al PBF sin embargo, es evidente el nivel de contribución a la capacidad institucional del MP, para que pudiera canalizar en parte estas acciones.

En este sentido, esta evaluación sostiene que los aportes del PBF contribuirán de forma sustantiva también a los impactos buscados y tendrán un efecto en función de la construcción y consolidación de la paz en el país, toda vez que se mantenga en el tiempo la voluntad política y la presencia y los esfuerzos del MP y de la CICIG. Esto se refiere tanto a los efectos en términos políticos, como a los efectos en términos técnicos que, si bien no se han visibilizado como los políticos, constituyen una base sólida para el logro de resultados al modificar sustantivamente los conceptos y las acciones de la institucionalidad apoyada a través del fondo y en la medida en la cual este proceso siga contando con la voluntad política nacional e internacional para llevarse a cabo.

Por lo anterior, se concluye que el PBF en el país, en apoyo al operado de la CICIG, del MP, del Mingob y de otros actores nacionales e internacionales que han apoyado estos temas específicos, ha logrado **marcar una diferencia** en su capacidad de contribuir a generar procesos, acciones y servicios con un alto potencial de cambio en la gestión, cantidad y calidad de los servicios de las instituciones apoyadas y que podrán favorecer de forma sustantiva a aumentar la eficacia y eficiencia de éstos servicios y generar ulteriores efectos en función de su pertinencia con el establecimiento del Estado de Derecho y la restitución (o construcción) de la confianza ciudadana hacia el Estado.

Esta aseveración debe matizarse, señalando que no hay suficiente evidencia para determinar, si es el apoyo de PBF el que ha constituido el cambio y si los resultados son un efecto de este apoyo o de otros o el conjunto de diferentes factores y procesos que desembocaron en los acontecimientos del presente.

De hecho, se deben de considerar los siguientes factores que limitan el análisis y validación de una posible teoría del cambio subyacente al PPP y son los siguientes: por un lado, los proyectos son muy dispersos, y no es posible encontrar una sinergia entre las diferentes acciones apoyadas, por el otro, resulta también imposible determinar en qué medida son las acciones directas del PBF las que han constituido el cambio o si los resultados son un efecto de un conjunto de hechos y acciones y en qué medida el PBF sea parte de ello.

A esto se suma, que las ambiciones del PPP en términos de efectos deseados son muy amplias y poco relacionables a los recursos y el tiempo disponible para la implementación de los proyectos, por ello, se concluye que similar nivel de ambición puede ser contraproducente y generar una frustración en los implementadores al identificar metas imposibles de lograr y, en el transcurso de la implementación, tener que responder por ello.

2. Con respecto a los criterios de evaluación, y en el límite impuesto por la disponibilidad de información sobre el proceso de implementación de los proyectos del PPP, se concluye que, en términos generales, **los proyectos del PBF han excedido las expectativas en los criterios de pertinencia y eficacia** con respecto al fortalecimiento de las instituciones apoyadas. No solamente esto es identificable con las evidencias recogidas en el análisis documental, sino que también es comprobable durante la fase de campo en donde se han podido validar una parte de los resultados, triangulando la información con los diferentes actores involucrados, tanto del sector público como del privado.

En particular, sobresale la pertinencia de los proyectos, cuya propiedad y centralidad con respecto a la visión y estrategias de las instituciones fortalecidas, ha sido también validada en la evaluación y constituye el factor principal que influye tanto en la pertinencia como en la eficacia de los proyectos, al determinar un alto grado de apoyo político y técnico para su implementación, ya que considerados prioritarios por la administración de la estructuras apoyadas.

La convergencia de las iniciativas del PBF con respecto a **las agendas institucionales**, también fue otro elemento clave que permitió incidir en los dos criterios demostrando la capacidad del sistema de las Naciones Unidas de poder aprovechar la oportunidad manifiesta en las personas, equipos y visiones institucionales, lo que redundó en una relación positiva de costo beneficio, aunque no sea posible cuantificarla.

Por último, y no por esto menos importante, **la presencia de la CICIG** como acompañante del proceso, ha contribuido de forma sustancial a la posibilidad de que el proceso se llevara a cabo sin interferencia de otras agendas, transparentes y menos transparentes, que pudieran obstaculizarlo sobre la base de intereses opuestos. Esto ha redundado también en el aumento de confianza de la población hacia la justicia y seguridad y fomentado su participación en la vida pública.

Por ende, los factores que contribuyeron de forma significativa sobre la pertinencia y eficacia de los proyectos se debieron a la existencia de un contexto favorable para su implementación en donde jugaron un papel determinante la propiedad y grado de apropiación de los proyectos, la presencia de la CICIG y el carácter contributivo del apoyo de la Naciones Unidas.

En términos de **eficiencia**, no existe suficiente evidencia para llegar a conclusiones debido a que la información sobre los proyectos del PBF que recibió el equipo evaluador no está suficientemente desagregada para identificar las tipologías de gasto y su relación con los objetivos y resultados de los proyectos.

En este sentido, se considera importante mantener un registro pormenorizado de las actividades realizadas y los gastos relacionados para transparentar la implementación de los proyecto y permitir su análisis para determinar la cantidad y calidad del esfuerzo institucional.

Por el otro lado, si analizamos conjuntamente las ambiciones del PPP, los fondos a disposición y la forma de reportarlos, se podría identificar una tendencia, que puede generalizarse, a no valorar suficientemente el alcance de los proyectos con respecto a la posibilidad real de la institución de poder alcanzar los resultados esperados.

Por ello, también la forma de reportar lo implementado, se caracteriza por una constante referencia a resultados que podrían ser el efecto de acciones más amplias en cantidad y tiempo e implicar la presencia de diferentes instituciones con respecto a lo que una o algunas agencias pueden lograr con tiempo y recursos limitados. Esto genera una contradicción entre lo deseado y lo posible que redundó en una presión sobre la implementación que al parecer de los evaluadores desgasta a los equipos y genera un sentido de frustración.

Se concluye que al respecto debería de realizarse una **reflexión seria** para analizar si esto depende de la cultura institucional del sistema UN, o es una respuesta a las diferentes presiones internas y externas de los donantes (nacionales o internacionales) y/o socios, lo que, en los dos casos, llevaría a la conclusión de que aunque exista una planificación e implementación exacta de los recursos, esto

no sea compatible con la realidad en la cual se interviene y que el alcance de los proyectos tiene que ser acorde a los que realmente puede hacerse con los fondos y el tiempo a disposición.

Se exhorta a visibilizar esta situación y generar una reflexión, especialmente debido al desgaste que puede representar internamente y externamente a las instituciones y las limitaciones que conlleva en los intentos de análisis de los resultados institucionales y de los aportes del sistema a los procesos de cambio en el país, por cierto, su mismísima razón de ser.

En términos de la **sostenibilidad** de las iniciativas, en la mayoría de las acciones financiadas por el PBF, el principal factor que contribuye a ello es la permanencia de las políticas y agendas institucionales después de los cambios de gestión en las instituciones nacionales. Internamente, tanto en el ministerio público como en el MINGOB, se han generado las condiciones para el financiamiento de las acciones y servicios apoyados por el PBF, sin embargo, su continuidad depende de la visión de las nuevas autoridades nacionales.

Con respecto a los proyectos en apoyo al fortalecimiento del MP, el cambio de autoridades ya se ha dado y no ha representado un peligro para las inversiones del PBF. Ha habido ligeros cambios en la intensidad del apoyo político a éstas iniciativas de parte de la nueva gestión, lo que queda implícito en su proceso de apropiación por el nuevo nivel decisional sin embargo, no ha existido un cambio de rumbo de la institución.

También en esta situación, el factor político de importancia que influyó en la sostenibilidad de los procesos institucionales, fue **la presencia de la CICIG**, que generó suficiente fuerza política para consolidar los procesos de fortalecimiento iniciados y generó una convergencia de objetivos entre la institución y el MP, cuyos resultados son visibles en la dinámica actual del país.

El cambio de gobierno, con la toma de posesión en 2016 del presidente electo Jimmy Morales, también considerado un factor de riesgo para la permanencia de los resultados en el MINGOB, aparentemente no afectará las inversiones del PBF, debido a la proveniencia desde el Ministerio Público de 3 de los dirigentes de la institución, entre ellos el ministro y dos de los viceministros.

En los dos casos, **esta sostenibilidad se vuelve oportunidad** al existir las condiciones y los factores necesarios para seguir contribuyendo en el proceso de fortalecimiento de las instituciones.

En el caso del **proyecto en apoyo a la justicia de transición**, el equipo evaluador concluye que no es, ni podrá ser sostenible a nivel nacional en el contexto del país y deberá de seguir existiendo un financiamiento externo para la implementación del proceso, así como un esfuerzo particular del sistema de las Naciones Unidas para favorecerlo y canalizarlo.

La pertinencia de los proyectos de justicia de transición con respecto al fortalecimiento de la paz en general y no solamente en Guatemala, es directa e incuestionable y su seguimiento e implementación contribuye a generar las condiciones de no repetición, a la percepción ciudadana sobre la reducción de los niveles de impunidad, el aumento de la confianza hacia el Estado y a permitir a las víctimas directas e indirectas de completar su ciclo de luto.

También se concluye que es necesario encontrar formas de atención hacia las personas golpeadas directamente por el conflicto y la sociedad en general, favoreciendo la creación de servicios de atención psicológica capaces de proporcionar una respuesta desde el Estado a la población en general.

Lo cual, a parecer del equipo evaluativo, contribuirá también ha mitigar la cultura de violencia existente en el país.

Con respecto a las **brechas existentes para el logro de la paz** (Anexo 6), se concluye que más que una identificación de los elementos estratégicos y propedéuticos que favorecerían el fortalecimiento de la paz, que serían múltiples y variados, difícilmente definibles y dependerían de las visiones subjetivas de los tomadores de decisiones del momento, se privilegie un criterio de oportunidad alrededor de personas y agendas institucionales, incluyendo un análisis de los factores que puedan contribuir de forma positiva a éstos esfuerzos.

Esto valida el criterio utilizados en el diseño del PPP, precisamente fundamentado en estos factores. Si se transparentan éstos criterios, entonces no habría necesidad de intentar hacer coincidir la planificación con el análisis, sin embargo resultará necesario generar un marco de hipótesis y áreas de intervención en función de identificar aquellos ámbitos que pueden tener un efecto catalizador en proceso más amplios y después tomar una decisión sobre cuáles pueden ser viables sobre la base de oportunidades reales.

Con ello, se afirma que la apuesta de intervenir en los ámbitos de seguridad, justicia y justicia de transición fue pertinente y los efectos logrados abren nuevas oportunidades y ámbitos de intervención que sin la experiencia PBF, y la presencia de los factores que favorecieron su implementación, no hubieran sido pensables ni posibles en este momento.

3. Los proyectos favorecieron el **acceso de las mujeres** a los servicios de seguridad y justicia creando sistemas de atención integrales y respuestas institucionales a las demandas, especialmente en lo que concierne el nivel primario de contacto entre la víctimas y el sistema de justicia y seguridad.

Esto permitió mejorar la respuesta institucional cualitativamente lo que redundó en un aumento de la demanda hacia la infraestructura de nivel central del Ministerio Público y también mejorar los tiempos de intervención de las fuerzas policiales en caso de denuncia.

Esto implica aumentar los servicios no solamente en calidad sino también en cantidad y poder generar las condiciones para replicar los esfuerzos a nivel nacional.

Los proyectos también contribuyeron al esfuerzo de justicia transicional enfocada especialmente en los delitos en contra de las mujeres, permitiendo fortalecer el proceso del PAJUST en darle seguimiento a la generación de pruebas, asistencia a las víctimas y generación de condiciones para el seguimiento a los juicios relacionados.

Estos procesos han permitido visibilizar otras necesidades relacionadas a la **cultura institucional** de los operadores de las instituciones de justicia y seguridad que tiende a minimizar los temas que afectan a las mujeres y revictimizarlas, especialmente con respecto a la violencia intra familiar, que representa la mayoría de las demandas en seguridad y justicia.

Adicionalmente, han mostrado un área de oportunidad para el trabajo del PBF y el Sistema de Naciones Unidas en general, en cuanto a la transversalización del enfoque de derechos humanos de las mujeres en todo su quehacer, de tal suerte que incluso aquellas acciones que *prima facie* parecieran justificarse y explicarse al margen de cuestiones de género, sean objeto de un proceso de

reflexión que cuestione de qué manera afectan diferentemente a las mujeres y de qué forma puede asegurarse que garanticen una mejoría en sus específicas condiciones de vida.

4. Como se ha mencionado anteriormente, las implicaciones derivadas de las lecciones aprendidas en Guatemala generan algunas indicaciones para las acciones del PBF en contextos similares. Entre ellas, la principal está relacionada a los criterios y la temporalidad con la cual se definen las acciones a financiarse. Como indicado, el criterio que se ha demostrado valido en Guatemala, fue un criterio de la oportunidad representada por actores nacionales en lugares estratégicos, el origen nacional de los proyectos (lo que implicó la existencia de condiciones para que emergieran agendas y personas) y las implicaciones de la presencia de la CICIG.

Como la CICIG es una experiencia única a Guatemala, quedan los otros dos criterios que si bien podrían no ser suficientes para asegurar un aporte positivo al proceso, sin embargo se consideran como suficientemente válidos para generar condiciones propicias en función de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de los procesos apoyados por el PBF.

Las implicaciones de este enfoque se refieren al funcionamiento tanto del JSC como de sus estructuras de soporte para que sean funcionales a una atención continua a los procesos de los países como Guatemala, lo que permitiría, sobre la base de un conocimiento profundo de las dinámicas internas, identificar oportunidades fundamentadas en personas y en criterios de oportunidad.

Por ello, en las acciones futuras del PBF se vislumbraría los roles del JSC y del secretariado de la siguiente manera:

- Fortalecer una función dinámica del JSC, como un articulador de contenidos en donde sería oportuno ampliar la participación a otros miembros, no directamente involucrados en los proyectos, de la Comunidad internacional y de diferentes sectores nacionales, como lo podrían ser, entre otros, el sector privado y la sociedad civil. Se podría diversificar los participantes del JSC en un nivel decisional y un nivel de discusión aunque es la opinión de los evaluadores que debería de generarse una votación publica frente también al grupo de discusión.
- El proceso de definición de las acciones no sería únicamente al principio del apoyo del PBF sino en diferentes tiempos. Se asumiría la lógica del funcionamiento del PBSO en los países, como un articulador de iniciativas en apoyo al fortalecimiento de la paz, y año tras año se identificarían acciones y participantes del sistema de las Naciones Unidas.
- El núcleo central con funciones de análisis, discusión y validación de proceso sería el secretariado, como una estructura independiente y autónoma de las agencias del sistema y en apoyo a la oficina del coordinador residente. Asumirá sus funciones en una temporalidad prudencial anterior a la identificación de las intervenciones y será parte activa del proceso de análisis del contexto y la identificación de áreas estratégicas de intervención. Asimismo, será el encargado de alimentar el proceso tanto en el seguimiento de los proyectos, como del contexto país y sus dinámicas y no tendrá funciones de implementación. Sus costos serán sufragados por el mismo PBF.

Se considera que al asumir una función similar a la descrita, el rol del secretariado podría ampliarse, volviéndose un dinamizador de la reflexión sobre el país y asumiendo una función “viva” en el proceso de armonización del sistema UN, de la comunidad internacional y de la sociedad guatemalteca.

En síntesis, el secretariado debería cumplir con las siguientes funciones:

- Apoyar el sistema UN, y los otros miembros participante del JSC, en el análisis del contexto y de su evolución en los aspectos concernientes a los proyectos del PBF y el país en general;
- Monitorear y problematizar la implementación de los proyectos, mejorando la capacidad de análisis, la transparencia y la calidad de los reportes hacia el PBSO;
- Identificar oportunidades de inversión, sobre la base de su capacidad de análisis, en función de los objetivos del PBF y sobre la base de la posibilidad institucional real. Por oportunidades, se entiende la presencia de personas y agendas en instituciones claves dirigidas a la generación de condiciones para promover un proceso de cambio en la institucionalidad del Estado que afecte positivamente, en el corto y mediano plazo, la generación de bienes y servicios en función del fortalecimiento de la Paz en el país;
- Generar y liderar un espacio de reflexión para la familia UN y la cooperación en general, alimentando con estudios y análisis el debate nacional e internacional sobre la gobernabilidad y el contexto país, ayudando a identificar posibles áreas de intervención y convergencia de visiones, en función del fortalecimiento de la paz y el desarrollo;

Esto traería consecuencias y criterios en la organización del PBF para países que enfrentan el reto de fortalecer la paz, con respecto a países que caminan hacia un proceso de paz. Y es debido a que las agendas de países como Guatemala, implican agendas complejas, variadas y a implementarse a mediano y largo plazo.

Por ello, el criterio buscado no se fundamenta solamente sobre el análisis de los retos y gap con relación al fortalecimiento de la paz, los cuales serán tan variados como las necesidades emergentes y estructurales que caracterizan procesos similares, sino que se cimienta en una búsqueda de oportunidades, las cuales, en un contexto de debilidad institucional, son representadas por personas.

Esta evaluación considera que, de ser así, el PBSO debería:

- No identificar proyectos en el PPP, sino que potenciales áreas, temas y ámbitos de intervención, lo que resultaría en no comprometer los fondos a disposición al principio de su implementación y asignarlos sobre la base de las oportunidades que se presenten, manteniendo un análisis continuo y ampliado a toda la familia UN;
- Adaptar la temporalidad de los proyectos a los tiempos nacionales, lo que implica que sean funcionales al periodo en el cual las personas se mantienen en los cargos y generar una reflexión sobre la oportunidad de continuar la relación una vez que se de un cambio de gestión;
- Esto permitiría también prevenir eventuales riesgos debido a cambios de funcionarios y autoridades según el ciclo del Estado guatemalteco y/o eventuales crisis de gobernabilidad;
- Además, esto permitiría una atención continua al contexto de parte de las instituciones del sistema UN para identificar oportunidades comunes y así poder comenzar acciones con o sin el apoyo del PBF;
- En la misma línea, consentiría al sistema UN explorar áreas de intervención de forma flexible y utilizar los fondos del PBF como un capital semilla para después atraer la atención de otros donantes y sumar esfuerzos en caso la intervención resulte positiva;
- Las acciones dirigidas al fortalecimiento de las instituciones contarán con una figura interna a la institución, pagadas con los costos de funcionamiento de los proyectos específicos, cuyas

- funciones serán de articular las acciones de las diferentes agencias involucradas, funcionar como canal de comunicación entre la institución nacional y el sistema para crear sinergia y convergencia en las visiones institucionales y facilitar el conocimiento del proyecto a lo interno y externo de la estructura, especialmente con relación a los cambios de los niveles decisionales de la estructura. Su contribución será entonces ligada a aumentar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los procesos;
- Propiciar que las intervenciones del PBF en los países se acompañen con estudios sobre las particularidades de los procesos en donde se interviene con el fin de generar un mecanismo de aprendizaje para el PBSO sobre las particularidades de los conflictos y de los procesos de paz relacionados y favorecer un papel de contenido de la estructura en el ámbito internacional. Se considera que de ser implementado el mecanismo de aprendizaje, permitiría al PBSO aumentar su capacidad de análisis de los conflictos en un nivel macro en función de su rol asesor con el PBC y volverse un referente en el debate internacional.
5. La evaluación concluye que la inversión del PBF en Guatemala ha sido pertinente y ha mostrado altos grados de efectividad, que los resultados logrados contribuyen de forma sustantiva al fortalecimiento de un proceso de construcción de condiciones para el fortalecimiento de la paz. Con ello, se entiende la generación de procesos que de forma sostenida permitirían mejorar el desempeño del Estado y, por ende, su rol como promotor de la paz, en su capacidad de enfrentar los retos que su logro impone. Lo anterior se expresa en lo declarado por la Fiscal Thelma Aldana con respecto a al accionar del MP y la CICIG en el transcurso del 2015:

Creo que no hemos logrado cambios estructurales. Lo que sí hemos logrado es un pequeño paso para cambios políticos, sociales y quizá el inicio para de verdad llegar a obtener cambios estructurales, que es lo que verdaderamente requiere el país.

Por ello, y considerando que siguen existiendo las condiciones y oportunidades para profundizar ulteriormente los resultados logrados, se concluye que seguir invirtiendo en Guatemala continúa siendo una buena apuesta para el PBF.

No solamente se razona lo anterior por los resultados logrados, sino que también tomando en consideración otros factores que visibilizan la oportunidad Guatemala más allá de sus retos y posibilidades particulares.

La presencia de la CICIG sigue siendo el principal factor que genera esta conclusión. Por un lado, solamente existe en Guatemala, siendo y representando una forma de relacionamiento con un país única, por el otro lado, al concluir que fue el elemento catalizador que contribuyó y favoreció el logro de los resultados más allá de su participación activa en los procesos, representa, por su sola presencia, un elemento dinamizador que media, transparenta y razona las presiones sobre los procesos de modernización y fortalecimiento del Estado en su conjunto y genera un ambiente favorable para que el país y la ciudadanía recuperen (o construyan) una relación de confianza que va más allá de los proyectos mismos, incidiendo en su confianza, capacidad y voluntad de participación.

Por ello, debería de considerarse seriamente en aprovechar de las circunstancias, como Naciones Unidas, y darle seguimiento a la dinámica del país, no solamente con relación a las oportunidades que se han abierto, sino que también en diferentes ámbitos de la gobernabilidad del país, tratando de enfocarse en los factores estructurales y también intervenir en los temas coyunturales.

Esto implica también una actitud crítica con respecto a la presencia de la CICIG, focalizándose no solamente en las oportunidades que genera, sino también en las expectativas y los riesgos que implica. Estos últimos derivan tanto de las consecuencias de su trabajo, así como las percepciones de la ciudadanía y los diferentes sectores de la sociedad al respecto, en función de entender las implicaciones de su presencia en el país, estudiar sus efectos directos e indirectos en una lógica de aprendizaje institucional y en función de replicar la experiencia en otros países.

Por último, si bien el diseño del PPP se preocupaba desde su principio de un proceso de transferencia de las capacidades de la CICIG hacia la administración pública, este proceso resulta esencial hoy como un punto obligatorio en cualquiera de las potenciales futuras intervenciones ligadas al PBF, lo que implica que el diseño de las acciones deberá fundamentarse también en una estrategia de salida lo que implicará un criterio de generación de espacios para el crecimiento de la institucionalidad pública y una atención específica a su sostenibilidad política.

4.2. Recomendaciones

4.2.1. Recomendaciones para el PBF/PBSO

1. Se recomienda que PBF/PBSO considere continuar apoyando al sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, a través de una segunda fase del Fondo, que contribuya a consolidar los resultados logrados y a escalarlos a otras áreas de la gestión pública.
2. Se recomienda al PBSO evaluar la posibilidad de participar en un esfuerzo específico en Guatemala con relación al fenómeno de la violencia en contra de la mujer, situación que está emergiendo a través de un aumento constante de la demanda hacia los servicios de seguridad y justicia, especialmente en las regiones habitadas por población indígena.
3. Se recomienda al PBSO considerar la oportunidad de liderar una reflexión sobre la posibilidad de generar acciones de lobby internacional en función de la instalación de una instancia internacional independiente y autónoma, para el apoyo a países en situación post conflictos con el fin de esclarecer las implicaciones y consecuencias de la guerra en términos de víctimas y violaciones a los derechos humanos y los costos sociales relacionados, y fomentar la justicia de transición y acciones compensatorias para la mitigación de los efectos en un marco global.
4. Se recomienda abordar la necesidad de incorporar la perspectiva de género y derechos humanos de las mujeres en todos los aspectos relativos a la toma de decisión, financiamiento y lobby internacional del PBSO. Aun cuando las resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas sobre mujeres, paz y seguridad (aunadas a la recomendación general 30 de la CEDAW) son una agenda global poderosa, aun no se percibe la fuerza de la promoción de su aplicación a través del fondo manejado por el PBSO. La GPI ha sido una iniciativa vital para el efecto, pero no puede ni debe sustituir un esfuerzo global con el fondo mayor.
5. Se recomienda al PBSO generar un proceso de aprendizaje sobre la forma de administrar la relación entre las agencias implementadoras y el fondo que permita mejorar la calidad de los análisis e informes.
6. Se recomienda al PBSO implementar estudios y profundizaciones sobre los países en los cuales interviene para garantizar un retorno en términos de aprendizaje sustantivo con respecto a los procesos que apoya y las dinámicas de países en vía de pacificación, lo que contribuiría a mejorar la capacidad de intervención y seguimiento de la estructura, así como su rol de soporte a la PBC en términos de la identificación de estrategias y buenas prácticas en los países en donde interviene el

PBF. Para ello, se recomienda tomar en cuenta las consideraciones sobre las funciones de las estructuras del PBF a nivel nacional incluidas en las conclusiones del presente informe.

7. Se recomienda al PBSO preparar las condiciones para facilitar las evaluaciones externas de los proyectos financiados con el PBF, lo que incluye, entre otras consideraciones, cerciorarse que exista la información para los distintos niveles de análisis requeridos, así como implementar procesos de auditoría al fondo en su conjunto antes de iniciar los procesos evaluativos.

4.2.2. Recomendaciones al Sistema de Naciones Unidas en Guatemala

1. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas en Guatemala continuar los esfuerzos realizados hasta ahora en términos de Justicia de Transición.
2. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas profundizar el tema de la violencia para aumentar y socializar su conocimiento en el país y construir acuerdos entre los sectores de la sociedad guatemalteca sobre sus causas y las formas estructurales de enfrentar el fenómeno.
3. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas en Guatemala seguir acompañando activamente los temas de prevención de la violencia, tanto a nivel de la política de prevención como con respecto a las acciones desarrolladas en el Ministerio de Educación.
4. Se recomienda al Sistema de Naciones Unidas prestar atención al fenómeno de la violencia en contra de las mujeres, especialmente en las áreas en donde reside la población indígena en donde la demanda está creciendo de forma significativa.
5. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas diseñar en el corto plazo una estrategia de salida con respecto a la CICIG, sin esperar a que se formalice su finalización.
6. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas procurar que la transversalización del enfoque de género trascienda la mera inclusión atomizada de componentes destinados a las mujeres, de tal suerte que asegure que los derechos humanos de las mujeres sean un principio rector de los proyectos en general.
7. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas mantener una descripción de las actividades relacionadas a la implementación de los fondos del PBF, y en caso no lo haga, de eventuales otros donantes, en función de facilitar el análisis de lo ejecutado tanto en la identificación de la tipología del gasto relacionados a la implementación, como de las actividades realizadas y de los productos, en aras de propiciar una lectura transparente de su quehacer.
8. Se recomienda al sistema de Naciones Unidas, una vez validados los contenidos del presente informe, atesorar los hallazgos de esta evaluación e incluirlos como “lecciones aprendidas” en la práctica corriente de sus actividades, programas, proyectos y organización en general.

5. Brechas Para el Logro de la Paz

En los Términos de referencia, se indica como parte del proceso de evaluación, identificar las brechas existentes para el logro de la Paz. El equipo evaluativo considera que dicho análisis no puede ser realizado con profundidad durante el ejercicio evaluativo, sino que merecería un análisis a parte y periódico de parte del Sistema UN en el país. Sin embargo, se presentan a continuación algunas consideraciones relacionadas a las brechas existentes para el logro de la Paz.

En congruencia con los hallazgos de la presente evaluación, el equipo evaluador divide el concepto de brechas en dos sub conceptos siendo éstos los retos y las oportunidades para la Paz en Guatemala. Con esto, se diferencia lo que son las causas estructurales cuya resolución implica esfuerzos superiores a la posibilidad del sistema en el corto y mediano plazo, y la participación de un conjunto amplio de actores, públicos y privados; con respecto a oportunidades de la coyuntura que al ser atendidas pueden contribuir al efecto marco de consolidación de la Paz o disminuir las consecuencias de riesgos implícitos en algunas de la dinámica actuales del país.

5.1. Retos y Oportunidades para la Paz

Guatemala presenta todo tipo de carencias y la posibilidad de identificar cuáles de ellas sean estructurales y propedéuticas para el fortalecimiento de la paz no es, de por sí, un reto fácil. Por el otro lado, también existen elementos del contexto coyuntural que necesitan ser atendidos porque ponen en riesgo el fortalecimiento de la paz en el país, entre ellos, es probable que en algunos casos pueda desarrollarse una acción de cambio estructural y en otros, solamente acciones de contención. A lo largo de la evaluación, y debido a la experiencia previa de los consultores en el país, se pueden delinear algunos ámbitos que merecen interés, o por lo menos, ser considerados a la hora de seguir con el apoyo del PBF en el país. Entre ellos, se listan a continuación:

5.2. Causas estructurales

5.2.1. Inequidad y Exclusión

A pesar de que más del 40% de la población guatemalteca es indígena, aún persisten en el país altos grados de exclusión (histórica, estructural y racial), en cuanto al acceso a la salud, a la educación y a los medios que mejoren las condiciones de vida. Ésta es aún mayor en el caso de las mujeres del área rural, pobres, jóvenes e indígenas, convirtiendo a este grupo de la población en uno de los más vulnerables.

Por otra parte, es importante el reconocimiento y la garantía del derecho de los pueblos indígenas a ser consultados y participar en las decisiones sobre el modelo de desarrollo, pero el avance en el cumplimiento de estos compromisos es limitado. El país muestra un elevado nivel de conflictividad social, derivado de una deficiente administración de servicios, de la falta de certeza jurídica sobre la propiedad y tenencia de la tierra, o en algunos casos, debido a proyectos de explotación de recursos naturales, cuyas licencias son otorgadas sin que se tome en consideración a las comunidades afectadas.

A partir de la firma de la paz, Guatemala ha crecido económicamente pasando de ser un país de renta baja a un país de renta media. Al mismo tiempo, es uno de los países más desiguales del mundo, debido a la ausencia de políticas públicas sociales masivas de redistribución con el objetivo de que la mayoría pueda tener acceso a la educación y la salud gratuita y de calidad, así como un empleo decente.⁷⁵

⁷⁵ Programa Juventud/UE. *Las Múltiples Violencias que Afectan a las Juventudes de Guatemala*. 2012

La desigualdad es elevada, independientemente del indicador que se utilice. El decil más pobre recibe solo el 1.0% del ingreso nacional, mientras que el decil más rico abarca el 47.4%. El coeficiente de Gini llega a 0.59. Guatemala tiene uno de los niveles de desigualdad más elevados de Latinoamérica y el Caribe y esta región tiene los mayores niveles de desigualdad del mundo.⁷⁶

La Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2014 revela un incremento en el porcentaje de la población que se encuentra en condiciones de extrema pobreza, ya que pasó del 15,3 por ciento al 23,4 por ciento, mientras que la población en condiciones de pobreza se elevó a 59,3 por ciento. Según los resultados, la pobreza extrema en la población indígena aumentó 12 puntos al pasar del 27,3 al 39,8 por ciento y en la población no indígena se incrementó de 7,8 a 12,8 por ciento.⁷⁷ (Guatemala tiene una proyección de la población para 2015 de 16,176,133 personas con un estimado crecimiento anual de 2,34%).⁷⁸

5.2.2. Inversión Pública

Si bien la asignación de fondos en el presupuesto del Estado depende del ejecutivo y de legislativo, y por ello también las características de la inversión pública, se considera que la paz es cara y que el presupuesto no es suficiente para cubrir la demanda de la ciudadanía. Por ende, la sostenibilidad del proceso tiene que fundamentarse en la capacidad del Estado de poder gastar, lo que implica dos condiciones:

La primera se refiere a la disponibilidad de fondos lo que implica aumentar el presupuesto público de forma de poder aumentar progresivamente la cantidad y calidad de los bienes y servicios proporcionados a la ciudadanía y, especialmente desde la lógica de los servicios sociales, cuyo déficit sigue siendo uno de los problemas estructurales del país. Actualmente, de acuerdo con el Banco Mundial⁷⁹, la mayoría de la institucionalidad pública relacionada con los servicios sociales, como por ejemplo los ministerios de Salud y Educación, gasta alrededor del 98% de su presupuesto en costos de funcionamiento. Guatemala tiene la carga tributaria menor en América Central correspondiente al 10.9% del PIB y el porcentaje de gasto social más bajo de la región con poco más del 6% del PIB.

El segundo, se refiere a la forma de gastar el presupuesto público. La dificultades evidenciadas en el análisis de eficiencia de los proyectos del PBF en donde, desde el Estado, se validaba la eficiencia y transparencia de los procesos de compras del sistema UN, de forma indirecta demuestran la ineficiencia del gasto público y su poca transparencia, debido a la subjetividad decisional en la construcción del presupuesto, lo complejo del proceso administrativo y la incidencia de compras por excepción en lo que se refiere tanto al funcionamiento como a la inversión de la institucionalidad pública. La coyuntura actual, derivada de las acciones de CICIG con el Ministerio Público, representa una oportunidad a profundizarse para generar un esfuerzo sobre el tema y tratar de incidir tanto en el aumento del gasto público, como en transparentar su ejecución.

5.2.3. Descentralización del Estado

⁷⁶ BCIE. *Ficha estadística de Guatemala*. Guatemala. 2014

⁷⁷ INE. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, ENCOVI 2014. Guatemala. 2014.

⁷⁸ INE. <http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>. Guatemala. 2016.

⁷⁹ Banco Mundial. *Hacia una mejor calidad del gasto. Revisión del gasto público en Guatemala*. 2013.

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/06/07/000356161_20130607150308/Rendered/PDF/780000ESWOP12300Guatemala0espan00ol.pdf

Relacionado a lo anterior, uno de los problemas estructurales causante del conflicto en Guatemala fue la poca presencia del Estado y su carácter no incluyente que ha privilegiado algunos sectores del país en detrimento de la mayoría. En particular, la centralización del esfuerzo estatal en la ciudad, ha implicado un déficit de servicios en el resto del país.

5.2.4. Educación

Guatemala presenta algunos de los peores indicadores en educación de la región. La tasa de analfabetismo es la más elevada de Centroamérica y llega al 25.2% de la población mayor de 15 años. La participación por niveles educativos también es la que presenta mayor rezago en la región: Mientras la tasa de matrícula neta en el nivel primario es del 95.1%; la tasa de matrícula neta en el nivel secundario es de 39.9%, y la tasa de matrícula bruta en el nivel terciario es apenas de 17.7%. Otras deficiencias registradas son: la repitencia, cerca del 10%; la tasa de culminación en primaria, cerca del 81%; y que 2 de 3 estudiantes culminan el ciclo⁸⁰, al final del sexto grado.

5.2.5. Salud

Guatemala también registra niveles bajos en cuanto a indicadores de salud.⁸¹ La tasa de mortalidad infantil es de 22.6 por mil nacidos vivos, mientras que la tasa de mortalidad de cero a cinco años es de 40 por mil. La tasa de mortalidad materna es de 110 defunciones por 100,000. La prevalencia de SIDA ha estado aumentando y alcanza al 0.8% de la población adulta.

La cobertura médica es limitada, por lo que hay una relación de 4,885 habitantes por médico. Los nacimientos atendidos por personal calificado son el 51% y se registran 0.6 camas de hospital por cada 1,000 habitantes.

La desnutrición es un flagelo que afecta al país y en particular a la niñez. La tasa de desnutrición infantil en niños menores a los cinco años es del 49% según la talla y del 23% según el peso. En relación a la población en general, el consumo promedio de calorías es de 2,170 kilocalorías por día.

5.3. Elementos coyunturales, oportunidades y riesgos.

5.3.1. Conflictividad social

En los últimos años, debido a la nueva matriz económica del país, han surgido intereses económicos relacionados con la producción energética, la minería y el monocultivo. Las áreas de inversión se sitúan en su mayoría en las regiones habitada mayormente por población indígena, siendo las que registran menor presencia del Estado en términos de servicios. La presencia de empresas, nacionales y extranjeras, ha implicado el surgimiento de una conflictividad social local con relación al tema de la gestión de la tierra, la que, en más de una ocasión, ha escalado a niveles de violencia y pérdidas de vida humana. Por ello, es recomendable mantener una presencia del sistema de Naciones Unidas sobre el tema para cumplir con un rol de mediador entre las partes interesadas y así garantizar una transparencia en la gestión de la temática. El PBF podría estar involucrado en la iniciativa en cuanto los conflictos pasados y los potenciales futuros, representan un riesgo directo a la paz.

⁸⁰ La tasa de matrícula neta en preprimaria también es muy baja: menos de 1/3 de los niños se encuentran enrolados.

⁸¹ En algunos casos solo es superado por Honduras.

5.3.2. Violencia, sus causas y sus implicaciones

La violencia sigue siendo un fenómeno poco profundizados en el país. Existen datos que nos permiten cuantitativamente conocer los índices de criminalidad, violencia y asesinados y su distribución geográfica en distintos niveles. También existe conocimiento cuantitativo sobre la demanda de la ciudadanía y las respuestas del Estado al fenómeno, la presencia de servicios relacionados a la seguridad y la justicia, su distribución geográfica y los diagnósticos institucionales que muestran el grado de desempeño institucional, así como los procesos y productos generados por el sector público.

Sin embargo, el por qué existe la violencia como fenómeno no es un tema que se haya profundizado suficientemente en el país y que permita intentar explicar las razones de su presencia, como se manifiesta y cuáles son los factores que influyen en posicionar a Guatemala como uno de los países más violentos del mundo.

Los datos, por ejemplo, nos indican que existe una distribución geográfica de las manifestaciones de la violencia, por lo que, en términos de asesinados, las áreas más afectadas corresponden a la ciudad, áreas limítrofes y las fronteras. Sin embargo, esto no significa que no exista violencia en las otras regiones del país. De hecho, las áreas donde menos asesinados se registran (con un porcentaje menor a las tasas de homicidio europeas), no son inmunes a la violencia y, al contrario, registran altos niveles de violencia en contra de la mujer, los cuales se están evidenciando en forma creciente y merecen una atención por sí solos.

De acuerdo con algunos analistas, esto se debe a la mayor presencia de armas en las regiones donde se registran mayores tasas de asesinados, lo que implica que existe a nivel nacional la tendencia a utilizar la violencia en las relaciones sociales y que lo que afecta el índice de asesinados es la mayor o menor presencia de armas. Esto implicaría que lo que genera la diferencia es como se canaliza la violencia, lo que permite generar una ecuación simple y directa en función de disminuir sus efectos extremos y que se relaciona con el control de armas y los procesos de “despistolización”, como el mecanismo para reducir, no la violencia, sino que la forma de expresarla, y con ello, incidir positivamente en reducir el número de asesinados en el país.

Otros analistas, señalan la impunidad como uno de los factores que influyen fuertemente en la presencia de violencia en el país. En particular, el hecho de que el país haya vivido un conflicto interno que causó la muerte de más de 200,000 personas sin que hubiese consecuencias para los responsables, contribuiría a generar una percepción de desvalorización de la vida humana, lo que influye, de forma combinada, a mantener los altos niveles de asesinados e irrespeto por la vida.

Al mismo tiempo, las secuelas de la guerra en los individuos y la falta de asistencia en función de procesar y reparar los daños ocasionados a nivel social y psicológico, contribuirían a la violencia en términos de la influencia de los traumas no resueltos que se reproducen dentro de las relaciones sociales e interpersonales.

Aunque la reflexión anterior puede aportar hacia la profundización del fenómeno de la violencia, sin embargo es evidente que las causas se deben a múltiples factores, entre ellos, la impunidad (así como acertado en la teoría del cambio del PPP), el abandono del Estado y la falta de servicios, la herencia psicológica de la guerra, el carácter represivo de las políticas de seguridad, que, de una forma u de la otra, tendrán una incidencia en el fenómeno y que no son relacionadas solamente al país sino que al triángulo norte de la región centroamericana (los tres países, El salvador, Honduras y Guatemala, son entre los países más violentos del mundo).

Por ello, tratar de profundizar el fenómeno de la violencia de forma explicativa y con atención a los factores que contribuyen a exasperarla, es un proceso necesario que permitiría generar orientaciones hacia como tratar de delimitarla o incidir positivamente en su reducción, lo que, sin duda alguna, contribuiría a fortalecer la paz en el país.

En este sentido, resulta imprescindible que dicha profundización pueda llevarse a cabo con la participación tanto del sector público como del sector privado porque si bien será difícil encontrar una relación de causa y efecto en el tema de la violencia, sin embargo, la búsqueda de consensos entre el Estado y la sociedad, es el factor determinante para el diseño e implementación de políticas coherentes y sostenibles con respecto a los factores concertados.

En este sentido, la búsqueda participativa de soluciones al tema, tanto a nivel local, como a nivel nacional, constituye, de por sí, un intento de inclusión y una forma de enfrentar una de las causas estructurales ligadas al surgimiento del conflicto.

5.3.3. Otras formas de violencia contra la mujer

Según la Organización Panamericana de la Salud, OPS, en Centroamérica casi siete millones de mujeres sufren día a día violencia, cerca de 2.5 millones son abusadas sexualmente y más de tres millones amenazadas por sus parejas. *“Centroamérica es la región del mundo con mayor violencia ordinaria, con una tasa tres veces más alta a nivel mundial y siete puntos encima del nivel de Latinoamérica. Dos de cada tres mujeres han sido asesinadas por su género”*⁸².

En Guatemala están tipificados los embarazos en adolescentes menores de 14 años como violencia sexual, según consta en el artículo 28 de la Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas. De acuerdo con las estadísticas del Observatorio de Salud Reproductiva, OSAR, 4.431 niñas entre 10 y 14 años y 64.398 entre 15 y 19 años fueron embarazadas entre enero y agosto de 2015.⁸³ Entre enero y noviembre de 2014 se reportaron 71.000 embarazos en niñas y jóvenes entre 10 y 19 años, de los cuales 5.119 corresponde a niñas menores de 14 años.⁸⁴

5.3.4. Seguridad y Justicia

A raíz de la toma de posesión del nuevo gobierno, el haber nombrado a ex personal del Ministerio Público en los niveles políticos del Ministerio de Gobernación, continúa representando una oportunidad para seguir incidiendo positivamente en el tema, tanto de justicia como de seguridad. Se recomienda por ende seguir invirtiendo en éstos ámbitos focalizándose en los ámbitos de la política de prevención y la coordinación entre las dos instituciones. Así mismo, se recomienda disminuir la inversión relacionada a adquisiciones, propiciando en su lugar un aporte en términos de contenidos, principios y valores.

5.3.5. Justicia de transición

Se recomienda seguir apoyando los esfuerzos relacionado con la justicia de transición en los 5 aspectos apoyados por el PAJUST, sin embargo, se recomienda establecer un componente específico que apoye la búsqueda de otras contribuciones al tema con actores nacionales e internacionales públicos y privados, tanto a nivel de las agencias presentes en el país, como con respecto al PBSO. Para ello, podría ser

⁸² PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano para América Central 2009-2010: Abriendo espacios a la seguridad ciudadana y al desarrollo humano*. 2009.

⁸³ http://www.tiempoweb.net/osartemporal/Archivos/PDF/201510/289_21.pdf

⁸⁴ Idem.

oportuno involucrar a la Comisión del PBF (PBC) en considerar la posibilidad de crear un fondo especialmente diseñado para proveer asistencia y financiamiento en los procesos de justicia de transición, no solamente en Guatemala, sino que extensible a otros países que enfrentan un reto similar.

Con respecto a la justicia de transición, se reitera el hecho de que no es, y no debería de ser sostenible a nivel nacional, en el sentido de ser dependiente de la voluntad política del país. Esto se considera una conclusión no solamente con respecto a Guatemala, sino que ampliable a los procesos de paz en general.

Con lo que respecta a Guatemala, es importante subrayar que los fondos del PBF se insertaron en una dinámica activa desde la firma de la paz, que generó algunos resultados durante la vida útil del fondo. Sin embargo, es, y ha sido, un esfuerzo de mayor envergadura y la contribución del PBF se ha diluido con respecto a los aportes de otros donantes en el tiempo y en la cantidad.

Las implicaciones económicas relacionadas con el tema son inclusive mayores a la disponibilidad de fondos del PBF en el país, por lo que resulta insostenible también para la comunidad internacional a largo plazo y, sobre todo, puede variar con el tiempo y los temas de interés.

Por el otro lado, es imprescindible seguir apoyando los esfuerzos relacionados a la justicia de transición ya que representan la única oportunidad para poder contribuir a generar las condiciones de no repetición, además de la dignificación y atención a las víctimas directas e indirectas y continuar a proporcionar voz a quien no la tiene.

Por ello, es recomendable que el sistema de Naciones Unidas continúe a ejercer una lobby entre potenciales donantes, públicos o privados, para continuar con el esfuerzo en Guatemala y mantener la agenda en la mesa. En este sentido, la contribución del sistema es esencial tanto como mediador de fondos, como para el resguardo del tema y los valores y principios implícitos.

A nivel internacional, se recomienda generar una reflexión sobre la necesidad y posibilidad de institucionalizar una instancia internacional que pueda encargarse de generar los medios para que la ciudadanía víctimas o sobreviviente de conflicto pueda ejercer su derecho a la justicia.

La complejidad de dicha acción implica un esfuerzo notable pero no comparable con los costos implicados en una guerra y, sobretodo, con respecto al daño social y económico que genera para la ciudadanía. En la fase de análisis, se refirieron diferentes tipologías de intervención, sin embargo, es oportuno, y una oportunidad para el PBSO, profundizar el tema y evaluar la posibilidad de levantar su discusión en el seno de las Naciones Unidas, como un mecanismo que permita y apunte a contribuir a aliviar y prevenir los efectos de la guerra y transmitir un mensaje de no tolerancia y olvido con respecto a los crímenes de guerra y la violación a los derechos humanos.

Para ello, será necesario profundizar el tema de la guerra con respecto a su modalidad, quien afecta principalmente y las consecuencias para la ciudadanía para evidenciar los costos relacionados a la tipología moderna de guerras, tanto en términos de los individuos, como en términos de la sociedad en su conjunto.

Anexo 1. Bibliografía

- Adams, T.M. (2011). *Cumulative Impact Case Study. Consumed by Violence: Advances and Obstacles to Building Peace in Guatemala Fifteen Years After the Peace Accords*. Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA. USA.
- Albani, P (2015, 22 de abril). CICIG ha desarticulado a grupos intocables. *Siglo 21*. Guatemala.
- BCIE. (2014). *Ficha estadística de Guatemala*. Guatemala.
- CEDIM. (2013). *Lineamientos políticos y técnicos institucionales*. Guatemala.
- CICAM-ONU MUJERES. (2015). *Diagnóstico situacional para la prevención de la violencia contra la mujer y la niñez en Estanzuela, Zacapa*. Guatemala.
- Comisión para el Esclarecimiento Histórico. (1999). *Memoria del Silencio. Conclusiones y Recomendaciones*. Guatemala.
- CONALFA. UNESCO. (2014). *Currículo innovador del Programa de alfabetización de jóvenes y adultos para el trabajo*. Guatemala.
- CONALFA. UNESCO. (2015). *Estrategias de Trabajo y Plan de Acción. Para dar respuesta a las causas de abandono y no inscripción de jóvenes en los programas de alfabetización con énfasis en la población femenina e indígena*. Guatemala.
- CONALFA. UNESCO. (2014). *Plan Estratégico Institucional del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA 2015-2021*. Guatemala.
- CONJUVE. UNESCO. (2014). *Gestión e Implementación de las Oficinas Municipales de la Juventud*. Guatemala.
- CONJUVE. UNESCO. (2014). *Manual de capacitador. Guía para la Gestión e Implementación de las Oficinas Municipales de la Juventud*. Guatemala.
- FAFG. (2015). *Informe Narrativo del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2014. Proyecto No. 59051. Programa de Acompañamiento a la Justicia en Transición (PAJUST)*. Guatemala.
- FLASCO. (2014). *Igualdad de Género, ciudadanía, Seguridad y Políticas Públicas. Aportes metodológicos para el trabajo en el Estado*. Guatemala.
- Galtung, J. (1985). *Sobre la paz*. Barcelona.
- Gobierno de Guatemala. (2007). *Transformaciones en el Estado guatemalteco a diez años de la firma de la paz*. Autores: Calvaruso, A. Feliciani, F, Stein, R. Guatemala.
- Grupo de Apoyo Mutuo. (2013). *Grupo de Trabajo Contra de Desaparición Forzada en Guatemala*. Guatemala.

Grupo de Trabajo contra la Desaparición Forzada de Guatemala. (2013). *La Propuesta de Ley 3590 que Crea la Comisión Nacional de Búsqueda de Personas Víctimas de Desaparición Forzada y Otras Formas de Desaparición*.

Impunity Watch. (2014). *Derechos a la Verdad para las Víctimas del Conflicto Armado Interno*. Tomo I. Utrecht.

Impunity Watch. (2014). *Derechos a la Justicia para las Víctimas del Conflicto Armado Interno*. Tomo II. Utrecht.

Impunity Watch. (2014). *Derechos a la reparación para víctimas del Conflicto Armado Interno*. Tomo III. Utrecht.

Impunity Watch. (2013). *Fortalecimiento de las capacidades del Estado de Guatemala de implementar políticas de VJRN de acuerdo con estándares internacionales y con la perspectiva de las víctimas de graves violaciones a los Derechos Humanos cometidas durante el conflicto armado interno*. Informe narrativo anual de proyecto. Guatemala.

Impunity Watch. (2014). *Monitoreo de la Justicia Transicional en Guatemala*. Utrecht.

INACIF. (2014). *Caracterización de las Capacidades Estatales en materia de Antropología Forense*. Guatemala.

INACIF. (2016). *Estadísticas de 2015*. INACIF. www.inacif.gob.gt. Guatemala.

INE. (2014). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, ENCOVI 2014*. Guatemala.

Memorial Para la Concordia. (2014). *Documento Estratégico Memorial para la Concordia* Marzo 2014. Guatemala. 2014.

Memorial Para la Concordia. (2013). *Encuentros informativos para la presentación de la iniciativa del memorial para la concordia ante socios del Pajust*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNFPA. UNESCO. (2015). *Conviviómetro. Como Convivimos en el Centro Educativo*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar. Folleto para Directores y Docentes*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar. Folleto para Estudiantes*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar. Folleto para Investigadores e Instituciones*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar. Folleto para Padres*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Modelo Pedagógico para la Prevención de la Violencia y Convivencia Pacífica a Nivel del Aula y Centro Educativo*. Guatemala.

Ministerio de Educación. UNESCO. (2015). *Vivimos Juntos en Armonía*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. (2013). *Manual de Organización, Puestos y Funciones- Unidad de Género, Multiculturalidad, Juventud y Niñez*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. (2014). *Manual de Usuarios Sistema DIGESSP*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. (2014). *Memorando de Entendimiento. Mesa de Análisis de Sociedad Civil Especializada y el Ministerio de Gobernación de Guatemala*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. UNESCO. (2014). *Plan de Acción de la Política Nacional. Prevención de la Violencia y el Delito. Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2012). *Plan Estratégico de IT 2012-2016*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. (2014). *Plan Estratégico y Planes Operativos para la Institucionalización de la Perspectiva de Género y Derechos humanos de las Mujeres en las Distintas Dependencias del Ministerio de Gobernación*. Informe Final. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. (2015). *Plataforma Tecnológica de Información. Indicadores de Gestión. Guía de Implementación*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2015). *Política de Administración de TI. Infraestructura de TI, Sistemas de Información, Base de Datos y Servicios de TI*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. UNESCO. (2015). *Política Municipal de Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2015-2019. San Marcos. San Marcos*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. UNESCO. (2015). *Política Municipal de Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2015-2019. San Miguel Petapa*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. UNESCO. (2015). *Política Municipal de Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2015-2019. Salamá. Baja Verapaz*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. UNESCO. (2015). *Política Municipal de Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2015-2019. Santa Cruz del Quiché. Quiché*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. UNESCO. (2014). *Política Nacional. Prevención de la Violencia y el Delito. Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2015). *Política de Procesamiento de la Información y Tercerización*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2015). *Política de Seguridad de la Información*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2015). *Política de Uso de Activos y Servicios de Tecnología*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2015). *Política Interna de Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. PNUD. (2015). *Políticas Tecnológicas IV Viceministerio Ministerio de Gobernación. Política de Gobierno de IT*. Guatemala.

Ministerio de Gobernación. (2014). *Por el cual se crea la Unidad de Estadísticas Criminales y Análisis (UEC) del Ministerio de Gobernación de Guatemala*. Guatemala.

Ministerio Público. (2014). *Acta MP sobre conclusión de Digitalización de Expedientes del Conflicto Armado Interno*. Acta Administrativa No SPC 324-2014 CAI 10.06.14. Guatemala.

Ministerio Público. (2014). *Acta MP sobre conclusión de Digitalización de Información contenida en Expedientes del Conflicto Armado Interno*. Acta Administrativa No SPC-334-2014. Guatemala.

Ministerio Público. (2013). *Diagnóstico para la incorporación de la perspectiva de igualdad de género en los servicios y atención del Ministerio Público*. Guatemala.

Ministerio Público. (2013). *Instrucción para la Investigación Criminal del Delito de Femicidio*. Instrucción General Número 06-2013. Guatemala.

Ministerio Público. (2012). *Memoria de Labores. Ministerio Público. Año 2011*. Guatemala.

Ministerio Público. (2013). *Memoria de Labores. Ministerio Público. Año 2012*.

Ministerio Público. (2014). *Memoria de Labores. Ministerio Público. Año 2013*. Guatemala.

Ministerio Público. (2015). *Memoria de Labores. Ministerio Público. Año 2014*. Guatemala.

Ministerio Público. (2015). *Plan Estratégico del Ministerio Público de Guatemala 2015-2019*. Ministerio Público. Guatemala. 2015.

Ministerio Público. (2013). *Plan de seguimiento al trabajo que realizan las redes de derivación de atención a víctimas*. Guatemala.

Ministerio Público. (2015). *Presentación a presidenciables MP 2015*. Guatemala.

Ministerio Público. UNDOC. (2013). *Protocolo de Coordinación entre la Fiscalía de la Mujer y la Fiscalía contra la Trata de Personas*. México.

Ministerio Público. (2012). *Sistematización de evaluación de procesos formativos del Ministerio Público para la aplicación del protocolo de escenas de crimen en casos de femicidio, y otras formas de violencia contra las mujeres, particularmente la violencia sexual* – Jornadas de capacitación 13 – 26 de Julio 2012. Guatemala.

Ministerio Público. (2013). *Situación, posición y condición de las mujeres en la institución*. Guatemala.

Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. (2014). *Por el derecho a la memoria. Informe narrativo anual de proyecto 2013*. Guatemala.

ONU MUJERES. (2014). *Muestreo sobre Formación y Equipamiento al Ministerio Público*. Informe. Guatemala.

ONU MUJERES. (2014). *Proceso de Formación sobre el Protocolo de manejo de escenas de crimen de femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres*. Guatemala.

ONU Mujeres. (2014). *Estrategia Conjunta Ministerio Público y Organismo Judicial. Ampliación del acceso de las mujeres a la justicia especializada*. Guatemala.

PAJUST. (2014). *Evaluación de Medio Término PNUD GUATEMALA*.

Programa de alianzas con la sociedad civil. PASCO II. Justicia de Transición. Guatemala.

PAJUST. (2010). *Programa de Acompañamiento a la Justicia de Transición en Guatemala*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2014). *Annual Report of the Joint Steering Committee in Guatemala 2013*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2015). *Annual Report of the Joint Steering Committee in Guatemala 2015*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2015). *Fondo para la Consolidación de Paz en Guatemala*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2015). *Fortalecimiento de la medición y visibilización de la violencia contra las mujeres dentro del Observatorio Nacional de Muertes Violentas (Observatorio 24-0)*. UNW-PBF8/24-01. Guatemala.

Peace Building Fund. (2011). *Guatemala Peacebuilding Priority Plan May 2011*. New York.

Peace Building Fund. *Guatemala Peacebuilding Priority Plan revision April 2014*. New York.

Peace Building Fund. (2015). *Matriz de M&E Proyecto PBF MINGOB*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2013). *Plan de Acción para implementación de recomendaciones del Informe de Misión conjunta PBSO – UNDP/BCPR sobre PBF en Guatemala*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2015). *Proyecto de Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala. Informe Final*. Guatemala.

Peace Building Fund (2015). *Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz. Informe Final*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2014). *Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención de la Víctima. Informe Final*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2015). *Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal. Informe Final*. Guatemala.

Peace Building Fund. (2015). *Terms of Reference: Evaluation of the Peacebuilding Fund (PBF) Project portfolio in Guatemala*. RFPS-2116. New York.

PNC. (2012). *Homicidios, con Armas de Fuego, Lesionados, Detenidos 1995-2011*. Guatemala.

PNUD. (2007). *Informe estadístico de la violencia en Guatemala*. Obtenida el 11 de Noviembre de 2015 de http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/national_activities/informe_estadistico_violencia_guatemala.pdf

PNUD. (2014). *Informe Final de Ejecución e Implementación del Proyecto "Formulación y Planeación del Observatorio de Seguridad Ciudadana de Guatemala"*. Panamá.

PNUD. (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano para América Central 2009-2010: Abriendo espacios a la seguridad ciudadana y al desarrollo humano*. Colombia.

Sistema Nacional de Diálogo. (2014). *La Conflictividad Social. Cuadernillo Didáctico 1 a 5*. Guatemala.

Programa Juventud de Unión Europea. (2012). *Las Múltiples Violencias que Afectan a las Juventudes de Guatemala*. Guatemala.

UNDAF. (2009). *Guatemala. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. UNDAF-2010-2014. Guatemala.

UNDAF. (2014). *Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, MANUD, Guatemala 2015-2019*. Guatemala.

UNESCO. (2014). *Estudio sobre la Estigmatización de la Juventud en Guatemala*. Guatemala.

UNODC. *Estrategia de Investigación Criminal contra la Trata de Personas en Guatemala*. Guatemala.

UPCV. PBF. UNESCO. (2014). *Manual de Orientación para las Comisiones Municipales y Comunitarias de Prevención de la Violencia*. Guatemala. 2014.

UPCV. PBF. UNESCO. (2014). *Protocolo para las Comisiones Municipales y Comunitarias de Prevención de la Violencia*. Guatemala.

Ventana. UNFPA. ONU MUJER. (2012). *Funciones de la Unidad de Género, Multiculturalidad, Juventud y Niñez del Ministerio de Gobernación*. Guatemala.

Anexo 2. Personas Consultadas

En el transcurso de la evaluación en sus distintas fases, se utilizaron diferentes herramientas para contactar a los entrevistados. En el presente anexo, se presenta la lista de las personas contactadas por tipología de herramienta:

- Entrevistas presenciales
- Encuesta en línea y FODA
- Ejercicio de reporte sobre el desarrollo de las actividades implementadas en cada uno de los proyectos y/o componentes

1. Listado de personas entrevistadas de forma presencial

Nombre	Cargo	Organización
Sistema de Naciones Unidas en Guatemala		
Valerie Julliand	Coordinadora Residente	Sistema Naciones Unidas
Igor Garafulic	Director país	PNUD
Manuela Sessa	Coordinadora Secretariado PBF y oficial de programas	PNUD
Elizabeth Turner	Coordinadora Programa PAJUST	PNUD
Alberto Ferrero	Coordinador del proyecto PBF – MINGOB	PNUD
María Guadalupe Orella	Coordinadora proyectos PBF en MP	PNUD
Nely Herrera	Encargada de Monitoreo y evaluación	PNUD
Luis Ramírez García	Consultor en MINGOB y MP	PNUD
María Machicado	Representante	ONU Mujeres
Ana Grace Cabrera	Punto focal PBF	ONU Mujeres
Karol Godoy Ponciano	Asistente para el PBF	ONU Mujeres
Verónica Siman	Representante	UNFPA
Ana Luisa Rivas	Representante Adjunta	UNFPA
Irma Yolanda Ávila Argueta	Punto Focal PBF	UNFPA
Julio Carranza	Representante	UNESCO
Juan Fernando Días Zuchini	Punto Focal PBF	UNESCO
Justo Solórzano	Punto Focal PBF	UNICEF
Leticia Sanic	Encargada territorial del PBF	UNESCO
Christian Skoog	Representante	UNICEF
Magda Medina	Punto Focal PBF	UNICEF
Jaime Tecún	En representación PBF	UNICEF
Alberto Brunori	Representante	OACNUDH
Mary Briz	Punto Focal PBF	OACNUDH
Enrique Marín	Punto Focal PBF	UNODC
Susana Mendía	Punto Focal PBF	UNODC
Iván Velásquez	Comisionado	CICIG
Tomás Salcedo	Punto Focal PBF	CICIG
Arturo Aguilar	Asesor Político	CICIG
Xavier Mixon	Ex director país en Guatemala y negociador del PBF	PNUD
Naciones Unidas – New York		
Tammy Smith	Senior M&E Specialist	PBSO
Bautista Logioco	Program Officer for Guatemala	PBSO
Brian J. Williams	Chief of Branch	PBSO
Pierre Bardoux-Chesneau	Portfolio Manager	Multi-partner Trust Fund Office - MPTF
Loreto Ferrer Moreu	Political Affairs Officer	Department of Political Affairs
Antje Kraft	Justice and Human Rights Policy Specialist	Bureau of Policy and Programme Support – UNDP

Soetkin Meertens	In representation	UN Women
Comunidad Internacional en Guatemala		
Verónica Melander	Primera Secretaria	Embajada de Suecia en Guatemala
Sector Público en Guatemala		
Mauricio López Bonilla	Ex Ministro	Ministerio de Gobernación - MINGOB
Eddy Juárez	Ex vice ministro de seguridad	Ministerio de Gobernación - MINGOB
Juan Carlos Argueta	Vice-Ministro de Tecnología	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Edgar Ramírez	Vice-ministro de Prevención	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Axel Romero	Asesor Despacho Ministerial y Coordinador MTI	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Walter Girón	Director de Informática	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Lester Iván Arévalo	Sub Director de Informática	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Luis Fernando Ruíz	Dirección de Informática	Ministerio de Gobernación – MINGOB
José Rigoberto Chacón	Dirección de Informática	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Fabiola Serrano	UPCV	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Magaly Morales	Asesora de Cooperación Internacional	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Eño D. Lorenzana	Dirección General de PNC	Ministerio de Gobernación – MINGOB
José Rigoberto Chacón	Dirección de Informática	Ministerio de Gobernación – MINGOB
Claudia Paz y Paz	Ex Fiscal General	Ministerio Público – MP
Thelma Aldana	Fiscal General	Ministerio Público – MP
Pilar Padilla Rossi	Secretaria de Asuntos Internacionales y de Cooperación	Ministerio Público – MP
Fernando Gómez	DICRI	Ministerio Público – MP
Orlando López	Jefe Fiscalía Derechos Humanos	Ministerio Público – MP
Pamela Spiegler	Secretaria Ejecutiva	Comisión Nacional de Justicia CNSAFJ
Miriam Domínguez	Defensora de la Mujer	Procuraduría de los Derechos Humanos
Sector Privado en Guatemala		
Freddy Peccerelli	Director	Fundación de Antropología Forense - FAFG
Pablo Pacheco	Coordinador Participación Ciudadana	Fundación Myrna Mack
Susana Navarro	Directora	ECAP
Jesús Tecú Osorio	Sobreviviente el conflicto armado interno y Director	Bufete Jurídico Popular de Rabinal
Mario Polanco	Director	Grupo de Apoyo Mutuo - GAM
Mónica Palencia	En representación	ODHAG
Julio Solórzano Foppa	Director	Memorial para la Concordia
Yolanda Petronila de Paz Pérez	En representación	ASOMOVIDINOQ
Diego Rivera	En representación	ASOMOVIDINOQ
César Canil	En representación	CALDH
Haydée Valey	En representación	Impunity Watch
Ingrid María Portillo	En representación	USAC
Angélica Valenzuela	En representación	CICAM
Carmen López	Directiva	Convergencia Cívica Política de Mujeres
Rafael Campos	Encargado de Proyectos	Abogados sin Fronteras
Juana García de Paz, de Rabinal	Sobreviviente	Testigo del caso de violencia sexual Achí
Elena de Paz, de Nebaj	Sobreviviente	Testigo del caso de genocidio contra Ríos Montt
Samuel Villatoro	Familiar de víctima de desaparición forzada de su padre Amancio Villatoro	
Fernando Girón	Analista	Fundación Myrna Mack
Catalina Soberanis	Asesor Político	PNUD
Helen Mack	ex Comisionada para la Reforma Policial en Guatemala y Directora	Fundación Mirna Mack

Sandino Asturias	Director	CEG - Centro de Estudios de Guatemala
Rafael Espada	ex vicepresidente	República de Guatemala

2. Listado de Actores contactados con encuesta en línea y análisis FODA

Nombre	Cargo	Organización	Proyecto del PBF vinculado
Sistema de Naciones Unidas			
Manuela Sessa	Secretariado del PBF	PNUD	Secretariado del PBF (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Alberto Ferrero	Secretariado del PBF y Coordinador del Proyecto PBF - MINGOB	PNUD	Secretariado del PBF y PBF - MINGOB
María Guadalupe Orella	Coordinadora de los Proyectos PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA	PNUD	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Elizabeth Turner	Coordinadora del Proyecto PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN	PNUD	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Ana Grace Cabrera	Punto focal PBF ONU Mujeres para el PBF	ONU Mujeres	PBF – MINGOB, PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Juan Fernando Díaz Zuchini	Punto Focal de UNESCO para el PBF	UNESCO	PBF – MINGOB (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Irma Yolanda Avila Argueta	Punto Focal de UNFPA para el PBF	UNFPA	PBF – MINGOB y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Magda Medina	Punto Focal de UNICEF para el PBF	UNICEF	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Justo Solórzano	Punto Focal de UNICEF para el PBF	UNICEF	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Enrique Marín	Punto Focal de UNODC para el PBF	UNODC	PBF – MINGOB y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Susana Mendía	Punto Focal de UNODC para el PBF	UNODC	PBF – MINGOB y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Mary Briz	Punto Focal de OACNUDH para el PBF	OACNUDH (Agencia Asesora del PBF)	Agencia Asesora del PBF
Tomás Salcedo	Punto Focal de la CICIG para el PBF	CICIG (Agencia Asesora del PBF)	Agencia Asesora del PBF
Arturo Aguilar	Punto Focal de la CICIG para el PBF (Ex Secretario en el MP)	CICIG (Agencia Asesora del PBF)	Agencia Asesora del PBF / Ex funcionario del MP
Karol Godoy Ponciono	Asistente de Proyectos del PBF	ONU Mujeres	PBF-MINGOB, PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Leticia Sanic	Encargada Territorial del PBF	UNESCO	PBF-MINGOB
Nely Herrera	Oficial de M&E	PNUD	Apoyo al Secretariado del PBF en M & E

			(y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Carmen Lucía Morales	Oficial de Comunicación	PNUD	Apoyo al Secretariado del PBF en tareas de Comunicación
Delia Liset Jacinto	Asistente de Proyectos	PNUD	Secretariado del PBF y PBF-MINGOB
Leslie Santizo	Asociada de Programas	PNUD	Secretariado del PBF
María Salomé García	Facilitadora de Articulación del PAJUST	PNUD	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
María Sofía Villatoro Villatoro	Encargada de M&E del PAJUST	PNUD	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Feliciana Mendoza	Oficial de PAJUST	PNUD	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Ligia De Donis	Asistente de Proyectos	PNUD	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Claudia de Saravia	Oficial de Programas del Área de Gobernabilidad Democrática	PNUD	Priority Plan del PBF
Osvaldo Lapuente	Punto Focal de OCR para el PBF	OCR	Priority Plan del PBF

Nombre	Cargo	Organización	Proyecto del PBF vinculado
Sector Público			
M ^{ra} Alexandra Figueredo	Ex Asesora de Cooperación Internacional del MINGOB y ex enlace PBF	MINGOB	Enlace del MINGOB para el PBF
Juan Carlos Argueta	Viceministro de Tecnología del MINGOB	MINGOB	PBF-MINGOB
Walter Girón	Director de Informática del MINGOB	MINGOB	PBF-MINGOB
Luis Fernando Ruíz	Dirección de Informática del MINGOB	MINGOB	PBF-MINGOB
José Rigoberto Chacón	Dirección de Informática del MINGOB	MINGOB	PBF-MINGOB
Lester Iván Arévalo	Sub Director de Informática del MINGOB	MINGOB	PBF-MINGOB
Juan Mario Cervantes	Asesor Específico del Despacho Superior en Tecnología; Coordinadora de Sistemas Integrados de Gestión - CSIG	MINGOB	PBF-MINGOB
Axel Romero	Asesor Despacho Ministerial del MINGOB Y Coordinador MTI	MINGOB	PBF-MINGOB (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Edgar Álvarez	Comisario General - Sub Director General de Tics de la PNC	PNC-MINGOB	PBF-MINGOB
Wendy Soto	-	DIGESSP - MINGOB	PBF-MINGOB
Edgar Ramírez	Viceministro de Prevención MINGOB	MINGOB	PBF-MINGOB
Arkel Benítez	Ex Viceministro de Prevención	MINGOB	PBF-MINGOB
Jaime Orantes Caravantes	Coordinador General de la UCPV del Viceministerio de Prevención de la Violencia del MINGOB	UPCV - MINGOB	PBF-MINGOB (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Félix Gálvez	Supervisor de delegados departamentales de UPCV	UPCV - MINGOB	PBF-MINGOB
Magaly Morales	Asesora de Cooperación Internacional Viceministerio de	UPCV - MINGOB	PBF-MINGOB

	Prevención de la Violencia del MINGOB		
Fabiola Serrano	Supervisora de delegados departamentales de UPCV	UPCV - MINGOB	PBF-MINGOB
Carlos Gómez	Jefe del Departamento de Organización Comunitaria	UPCV MINGOB	PBF-MINGOB
Henry Godínez	Unidad de Investigación Social	UPCV MINGOB	PBF-MINGOB
Marisol Ralda	Encargada de Cooperación de la Unidad Presidencial del Sistema Nacional de Diálogo	SND	PBF-MINGOB
Edna Leticia Portales	Sub Directora de Programas y Proyectos de la Dirección General de Calidad Educativa del MINEDUC	DIGECADE/ MINEDUC	PBF-MINGOB (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Luisa Muller	Directora de Evaluación e Investigación del MINEDUC	DIGEDUCA / MINEDUC	PBF-MINGOB
María José Del Valle	Sub Directora de Desarrollo de la Dirección de Evaluación e Investigación del MINEDUC	DIGEDUCA / MINEDUC	PBF-MINGOB
Alan Palala	Directora de Evaluación e Investigación del MINEDUC	DIGEDUCA / MINEDUC	PBF-MINGOB
Verónica Mérida	Directora General de Currículo del MINEDUC	DIGECUR / MINEDUC	PBF-MINGOB
Erick Basilio	Coordinador de Monitoreo y Evaluación del CONJUVE	CONSEJO NACIONAL DE LA JUVENTUD	PBF-MINGOB
Jaime David Sucuc	Coordinador de la Unidad de Seguimiento y Evaluación del CONALFA	COMITÉ NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN	PBF-MINGOB
Lourdes Rodas	Coordinadora de Capacitación de la Secretaría Ejecutiva de Servicio Cívico	SECRETARÍA EJECUTIVA DE SERVICIO CIVICO	PBF-MINGOB
Otto Maquín	Coordinadora de Capacitación de la Secretaría Ejecutiva de Servicio Cívico	SECRETARÍA EJECUTIVA DE SERVICIO CIVICO	PBF-MINGOB
Dr. Luis Barillas	Alcalde Municipal San Miguel Petapa)	MUNICIPALIDAD SAN MIGUEL PETAPA	PBF-MINGOB
César Loreti	Coordinador de la COMUPRE SAN MIGUEL PETAPA	COMUPRE SAN MIGUEL PETAPA	PBF-MINGOB
Michella Jarquín	Coordinadora de la OMJ SAN MIGUEL PETAPA	OMJ SAN MIGUEL PETAPA	PBF-MINGOB
Reyna Lara	Coordinadora de la OMM SAN MIGUEL PETAPA	OMM SAN MIGUEL PETAPA	PBF-MINGOB
Victor Hugo Paiz Gomez	Alcalde Municipal	Municipalidad de Teculután	PBF-MINGOB
Aura Leticia Vargas Cardón	Concejala Primera	Municipalidad de Teculután	PBF-MINGOB
Ingrid Maria Portillo Fajardo	-	Comisión de Seguridad	PBF-MINGOB
Carmen Bejarano	Coordinadora Nacional del equipo consultor Pulseras Electrónicas	-	PBF-MINGOB

Jueza Ana María Rodríguez Cortez	Jueza Presidente, Juzgado Pluripersonal de Femicidio	Organismo Judicial	PBF-MINGOB
Jueza Dina Ochoa	Magistrada Vocal Primera Sala de Corte de Apelaciones de Delitos de Femicidio y otras Formas de Violencia Contra la Mujer del Departamento de Guatemala	Organismo Judicial	PBF-MINGOB
Miriam Elizabeth Méndez Méndez de Blanco	(ex) Jueza del Juzgado Primero Pluripersonal de Primera Instancia Penal de Delitos de Femicidio y otras formas de Violencia contra la Mujer, ahora Sala Primera de la Corte de Apelaciones de Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente	Organismo Judicial	PBF-MINGOB
Dora Amalia Taracena	Coordinadora de la Unidad de Control, Seguimiento y Evaluación de los Órganos Especializados en Delitos de Femicidio y otras Formas de Violencia contra las Mujeres	Organismo Judicial	PBF-MINGOB
Eleuterio Cahuec	Encargado de la Unidad de Género y multiculturalidad de la UPCV-MINGOB	UPCV-MINOGB	PBF-MINGOB
Graciela Azmitia	Ex encargada de la Unidad de Género y multiculturalidad de la UPCV-MINGOB	UPCV MINOGB	PBF-MINGOB
Dora Antonieta Megía	Ex directora de la sección de Género de la PNC	PNC MINOGB	PBF-MINGOB
Ana Silvia Monzón de	Coordinadora del Curso de Genero y Estudios Feministas	FLACSO	PBF-MINGOB
Stu Suhairan Velasco	Sub Director de Investigación Criminal CEI-PNC (DEIC)	PNC-MINGOB	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Samuel Lima	DEIC	Sección contra trata PNC	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Pilar Padilla Rossi	Secretaria de Asuntos Internacionales y de Cooperación	Ministerio Público	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL, PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Herberth Morales	Jefe Departamento de Cooperación	Ministerio Público	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL, PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Dinora Morales	Encargada de Redes de Derivación	Ministerio Público	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Vilma Rojas	Jefa del Departamento de Atención a la Víctima	Ministerio Público	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Vilma Lissette González	Jefa Fiscalía de Menores (Adolescentes en conflicto con la ley penal)	Ministerio Publico	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Alex Colop	Jefe de la Fiscalía contra la Trata de Personas	Ministerio Publico	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Yolanda Sandoval	Jefa de la Fiscalía de la Mujer	Ministerio Publico	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Francisco Solórzano Foppa	Director de la DAC	Ministerio Público	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL

Rootman Estivens Pérez	Secretario de Política Criminal	Ministerio Público	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Hilda Morales	Procuradora Adjunta II	PDH	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL, PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Gabriela Contreras	Ex Secretaria de Asuntos Internacionales y de Cooperación	Ministerio Público	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL, PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Judith Erazo	Ex Jefa del Departamento de Atención a la Víctima	Ministerio Público	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Federico Reyes	Consultor Protocolos de Femicidio	Consultor	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Maria Martins	Consultora MP Protocolos Femicidio	Consultora	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Diego Estrada		Ministerio Público	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL, PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Luis Ramírez García	Consultor PNUD Línea basal PT1 y Modelo de Gestión del MP	Consultor	PBF-MINGOB y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Orlando López	Jefe Fiscalía DDHH	Ministerio Público	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Hilda Pineda	PBF9 – “Apoyo a la consolidación del derecho a la verdad, justicia y reparación y medidas de no-repetición para las víctimas del conflicto armado interno en Guatemala”	Ministerio Público (Actividad 1.1.1 – Fortalecimiento de la Fiscalía de Derechos Humanos)	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN

Nombre	Cargo	Organización	Proyecto del PBF vinculado
Sector privado o sociedad civil			
Susana Navarro	Directora ECAP (monitoreo psicosocial a fiscales)	ECAP	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA y PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Jesús Tecu		Bufete Jurídico Popular de Rabinal	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Mario Polanco		Grupo de Apoyo Mutuo	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Nery Rodenas	-	Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG)	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Fredy Peccerelli	Director de la FAFG	Fundación de Antropología Forense de Guatemala (FAFG)	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
José Suaznavar	-	Fundación de Antropología Forense de Guatemala (FAFG)	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Nancy Valdez	-	Fundación de Antropología	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)

		Forense de Guatemala (FAFG)	
Julio Solórzano Foppa	-	Memorial para la Concordia	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Diego Rivera Santiago	-	ASOMOVINDIQ	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
María Guzaro Raymundo	-	ASOMOVINDIQ	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Alejandra Castillo	-	CALDH	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN
Marco A. Castillo Castillo	Secretario de la Mesa de Análisis Estratégico (MAE)	Grupo CEIBA	PBF-MINGOB
Sandino Asturias Valenzuela	Miembro de la Mesa de Análisis Estratégico (MAE)	Centro de Estudios de Guatemala (CEG)	PBF-MINGOB
Arturo Matute Rodríguez	Miembro de la Mesa de Análisis Estratégico (MAE)	Universidad del Valle	PBF-MINGOB
Carla Campos	Miembro de la Mesa de Análisis Estratégico (MAE)	Grupo de Apoyo Mutuo (GAM)	PBF-MINGOB
Pablo Miranda	Presidente	Proyecto Juvenil Los Piezas	PBF-MINGOB
María Guzmán	Presidenta	Plantemos Mil Árboles	PBF-MINGOB
Tracie Paola Méndez Saravia	Presidenta	Colectivo de Protagonismo Infanto Juvenil de Jalapa	PBF-MINGOB
María Luisa Méndez	Presidenta	Asociación Paz Joven	PBF-MINGOB

3. Listado personas encuestadas con el instrumento “Ejercicio de reporte sobre el desarrollo de las actividades implementadas en cada uno de los proyectos y/o componentes”

Nombre	Cargo	Organización	Proyecto del PBF vinculado
Manuela Sessa	Secretariado del PBF	PNUD	Secretariado del PBF (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Alberto Ferrero	Secretariado del PBF y Coordinador del Proyecto PBF - MINGOB	PNUD	Secretariado del PBF y PBF - MINGOB
María Guadalupe Orella	Coordinadora de los Proyectos PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA	PNUD	PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Elizabeth Turner	Coordinadora del Proyecto PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN	PNUD	PBF de JUSTICIA DE TRANSICIÓN (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Ana Grace Cabrera	Punto focal PBF ONU Mujeres para el PBF	ONU Mujeres	PBF – MINGOB, PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)
Juan Fernando Díaz Zuchini	Punto Focal de UNESCO para el PBF	UNESCO	PBF – MINGOB (y Miembro del Grupo de Referencia para la Evaluación)

Irma Yolanda Avila Argueta	Punto Focal de UNFPA para el PBF	UNFPA	PBF – MINGOB y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Magda Medina	Punto Focal de UNICEF para el PBF	UNICEF	PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
Enrique Marín	Punto Focal de UNODC para el PBF	UNODC	PBF – MINGOB y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Susana Mendía	Punto Focal de UNODC para el PBF	UNODC	PBF – MINGOB y PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL
Karol Godoy Ponciano	Asistente de Proyectos del PBF	ONU Mujeres	PBF-MINGOB, PBF de INVESTIGACIÓN CRIMINAL y PBF de ATENCIÓN A LA VÍCTIMA

Anexo 3. Metodología

1. Propósito y Uso de la evaluación

El propósito de la evaluación fue ponderar los logros de cuatro años de acciones del PBF en Guatemala en favor de la paz en las áreas de Seguridad, Justicia y Justicia Transicional en el marco del llamado Peacebuilding Priority Plan (PPP) con el fin de establecer la efectividad del PBF en términos de toma de decisiones, selección de proyectos, logro de objetivos y pertinencia de ulteriores intervenciones del PBF

Específicamente, el propósito de la presente evaluación fue:

- Evaluar en qué medida los proyectos financiados por PBF en el periodo 2011-2015 han contribuido a generar algún impacto concreto y sostenido en la construcción y consolidación de la paz en Guatemala, ya sea directamente o como efecto catalítico;
- Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del apoyo del PBF a Guatemala;
- Determinar cuáles son las brechas persistentes para el logro de la paz en Guatemala;
- Establecer si las acciones apoyadas por el PBF se han enfocado en favorecer el acceso de las mujeres a la justicia y la seguridad y si en general tales acciones tuvieron en cuenta el enfoque de equidad de género.
- A partir de elementos clave tanto de éxito como desafíos, generar lecciones para el futuro de la actuación internacional de PBF en términos de programación y gestión de fondos.
- Servir como insumo para la toma de decisiones acerca de la posibilidad de algún apoyo ulterior por parte del PBF.

Los principales clientes de la evaluación a quienes se dirigieron las recomendaciones de la presente evaluación, son: (i) El equipo de gestión del PBF en Guatemala, incluyendo el Coordinador Residente de Naciones Unidas y el Joint Steering Comitee (JSC); y (ii) la PBSO / PBF.

2. Alcance y criterios de la Evaluación

los Términos de Referencia de esta evaluación y las instrucciones de la PBSO en la reunión en New York para la determinación del alcance definitivo de la evaluación, los criterios de evaluación⁸⁵ adoptados para todos y cada uno de los proyectos previamente mencionados son los siguientes:

- Pertinencia
- Eficiencia
- Efectividad
- Sostenibilidad
- Enfoque de Género (Análisis transversal)

Se analizaron de forma individual los cuatro proyectos implementados con el apoyo del fondo PBF, en el marco del PPP, para ponderar su contribución a la construcción y consolidación de la paz en las áreas de Seguridad, Justicia y Justicia de Transición. Los proyectos evaluados fueron los siguientes:

- Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz.
- Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal.
- Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas
- Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de no Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala

⁸⁵ las definiciones del Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. OECD, 2010.

El análisis se enfocó en los siguientes elementos:

- Evaluación del impacto del portafolio de proyectos en apoyo a Guatemala;
- Evaluación del desempeño de las estructuras de gestión y supervisión del PBF en Guatemala; y
- La generación de lecciones aprendidas y recomendaciones.

3. Matriz de Evaluación

Para viabilizar el proceso evaluativo, las variables clave de la evaluación tales como las preguntas de evaluación, las fuentes de información y su correspondencia con todos y cada uno de los criterios de evaluación tanto de los proyectos apoyados en Guatemala por el PBF como de las instituciones directivas y ejecutoras del PPP se integraron en la siguiente Matriz de Evaluación.

MATRIZ DE EVALUACION			
EVALUACIÓN DE CUATRO PROYECTOS APOYADOS EN GUATEMALA POR EL PBF			
Pregunta de Investigación	Fuente de Información	Instrumentos	Criterio de Evaluación
1. ¿Se realizaron todas y cada de las actividades del proyecto tal como se planeó?	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Lista de chequeo de proyecto - Entrevistas Grupales 	Efectividad
2. ¿Si cambiaron algunos de los componentes y/o actividades del proyecto, a qué se debió?	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Lista de chequeo de proyecto - Entrevistas Grupales 	Pertinencia
3. ¿A qué realidades/necesidades pretendía responder el proyecto, sus componentes y actividades?	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	Pertinencia
4. ¿Produjo el proyecto los efectos esperados?	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	Eficiencia Efectividad
5. ¿Las actividades del proyecto ocurrieron: 5.1. ¿Dentro del cronograma planeado? 5.2. ¿Con los recursos humanos planeados? 5.3. ¿Dentro del presupuesto proyectado? 5.4. ¿Con el mejor uso posible de los recursos tecnológicos disponibles? 5.5. ¿Con el mejor uso posible de la información? 5.6. ¿Con el mejor uso de las capacidades institucionales disponibles?	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	Eficiencia
6. ¿Hubo cambios en la orientación y/o actividades del proyecto? 6.1. ¿Si los hubo, a qué obedecieron esos cambios? 6.2. ¿Primaron consideraciones de interés público, técnicas o políticas? 6.3. ¿Contribuyeron dichos cambios a mejorar los resultados del proyecto, cómo?	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	Efectividad

6.4. ¿Contribuyeron dichos cambios al mejor logro de los objetivos del proyecto, cómo? 6.5. ¿Fueron resultado de cambios en los objetivos del proceso de paz?			
7. ¿Si algunas de las actividades del proyecto no se realizaron, por favor indique cuál fue la razón de su no ejecución?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	<p>Eficiencia Efectividad</p>
8. Miradas en retrospectiva ¿fueron las actividades del proyecto las opciones más adecuadas para obtener los objetivos del mismo en términos. ya sea de seguridad, o justicia, o justicia transicional, respectivamente?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	<p>Pertinencia Efectividad</p>
9. ¿Cómo contribuyeron las actividades del proyecto al logro de los objetivos del mismo?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	<p>Efectividad</p>
10. ¿Cuáles fueron los efectos más positivos del proyecto en su ejecución y resultados, cuáles los más negativos?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	<p>Efectividad</p>
11. ¿Logró el proyecto en su conjunto los resultados esperados, explica por favor?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	<p>Efectividad</p>
12. ¿Cómo llegaron los resultados del proyecto a beneficiar a las personas destinatarias de los mismos, principalmente mujeres, jóvenes, niños, indígenas, y a los habitantes de las provincias?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Encuesta en línea 	<p>Efectividad</p>
13. ¿Cómo cree que el proyecto ha contribuido a mejorar la situación de la mujer en términos de seguridad y justicia?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Encuesta en línea 	<p>Efectividad Perspectiva de Genero</p>
14. ¿Contribuyó el proyecto a restaurar la confianza del público guatemalteco en las instituciones de justicia y seguridad?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Encuesta en línea 	<p>Efectividad</p>
15. ¿Cómo contribuyó el proyecto a disminuir las posibilidades de que Guatemala recayera en el conflicto?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Encuesta en línea 	<p>Efectividad</p>
16. ¿Qué ocurrirá con el proyecto y sus resultados al terminar los recursos provistos por el PBF?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Documentos - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Sostenibilidad</p>
17. ¿Si estuviera en sus manos diseñar de nuevo el proyecto, qué le cambiaría, cómo lo mejoraría?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Efectividad Sostenibilidad</p>

18. ¿Si de usted hubiese dependido habría propuesto este proyecto o quizá mejor otro para el mejor logro de los objetivos de paz y seguridad?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad Sostenibilidad
19. ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de la agencia de Naciones Unidas líder del proyecto respecto a su ejecución?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad
20. ¿Cuál es su opinión sobre la eficiencia de PNUD como organismo gestor de la mayoría de los recursos donados por el PBF?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Eficiencia
21. ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo en equipo entre la agencia de Naciones Unidas líder del proyecto y la(s) entidad(es) beneficiaria(s) del mismo en su ejecución?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad
22. ¿Cuál es su opinión sobre la colaboración y orientación a resultados entre agencias de Naciones Unidas en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad
23. ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de seguimiento, evaluación y gestión de riesgos del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Eficiencia
24. ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño del Comité Técnico del JSC en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad
25. ¿Cuál es su opinión sobre el compromiso y colaboración por parte del Comité Ejecutivo del JSC en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad Sostenibilidad
26. ¿Cuál es su opinión sobre el rol asesor de la CICIG en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad
27. ¿Cuál es su opinión sobre la participación y compromiso de las organizaciones de la sociedad civil en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad Sostenibilidad
28. ¿Cuál es su opinión sobre la participación y compromiso de las organizaciones de mujeres en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad Sostenibilidad
29. ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo, compromiso y colaboración por parte del Peace Building Fund en la ejecución del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	Efectividad Sostenibilidad
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS AGENCIAS EJECUTORAS DE CUATRO PROYECTOS APOYADOS EN GUATEMALA POR EL PBF			
Pregunta de Evaluación	Fuente de Información	Instrumentos	Criterio de Evaluación
30. ¿Fue la organización y composición del JSC la más adecuada para el cumplimiento de sus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales 	Eficiencia Efectividad

	<ul style="list-style-type: none"> - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA 	
31. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de toma de decisiones por parte del JSC; en términos de: a) ¿Calidad? b) ¿Oportunidad? c) ¿Pertinencia? d) ¿Efectividad? e) ¿Liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Eficiencia Efectividad</p>
32. ¿Contó el JSC con el personal, recursos, y procedimientos más adecuados para el cumplimiento de sus objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Eficiencia Efectividad</p>
33. Cómo describiría la relación, respecto del JSC, entre el Gobierno de Guatemala y las organizaciones de Naciones Unidas en términos de a) ¿Colaboración? b) ¿Comunicación? c) ¿Liderazgo? d) ¿Responsabilidad? e) ¿transparencia? f) ¿Efectividad?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Eficiencia Efectividad</p>
34. ¿Cuál es su opinión del desempeño del JSC en términos de seguimiento y control de la ejecución de los proyectos bajo su dirección?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Eficiencia Efectividad</p>
35. ¿Qué tan efectivo fue el JSC para responder exitosamente a las cambiantes condiciones políticas de Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Eficiencia Efectividad</p>
36. ¿Qué tan estratégica fue la selección de proyectos escogidos para su ejecución con apoyo del PBF?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Efectividad</p>
37. ¿Qué tan apropiada fue la selección de las correspondientes agencias de UN a cargo de la ejecución de los proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Efectividad</p>
38. ¿Cómo fue y que tan efectiva la participación de las organizaciones de mujeres en la ejecución de los proyectos respaldados por el PBF?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Efectividad Sostenibilidad</p>
39. ¿Cómo fue y que tan efectiva la participación de las organizaciones pertinentes de la sociedad civil en la ejecución de los proyectos respaldados por el PBF?	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado proyecto en agencia UN - Encargado proyecto en entidad beneficiaria - Personal otras agencias de NU involucradas - Otro personal entidades beneficiarias - Beneficiarios últimos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas individuales - Entrevistas Grupales - Análisis FODA 	<p>Efectividad Sostenibilidad</p>

4. Enfoque de Evaluación

Para esta evaluación se adoptó un enfoque metodológico mixto cuantitativo-cualitativo con mayor énfasis en el último.

Bajo el entendimiento de que el PPP consiste fundamentalmente en un conjunto de acciones de fortalecimiento institucional, esta evaluación partió de lo técnico y operacional de los proyectos apoyados por el PBF para establecer su contribución individual y de conjunto a la consolidación de la paz en el país, con énfasis en sus elementos de seguridad, justicia y justicia transicional.

El análisis se inició con un enfoque inductivo, es decir, de lo particular hacia lo general. La unidad de análisis fundamental de la evaluación ha sido el proyecto individual desde la fase de la identificación, diseño y ejecución hasta los productos y efectos generados. Los proyectos han sido analizados en relación con el contexto nacional y de cara al desempeño individual de las agencias del Sistema UN involucradas y sus contraparte / beneficiarios inmediato, incluyendo todas las sinergias posibles. De igual manera se trató de identificar los factores que han contribuido al logro, o eventual no logro de los efectos de los mismos

A partir de la base de información documental sobre los principales avances cuantitativos del Programa se identificaron elementos cuantitativos y cualitativos que expliquen cómo y por qué las intervenciones del PBF han contribuido, o no, a los efectos esperados.

Se valoraron las hipótesis de trabajo que fundamentaron las intervenciones del PBF en sus distintos componentes. Esta reconstrucción se hizo por medio de entrevistas grupales con el Personal del Sistema de Naciones Unidas para entender cuáles fueron los criterios que orientaron el desarrollo de la cartera de proyectos y su implementación.

También se analizaron las percepciones de los ejecutores/asesores/beneficiarios inmediatos respecto a la coherencia, eficacia y eficiencia de las intervenciones del Sistema de Naciones Unidas. Complementariamente se buscó la percepción de actores políticos y generadores de opinión, relacionados o no a los proyectos del PBF, lo que permitió profundizar la pertinencia y pertinencia del fondo y eventuales perspectivas a futuro.

Finalmente, los hallazgos y conclusiones generales de la evaluación permitieron validar dichas hipótesis de trabajo y profundizar la evaluación de la implementación del fondo en su conjunto, así como de sus resultados y efectos.

Adicionalmente, la evaluación ha analizado la organización y desempeño de las estructuras que gestionaron el Fondo en el país, tanto en lo que se refiere al JSC, encargado de la toma de decisiones y el acompañamiento a la implementación del fondo, como de las instancias técnicas y los mecanismos de monitoreo en apoyo al JSC. Éstos han sido evaluados en términos de pertinencia, efectividad y eficiencia.

La información recopilada se introdujo en el sistema “Data & Analisis Report” de Transtec, lo que permitió una cuantificación de la información cualitativa y su representación gráfica y, por ende, facilitó su análisis, lectura y comprensión en la etapa de devolución de la información en el informe final.

5. Fuentes de información

Durante la fase de recopilación de información se utilizaron las siguientes técnicas básicas: i) revisión documental; ii) entrevistas; iii) entrevistas grupales; iv) encuestas en línea; v) análisis FODA; vi) palabras claves y vii) encuestas especializadas.

i) Revisión Documental. La revisión documental ha abarcado todos aquellos documentos puestos a disposición por las agencias del sistema de Naciones Unidas participantes y útiles para fundamentar un juicio razonado. En particular, se han analizado los informes de ejecución de los programas, documentos de diseño, gestión y seguimiento del Programa, así como los documentos estratégicos y programáticos de las agencias de Naciones Unidas y otras instituciones nacionales, que ayuden a ubicar el Programa en el contexto del país. Asimismo, se ha consultado otros documentos que ayuden a entender y analizar los

avances logrados y el proceso de implementación con base en evidencia sobre los productos realizados. Estos incluyen entre otros datos estadísticos nacionales, acuerdos de cooperación, memorándum de entendimiento entre instituciones, ayudas de memorias, productos específicos de cada agencia, etc. Todos los documentos recibidos y analizados se detallan en el listado de referencias bibliográficas.

ii) Entrevistas individuales. Se han administrado 24 entrevistas individuales, centradas en la ejecución de los proyectos y en el desempeño de las instituciones líderes de los programas; en ambos casos se han incluido preguntas para facilitar un reflexión sobre lecciones aprendidas y recomendaciones.

Las entrevistas individuales, en su mayoría, han sido administradas a los niveles políticos y técnicos de los implementadores y beneficiarios. El instrumento ha sido compuesto de preguntas cuantitativas y cualitativas y se encuentra en anexo al presente informe.

La información resultante ha sido procesada con el D/A analysis Report de Transtec.

iii) Entrevistas grupales. Se han administrado 12 entrevistas grupales que incluyeron 56 participantes.

Se han organizado entrevistas grupales con algunos de los beneficiarios. El instrumento se ha aplicado también a actores claves y a otros donantes para analizar el grado de interacción de los proyectos y su pertinencia en el contexto país.

La información resultante ha sido procesada con el D/A analysis Report de Transtec.

iv) Análisis FODA. Se ha estructurado un cuestionario fundamentado en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los proyectos que ha sido administrado en línea a un total de 109 personas. Se recibió un total de 10 respuestas.

v) Encuesta en línea. Se diseñó una encuesta en línea en función de la necesidad expresa por el Secretariado de incluir a la mayoría de participantes de los proyectos. La encuesta ha sido administrada a un total de 109 personas a través de Survey Monkey. Se recibió un total de 37 respuestas. Se subraya la importancia del instrumento como el mecanismo que permitió la inclusión de todos los participantes de los proyectos que de otra forma no hubieran podido ser contactados debido a la complejidad de los proyectos vs las limitaciones de tiempo de la fase de campo.

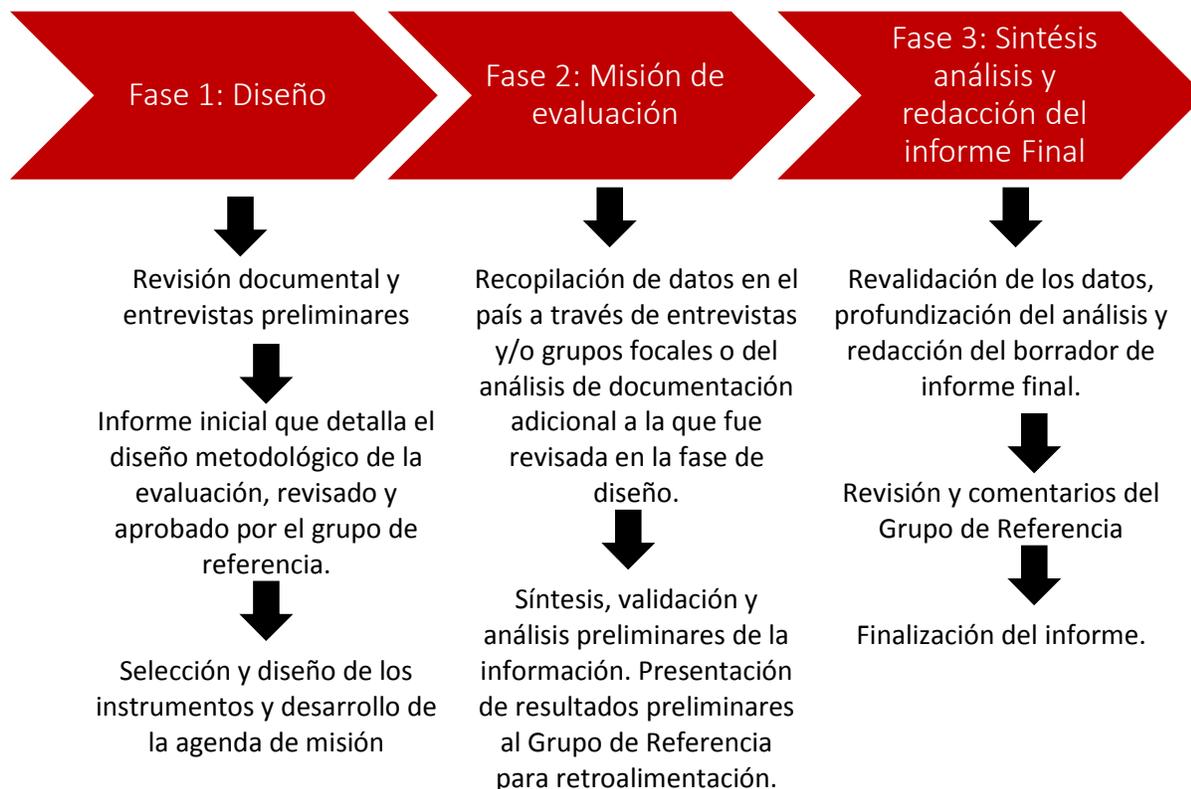
vi) Palabras claves.

En cada entrevista, el equipo de evaluación, ha invitado a las y los entrevistados a identificar la palabra más relevante para definir los proyectos con relación a su contenido, su proceso de implementación y los resultados alcanzados. Las palabras se han procesado a través del D&A analysis report. En total se registraron 61 respuestas.

Vii) Encuesta especializada. Por último y en función de complementar la información incluida en los informes de la implementación de los proyectos del PBF, se diseñó y administró un cuestionario específico para cada proyecto que fue administrado a los focal points de las agencias de Naciones Unidas, responsables de la implementación de los proyectos. En total se invitaron a responder al cuestionario un total de 11 personas y se recibieron 6 encuestas compiladas.

En línea con lo indicado en los términos de referencia, el proceso de evaluación se ha desarrollado en tres fases fundamentales: 1) Diseño de la evaluación; 2) Misión de Evaluación; 3) Síntesis, análisis y redacción del informe final.

El siguiente flujograma ilustra dichas fases:



La fase de recopilación de datos se auxilió de cinco técnicas básicas: i) revisión documental; ii) entrevistas; iii) Grupos focales; iv) Encuesta en línea y v) Análisis FODA.

La revisión documental abarcó una serie de documentos útiles para fundamentar un juicio razonado. En particular, se analizaron los documentos programáticos y de seguimiento del Programa, así como los documentos estratégicos y programáticos de las agencias de Naciones Unidas y otras instituciones nacionales, que ayudaron a ubicar el Programa en el contexto del país. Asimismo, se consultaron otros documentos que ayudaron a entender y analizar los avances logrados y el proceso de implementación con base en evidencia. Entre estos se incluyen datos estadísticos nacionales, acuerdos de cooperación, memorándum de entendimiento entre instituciones, ayudas de memorias, etc. Todos estos se detallan más adelante en el listado de referencias bibliográficas.

Coherentemente con el enfoque cualitativo de la evaluación, las entrevistas fueron semi-estructuradas y se desarrollaron alrededor de un punteo de temas que fueron abordados sistemáticamente con las personas entrevistadas. Para el efecto, se emplearon guías de entrevistas, elaboradas de acuerdo con el tipo de actor entrevistado y el proyecto con el cual tenían relación. Dichas guías se basaron en la matriz de evaluación. Dependiendo de los interlocutores y de los temas a tratar, las entrevistas fueron individuales o colectivas, con un balance entre ambos formatos para asegurar la eficacia de la metodología

y la imparcialidad de la evaluación. Un listado de las personas entrevistadas puede ser encontrado como anexo a este informe.

También se llevó a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como un mecanismo para conocer la opinión de una amplia gama de actores de los bienes y servicios generados y sus perspectivas hacia el futuro. Este análisis fue producto de una serie de preguntas compartidas en línea con los participantes.

Finalmente, se efectuó una encuesta en línea, a cuya participación se convocó a un amplio número de actores involucrados directamente con la implementación de los proyectos evaluados, y con base en un cuestionario que pretendía abarcar todos los criterios de evaluación.

La siguiente matriz da cuenta de la implementación de las técnicas de recopilación enunciadas:

Revisión de documentos			
Priority Plan para Guatemala	Examen del Priority Plan		
Mission Report del Joint PBSO – UNDP/BCPR visit to Guatemala, 29 July-2 August 2013	Examen del Mission Report		
Matriz de Valores Últimos de los Indicadores –Peace Building Fund. Guatemala.	Revisión de los informes del Secretariado del PBF en Guatemala sobre la implementación de los proyectos. Se pueden apreciar resultados logrados y no logrados. Señalamos con verde, amarillo y rojo lo logrado o no.	Resultados relativos al Priority Plan de PBF	
		Resultados relativos al Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz.	
		Resultados relativos al Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal.	
		Resultados relativos al Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas.	
		Resultados relativos al Proyecto de Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas del Conflicto Interno Armado en Guatemala.	
Entrevistas individuales y en grupo			
Entrevistas individuales	24		
Entrevistas en grupo	12 con 56 participantes		
D&A - Report de Información y Análisis	Este informe provee los datos y análisis inicial de la información recopilada durante el trabajo de campo. La información recopilada y abordada para esta evaluación incluyó entrevistas estructuradas y grupos focales con beneficiarios de los proyectos con 77 personas. El objetivo principal de este reporte es proporcionar la información y un análisis inicial de sus implicaciones.	La evidencia constituye la información cualitativa relevante recopilada en las entrevistas durante la fase de campo de esta evaluación.	379 registros de información de 77 entrevistados
Encuestas			
Encuesta en línea	El equipo de evaluación preparo un Monkey Survey como complemento a las entrevistas realizadas con representantes de UN, Gobierno y Sociedad Civil. Survey Monkey es una encuesta en línea y ha sido enviada a personas relacionadas a los cuatro proyectos apoyadas por PBF.	Respuestas totales	37
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz	23
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal	1
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades	2

		Nacionales para la Atención a las Víctimas.	
		Respuestas a Proyecto de Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas del Conflicto Interno Armado en Guatemala.	11
Encuestas especializadas	Para complementar las entrevistas individuales y en grupo se ha solicitado a los actores de los cuatro proyectos aportados por PBF a responder a encuestas específicas.	Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz	1
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal	4
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas.	1
		Respuestas a Proyecto de Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas del Conflicto Interno Armado en Guatemala.	-
Análisis FODA	El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación, en este caso, de un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.	Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz.	2
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal.	4
		Respuestas a Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas.	1
		Respuestas a Proyecto de Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de No Repetición para las Víctimas del Conflicto Interno Armado en Guatemala.	3

La información recopilada se sintetizó en el marco de los criterios y preguntas incluidos en la matriz de evaluación. Esto permitió analizar distintos bloques de información de manera sistemática.

Para la validación de los hallazgos de la evaluación se adoptó el método de la triangulación: los datos cuantitativos y documentos oficiales fueron comparados con las percepciones de los entrevistados; asimismo, las percepciones de los diferentes actores alrededor de un determinado tema fueron cruzadas entre ellas a través de un análisis de reiteración. Este procedimiento permitió aproximarse a una interpretación que se pueda asumir lo más posible objetiva e imparcial, y que tome en cuenta tanto las convergencias como las divergencias de opiniones.

Las siguientes actividades fueron realizadas para la ejecución de la evaluación, conforme lo detalla el cronograma a continuación.

Actividades	2015														2016									
	Sept		Octubre Semana del				Noviembre Semana del				Diciembre Semana del				Enero Semana del			Febrero Semana del						
	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29
FASE DE DISEÑO Y ESCRITORIO																								
Firma contrato TRANSTEC-PBSO																								
Preparación Equipo y Reunión Interna de Lanzamiento																								
Revisión documental preliminar																								
Teleconferencia de lanzamiento con PBSO y JSC																								
Ejercicio de alcance en NY: Líder Equipo y PBSO y entrevistas con informantes clave en NY, actores, discusiones en grupo focal, teleconferencias con JSC y Grupo de Referencia en Guatemala.																								
Investigación de escritorio con base en la definición del alcance de la evaluación																								
Finalizar la metodología para la recolección de información durante la fase de trabajo de campo, plan de mitigación de riesgos, y tabla de contenidos para el informe de evaluación incluyendo plan para la diseminación																								
Redacción Informe de Iniciación																								
Revisión Informe de Iniciación por colegas y control de calidad por TRANSTEC																								
Presentación del informe inicial a la PBSO																								
Revisión basada en comentarios y aprobación informe inicial por parte de la PBSO																								
FASE DE CAMPO																								
Preparación de la Misión de Campo																								
Diseño de la Misión de Campo, inducción equipo internacional y validación del cronograma																								
Reunión con JSC y UNCT (Guatemala PBF equipo de administración) y agencias de ONU																								
Entrevistas con actores clave, beneficiarios y socios																								
Visitas de campo																								
Compilación de Informe D&A y preparación de la presentación																								
Aseguramiento calidad del informe D&A y la presentación																								
Presentación ayuda memoria a JCT y UNCT en Español																								
FASE DE SÍNTESIS																								
Redacción Informe Final																								
Revisión por colegas, control de calidad y traducción por TRANSTEC																								
Presentación hallazgos preliminares a PBSO en NY y al Grupo de Referencia																								
Presentación a PBSO del Borrador del Informe Final																								
Comentarios por PBSO del Borrador de Informe Final																								
Revisión del Informe																								
Presentación versión final informe de evaluación a PBSO																								

Anexo 4. Instrumentos

Guías de entrevistas y agenda

En el transcurso de la fase de campo de la evaluación se utilizaron diferentes instrumentos que son listados a continuación:

1. Preguntas para Entrevistas Individuales con Funcionarios Encargados de Proyecto y a sus Contrapartes en las Entidades Nacionales y Agenda y personas entrevistadas
2. Preguntas para Entrevistas Grupales con Funcionarios Relacionados con el Proyecto y con Funcionarios de las Contrapartes en las Entidades Nacionales
3. Preguntas para Grupos Foco con Beneficiarios Últimos
4. Encuesta en Línea
5. Ejercicio de reporte sobre desarrollo de las actividades implementadas en cada uno de los proyectos y/o componentes
 - Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Ministerio de Gobernación para garantizar la seguridad y promover una cultura de paz
 - Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la investigación criminal
 - Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la atención a las víctimas
 - Apoyo a la consolidación del derecho a la verdad, justicia, reparación y medidas de no repetición para las víctimas del conflicto armado interno en Guatemala
6. Formato de Análisis FODA

Preguntas para Entrevistas Individuales con Funcionarios Encargados de Proyecto y a sus Contrapartes en las Entidades Nacionales y Agenda y personas entrevistadas

- 1) ¿Se realizaron todas y cada de las actividades del proyecto tal como se planeó?
- 2) ¿Si cambiaron algunos de los componentes y/o actividades del proyecto, a qué se debió?
- 3) ¿A qué realidades/necesidades pretendía responder el proyecto, sus componentes y actividades?
- 4) ¿Produjo el proyecto los efectos esperados?
- 5) ¿Las actividades del proyecto ocurrieron:
 - a. ¿Dentro del cronograma planeado?
 - b. ¿Con los recursos humanos planeados?
 - c. ¿Dentro del presupuesto proyectado?
 - d. ¿Con el mejor uso posible de los recursos tecnológicos disponibles?
 - e. ¿Haciendo el mejor uso posible de la información?
 - f. ¿Haciendo el mejor uso de las capacidades institucionales disponibles?
- 6) ¿Hubo cambios en la orientación y/o actividades del proyecto?
 - a. ¿Si los hubo, a qué obedecieron esos cambios?
 - b. ¿Primaron consideraciones de interés público, técnicas o políticas?
 - c. ¿Contribuyeron dichos cambios a mejorar los resultados del proyecto, cómo?
 - d. ¿Contribuyeron dichos cambios al mejor logro de los objetivos del proyecto, cómo?
 - e. ¿Fueron resultado de cambios en los objetivos del proceso de paz?
- 7) ¿Si algunas de las actividades del proyecto No sé realizaron, por favor indique cuál fue la razón de su no ejecución?

- 8) Miradas en retrospectiva ¿fueron las actividades del proyecto las opciones más adecuadas para obtener los objetivos del mismo en términos ya sea de seguridad, o justicia, o justicia transicional, respectivamente?
- 9) ¿Cómo contribuyeron las actividades del proyecto al logro de los objetivos del mismo?
- 10) ¿Cuáles fueron los efectos más positivos del proyecto en su ejecución y resultados, ¿cuáles los más negativos?
- 11) ¿Logró el proyecto en su conjunto los resultados esperados, explica por favor?
- 12) ¿Cómo llegaron los resultados del proyecto a beneficiar a las personas destinatarias de los mismos, principalmente mujeres, jóvenes, niños, indígenas, y a los habitantes de las provincias?
- 13) ¿Cómo cree que el proyecto ha contribuido a mejorar la situación de la mujer en términos de seguridad y justicia?
- 14) ¿Cómo contribuyó el proyecto a restaurar la confianza del público guatemalteco en las instituciones de justicia y seguridad?
- 15) ¿Cómo contribuyó el proyecto a disminuir las posibilidades de que Guatemala recayera en el conflicto?
- 16) ¿Qué ocurrirá con el proyecto y sus resultados al terminar los recursos provistos por el PBF?
- 17) ¿Si estuviera en sus manos diseñar de nuevo el proyecto, qué le cambiaría, cómo lo mejoraría?
- 18) ¿Si de usted hubiese dependido habría propuesto este proyecto o quizá mejor otro para el mejor logro de los objetivos de paz y seguridad?
- 19) ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de la agencia de Naciones Unidas líder del proyecto respecto a su ejecución?
- 20) ¿Cuál es su opinión sobre la eficiencia de PNUD como organismo gestor de la mayoría de los recursos donados por el PBF?
- 21) ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo en equipo entre la agencia de Naciones Unidas líder del proyecto y la(s) entidad(es) beneficiaria(s) del mismo en su ejecución?
- 22) ¿Cuál es su opinión sobre la colaboración y orientación a resultados entre agencias de Naciones Unidas en la ejecución del proyecto?
- 23) ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de seguimiento, evaluación y gestión de riesgos del proyecto?
- 24) ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño del Comité Técnico del JSC en la ejecución del proyecto?
- 25) ¿Cuál es su opinión sobre el compromiso y colaboración por parte del Comité Ejecutivo del JSC en la ejecución del proyecto?
- 26) ¿Cuál es su opinión sobre el rol asesor de la CICIG en la ejecución del proyecto?
- 27) ¿Cuál es su opinión sobre la participación y compromiso de las organizaciones de la sociedad civil en la ejecución del proyecto?
- 28) ¿Cuál es su opinión sobre la participación y compromiso de las organizaciones de mujeres en la ejecución del proyecto?
- 29) ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo, compromiso y colaboración por parte del Peace Building Fund en la ejecución del proyecto?

Preguntas para Entrevistas Grupales con Funcionarios Relacionados con el Proyecto y con Funcionarios de las Contrapartes en las Entidades Nacionales

- 1) ¿Se realizaron todas y cada de las actividades del proyecto tal como se planeó?
- 2) ¿Si cambiaron algunos de los componentes y/o actividades del proyecto, a qué se debió?
- 3) ¿Cuáles fueron los efectos más positivos del proyecto en su ejecución y resultados, ¿cuáles los más negativos?

- 4) ¿Cuál su opinión sobre la ejecución del proyecto en términos de eficiencia?
- 5) Miradas en retrospectiva ¿fueron las actividades del proyecto las opciones más adecuadas para obtener los objetivos del mismo en términos ya sea de seguridad, o justicia, o justicia transicional, respectivamente?
- 6) ¿Cómo llegaron los resultados del proyecto a beneficiar a las personas destinatarias de los mismos, principalmente mujeres, jóvenes, niños, indígenas, y a los habitantes de las provincias?
- 7) ¿Cómo cree que el proyecto ha contribuido a mejorar la situación de la mujer en términos de seguridad y justicia?
- 8) ¿Qué ocurrirá con el proyecto y sus resultados al terminar los recursos provistos por el PBF?
- 9) ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de la agencia de Naciones Unidas líder del proyecto respecto a su ejecución?
- 10) ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo en equipo entre la agencia de Naciones Unidas líder del proyecto y la(s) entidad(es) beneficiaria(s) del mismo en su ejecución?
- 11) ¿Cuál es su opinión sobre la colaboración y orientación a resultados entre agencias de Naciones Unidas en la ejecución del proyecto?
- 12) ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño del JSC en la ejecución del proyecto?
- 13) ¿Cuál es su opinión sobre la participación y compromiso de las organizaciones de la sociedad civil en la ejecución del proyecto?
- 14) ¿Cuál es su opinión sobre la participación y compromiso de las organizaciones de mujeres en la ejecución del proyecto?
- 15) ¿Cuál es su opinión sobre el liderazgo, compromiso y colaboración por parte del Peace Building Fund en la ejecución del proyecto?

Preguntas para Grupos Foco con Beneficiarios Últimos

- 1) ¿A qué realidades/necesidades pretendía responder el proyecto, sus componentes y actividades?
- 2) ¿Produjo el proyecto los efectos esperados?
- 3) ¿Cuál es su percepción de la eficiencia del proyecto?
- 4) Miradas en retrospectiva ¿fueron las actividades del proyecto las opciones más adecuadas para obtener los objetivos del mismo en términos ya sea de seguridad, o justicia, o justicia transicional, respectivamente?
- 5) ¿Cuáles fueron los efectos más positivos del proyecto en su ejecución y resultados, ¿cuáles los más negativos?
- 6) ¿Cómo llegaron los resultados del proyecto a beneficiar a las personas destinatarias de los mismos, principalmente mujeres, jóvenes, niños, indígenas, y a los habitantes de las provincias?
- 7) ¿Cómo cree que el proyecto ha contribuido a mejorar la situación de la mujer en términos de seguridad y justicia?
- 8) ¿Cómo contribuyó el proyecto a restaurar la confianza del público guatemalteco en las instituciones de justicia y seguridad?
- 9) ¿Qué ocurrirá con el proyecto y sus resultados al terminar los recursos provistos por el PBF?
- 10) ¿Si estuviera en sus manos diseñar de nuevo el proyecto, qué le cambiaría, cómo lo mejoraría?

Encuesta en Línea

1. Su Nombre
2. ¿De los siguientes proyectos, con cual tuvo usted relación directa? (El sistema solo permitirá seleccionar UNO)

- Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz.
 - Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Investigación Criminal.
 - Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Atención a las Víctimas
 - Apoyo a la Consolidación del Derecho a la Verdad, Justicia y Reparación y Medidas de no Repetición para las Víctimas del Conflicto Armado Interno en Guatemala
3. ¿El proyecto alcanzó los resultados esperados?
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
 4. ¿El proyecto contribuyó a mejorar la justicia?
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
 5. ¿El proyecto contribuyó a mejorar la seguridad ciudadana?
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
 6. ¿El proyecto contribuyó a fortalecer las instituciones nacionales a las cuales estaba dirigido?
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
 7. ¿El proyecto contribuyó a la consolidación de la paz en Guatemala?
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
 8. Las organizaciones de mujeres tuvieron un papel activo en la ejecución del proyecto
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo

9. Las organizaciones de la sociedad civil tuvieron un papel activo en la ejecución del proyecto
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
10. La agencia de Naciones Unidas líder del proyecto lo ejecutó de una manera efectiva
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo
11. La entidad de Gobierno directamente relacionada con el proyecto contribuyó eficazmente a su ejecución.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 - f. No sé, no respondo

Preguntas específicas

Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Ministerio de Gobernación para garantizar la seguridad y promover una cultura de paz

1. ¿Cómo ha respondido el proyecto a las amenazas inminentes para el proceso de paz?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

2. ¿Cómo ha contribuido o se han fortalecido las capacidades nacionales para promover la coexistencia y la resolución pacífica de conflictos y realizado actividades de consolidación de la paz?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

3. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a potenciar las capacidades técnicas, humanas, organizativas y tecnológicas del Ministerio de Gobernación para garantizar la seguridad, promover una cultura de paz y de coadyuvar a la disminución de la violencia?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

4. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a mejorar el ejercicio de los derechos humanos por parte del público en general para compensar las tradicionales prácticas de exclusión política y económica?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

5. ¿Existe la plataforma tecnológica de información del Ministerio de Gobernación con sistema de brazaletes electrónicas para protección de las víctimas de violencia de la mujer?
 - a. Instalada y en función
 - b. Instalada pero no en función
 - c. En proceso a ser instalada
 - d. En plan a ser instalada
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

6. ¿Se ha replicado el Modelo de investigación criminal del Departamento de Delitos contra la Vida al Departamento contra la Delincuencia Organizada de la División Especializada de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil?
 - a. Si, en su totalidad
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso a ser replicado
 - d. En plan de ser replicado
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

7. ¿Se ha fomentado a la participación democrática de la juventud en los esquemas institucionales de seguridad ciudadana y comunitaria, gobernabilidad democrática local y gestión pacífica de la conflictividad con pertinencia cultural y de género?
- Si, en su totalidad
 - Si, parcialmente
 - En proceso a ser fomentado
 - En plan a ser fomentado
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

8. ¿Se ha provisto de capacidades, habilidades y conocimientos a las juventudes locales para que ejerzan una ciudadanía activa en un marco de cultura de paz?
- Si, en todos los aspectos
 - Si, parcialmente
 - En proceso a proveer
 - En plan a proveer
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

9. ¿Se han fortalecido las capacidades del Ministerio de Gobernación para prevenir y responder a la violencia contra las mujeres, a través de la iniciativa: “Territorios Libres de Violencia contra las Mujeres”, la creación del Sistema Integrado de Atención a las sobrevivientes de la violencia y el incremento de los conocimientos y capacidades de la Unidad de Género para transversalizar el tema de género?
- Si, en su totalidad
 - Si, parcialmente
 - En proceso a fortalecer
 - En plan de fortalecer
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

10. ¿Se ha diseñado el Observatorio Nacional de Criminalidad y Violencia mediante un proceso coordinado y articulado con las institucionales nacionales y organizaciones de la sociedad civil, incorporando la perspectiva de género, de multiculturalidad y etaria?
- Si, en su totalidad
 - Si, diseñado y articulado
 - Si, pero sin la perspectiva de género, multiculturalidad y etaria incorporado
 - En proceso o en plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

11. ¿Se han preparado y firmado Acuerdos institucionales e interinstitucionales, políticas y protocolos para poner en marcha la Plataforma Tecnológica?
- Si, preparado y firmado
 - Si, preparado pero no firmado
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

12. ¿Se ha establecido al menos 5 sistemas informáticos que componen la plataforma tecnológica de información?
- Si, 5 sistemas
 - Si, pero menos sistemas
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo
13. ¿Se ha puesto en vigencia por lo menos un protocolo de actuación y un manual de uso de dispositivos electrónicos para la protección de sobrevivientes de femicidio y otras formas de violencia contra la mujer, contra la niñez y violencia intrafamiliar?
- Si, se ha puesto en vigencia al menos un protocolo y un manual
 - Si, se ha puesto en vigencia al menos un protocolo pero ningún manual
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

14. ¿El número de casos de delitos contra la mujer con sentencias ha incrementado?
- Si, con un mayor número de casos
 - Si, con un número moderado
 - En paridad como antes
 - No, en menor número de casos
 - No sé, no respondo

Comentario:

15. ¿En al menos 25 casos se ha utilizado evidencia generada por el nuevo modelo de gestión?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

16. ¿Se ha implementado al menos 70% de las recomendaciones del examen periódico universal-EPU de 2012?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un porcentaje menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

17. ¿Se ha capacitado 75 personas de la UPCV y de la SIRC en la prevención de conflictos y prevención de la violencia con enfoque juvenil?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

18. ¿Se ha sensibilizado y capacitado 20 de Juntas Locales y Comités Locales de Seguridad acerca de sus roles, límites legales, gestión de conflictos, prevención de la violencia y derechos humanos, con pertinencia de género, cultural y lingüística y con participación juvenil?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

19. ¿Se ha diseñado, aprobado e implementado 10 de las entidades territoriales de seguridad?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

20. ¿Se han creado Consejos Juveniles Municipales y Oficinas de la Juventud en 10 municipios?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan

- f. No sé, no respondo

Comentario:

21. ¿Se ha capacitado como promotores ciudadanos juveniles a al menos 50 jóvenes, con mínimo 40% de mujeres, en cada municipio?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, con un número menor
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

22. ¿Se han formado y capacitado 2.500 personas en prevención de la violencia escolar y construcción de ciudadanía?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, con un número menor
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

23. ¿Se ha elaborado, validado e implementado 25 recursos pedagógicos en apoyo a la estrategia de prevención de la violencia escolar y construcción de ciudadanía?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, con un número menor
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

24. ¿Se han establecido y validado, en el primer año, 3 mecanismos locales en el departamento de Zacapa para la medición y seguimiento a los casos de femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, con un número menor
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

25. ¿Se ha desarrollado, durante el segundo año del proyecto, por la ciudadanía y las instituciones estatales responsables, un plan de seguridad que incorpora acciones para el abordaje de la violencia contra las mujeres en por los menos 3 municipios del departamento de Zacapa?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

26. ¿Se ha levantado, durante el primer año del proyecto, de la totalidad de la segunda capa de información geo-referenciada en los 10 municipios del departamento de Zacapa (llegando a un 58% de la segunda capa para todo el territorio nacional)?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

27. Durante el segundo año del proyecto, ¿12 funcionarias y funcionarios públicos de las instituciones con presencia en los tres municipios participantes en el programa ha recibido capacitación en el uso de la información geo-referenciada para mejorar la atención inmediata y el seguimiento a las sobrevivientes de violencia contra las mujeres y la niñez?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

28. ¿Se han establecido en la Unidad de Género tres mecanismos para la transversalidad del enfoque de género, multiculturalidad, juventud y niñez en el MINGOB?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, con un número menor
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario

29. ¿Se ha capacitado 70 personas de la policía en el protocolo de actuación de violencia contra la mujer?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, con un número menor
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

30. ¿Se ha desarrollado del documento de diseño del Observatorio Nacional de la Criminalidad y la Violencia?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. En proceso
 - c. En plan
 - d. No en plan
 - e. No sé, no respondo

Comentario:

31. Se ha establecido la base tecnológica de la plataforma de información
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han integrado las plantas telefónicas de las Direcciones Generales del Ministerio de Gobernación.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han creado aplicaciones para enriquecer la automatización del registro de la información.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha fortalecido la infraestructura tecnológica del Ministerio de Gobernación.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

32. Se ha integrado los sistemas, incluyendo las bases de datos de las Direcciones Generales del Ministerio de Gobernación
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han establecido reporteador, data warehouse;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han integrado sistemas de radio y sistemas de video.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

34. ¿Se ha implementado el uso de los medios de información de localización de personas sindicadas de delitos sexuales contra mujeres, menores y violencia intrafamiliar en Guatemala (brazaletes electrónicos)?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso

- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

35. Se ha capacitado al recurso humano para la implementar la plataforma tecnológica de información:

- Se han ejecutado cursos;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han adquirido licencias
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

36. ¿Se ha desarrollado el componente de investigación, desarrollo y coordinación interinstitucional para soporte metodológico a PTI?

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

37. ¿Se ha establecido el funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Programa Conjunto?

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

38. ¿Se ha analizado y confirmado el fundamento legal del Departamento contra la Delincuencia Organizada (División Especializada de Investigación Criminal de la Policía Nacional)?

- a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

39. ¿Se ha diseñado y aprobado la reforma de la Orden General de la Subdirección de Investigación Criminal y la Orden General de la División Especializada en Investigación Criminal, Acuerdo Gubernativo 97-2010 y la Ley Orgánica de la PNC?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

40. Se ha diseñado e implementado el modelo de gestión del Departamento contra la Delincuencia Organizada (tomando como base el modelo ya aplicado en el Departamento de Delitos contra la Vida de la PNC)
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha definido una estrategia de implementación;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado equipos de trabajo institucionales e interinstitucionales;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado y adecuado el modelo organizacional-funcional;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado la estrategia de implementación;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha apoyado la adquisición de material móvil, de defensa, informático, almacén;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han ejecutado capacitaciones;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado la estrategia y procedimientos en la selección y reclutamiento de personal;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado, aprobado y socializado los protocolos de actuación institucional e interinstitucional;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado una estrategia comunicacional interna y externa;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han organizado y ejecutado talleres interinstitucionales de coordinación.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

41. ¿Se han fortalecido las capacidades de la Sección de Intervención de Relaciones Comunitarias (SIRC) para asesorar a las entidades territoriales en la gestión de la conflictividad para la prevención de la violencia, con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género.
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha analizado y actualizado un mapeo de la infraestructura nacional de las entidades territoriales de seguridad ciudadana y comunitaria?

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado, elaborado y validado protocolos y líneas de acción para las entidades territoriales de seguridad ciudadana y comunitaria, con enfoque de género y pertinencia cultural?
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado, elaborado y validado manuales para la capacitación de las entidades territoriales de seguridad ciudadana y comunitaria?
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a Sección de Intervención de Relaciones Comunitarias (SIRC) para la implementación de los manuales y sus metodologías y de las entidades territoriales de seguridad ciudadana y comunitaria?
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a la UPCV y las COMUSES sobre los protocolos, líneas de acción y manuales de las entidades territoriales de seguridad ciudadana y comunitaria?
- Se ha apoyado a la creación de una estructura de intercambio de información y buenas prácticas de seguridad ciudadana y comunitaria (PNC, SIRC, Municipalidades, etc.).
 - a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

42. ¿Se han mejorado las capacidades de la Unidad de Prevención Comunitaria de la Violencia (UPCV) y de las autoridades municipales, líderes comunitarios y miembros de los Consejos Municipales de Desarrollo y Seguridad para gestionar la conflictividad, prevenir la violencia e institucionalizar la participación y perspectiva juvenil y de género en iniciativas de seguridad ciudadana y comunitaria?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado, elaborado y validado manuales sobre gobernabilidad local para la seguridad ciudadana, con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a la UPCV para la implementación de los manuales y metodologías;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha sensibilizado a las autoridades municipales, miembros de los consejos, líderes locales, jóvenes y mujeres para elaborar un diagnóstico y establecer condiciones de seguridad ciudadana y comunitaria;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente

- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a las autoridades municipales, miembros de los consejos y líderes locales para la implementación de los manuales y el establecimiento de estructuras que permitan formular e implementar políticas y programas de seguridad ciudadana y comunitaria?
 - a. Se han fortalecido las capacidades de los jóvenes y las mujeres para participar e institucionalizar su participación en las estructuras locales de gobernabilidad democrática para seguridad ciudadana y comunitaria: Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

43. Se han fortalecido las capacidades de los jóvenes y las mujeres para participar e institucionalizar su participación en las estructuras locales de gobernabilidad democrática para seguridad ciudadana y comunitaria.
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado un diagnóstico municipal sobre las condiciones de organización y participación de los jóvenes y las mujeres;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado, elaborado e implementado una campaña de comunicación masiva sobre la vulnerabilidad e importancia de la participación de los jóvenes y mujeres en la seguridad ciudadana y comunitaria;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado, elaborado e implementado el Diplomado: “Promotores Ciudadanos Juveniles para la Seguridad Ciudadana y Comunitaria”;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han conformado y capacitado los Consejos Juveniles y creado e instalado las Oficinas Municipales de la Juventud;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado al personal municipal y de los miembros de las oficinas Municipales de la Mujer (OMM) para promover su participación activa y la equidad de género en las iniciativas de seguridad ciudadana y comunitaria.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- 44. Se ha elaborado, socializado y apoyado la implementación de los planes municipales de seguridad ciudadana y comunitaria con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género:
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente

- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado un diagnóstico municipal participativo sobre las percepciones y tipologías de inseguridad ciudadana y comunitaria, con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado e implementado diálogos juveniles intersectoriales, interculturales, intergeneracionales y con enfoque de género sobre la seguridad ciudadana y comunitaria;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado y elaborado un mapeo de oportunidades y recursos locales para abordar la seguridad ciudadana y comunitaria;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado, socializado, aprobado y apoyado la implementación de planes municipales de seguridad ciudadana y comunitaria con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha evaluado y sistematizado los resultados obtenidos con la implementación de los planes municipales de seguridad ciudadana y comunitaria.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

45. Se han mejorado las capacidades del Sistema Nacional de Diálogo Permanente para gestionar la conflictividad con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a las Unidades de Prevención del conflicto, manejo del conflicto en crisis, diálogos estratégicos y análisis temático y prospección sobre las causas, síntomas y gestión pacífica de la conflictividad con pertinencia cultural y enfoque juvenil y de género;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado, elaborado e implementado el programa: “Jóvenes dialogando para la gestión pacífica de la conflictividad”;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado material informativo sobre la misión, objetivos y funcionamiento del Sistema Nacional de Diálogo Permanente, con pertinencia cultural.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha apoyado el diseño de una estrategia de integración del Sistema Nacional de Diálogo Permanente con el Centro de Transformación de Conflictos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

46. Se ha apoyado la implementación de la Estrategia de Prevención de la Violencia y Construcción de Ciudadanía del Ministerio de Educación con énfasis en las niñas y adolescentes
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha apoyado la formación y capacitación del personal técnico y directivo del Nivel Central y de las Direcciones Departamentales de Educación en prevención y aplicación del marco legal y de los instrumentos de identificación, atención y referencia de casos de violencia escolar;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha revisado y actualizado el Currículo Nacional Base en el enfoque de prevención de la violencia escolar y construcción de ciudadanía;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado, validado y editado los recursos pedagógicos de apoyo a la implementación de la Estrategia de Prevención de la Violencia y Construcción de Ciudadanía;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado e implementado una campaña de prevención de la violencia escolar y construcción de ciudadanía;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado e implementado un modelo pedagógico de prevención de la violencia y convivencia pacífica a nivel de aula y centro educativo;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado e implementado un sistema de registro y seguimiento, indicadores de medición y análisis de casos de violencia escolar;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente

- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha establecido e implementado una red de soporte interinstitucional para la prevención, atención y resolución de casos de violencia escolar.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

47. Fortalecimiento de la educación secundaria con el enfoque técnico-profesional a nivel curricular:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha conformado y capacitado el equipo de facilitación del proceso de mejoramiento de la educación secundaria en el marco del Consejo Nacional de Empleo;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han mejorado las capacidades técnicas de la Dirección General de Currículo para aplicar el enfoque técnico-profesional en el desarrollo curricular de la educación secundaria;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han definido las familias y perfiles ocupacionales por regiones del país y de las competencias y contenidos curriculares;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha revisado, actualizado y validado el Currículo Nacional base con orientación técnico-profesional;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado y validado los recursos educativos de apoyo a la implementación del Currículo Nacional base con orientación técnico-profesional;
- Se ha capacitado al personal directivo, técnico y administrativo de los Institutos Nacionales de Formación Técnica para aplicar el enfoque curricular técnico-profesional.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

48. Elaboración e implementación de un Programa de Alfabetización Juvenil con orientación hacia el trabajo y pertinencia cultural y de género:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha realizado y divulgado un estudio sobre las causas de la deserción y no inscripción de jóvenes en los programas de alfabetización con énfasis en la población femenina e indígena;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado, elaborado y validado el currículo del Programa de Alfabetización Juvenil;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han elaborado y validado los materiales educativos y guías para los facilitadores de alfabetización;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a los facilitadores de alfabetización para la implementación del Programa de Alfabetización Juvenil y su metodología;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han implementado, evaluado, sistematizado y divulgado los resultados de la aplicación del Programa de Alfabetización Juvenil. En los tres departamentos con mayor índice de analfabetismo juvenil, femenino e indígena.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente

- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

49. Se ha fortalecido las capacidades técnicas y operativas y reconocido las asociaciones y organizaciones juveniles para promover una cultura de paz:

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado un estudio sobre la estigmatización juvenil en los medios de comunicación y sobre la contribución de las organizaciones y asociaciones juveniles a los sectores sociales y económicos con enfoque de género y pertinencia cultural;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha sensibilizado y capacitado periodistas, comunicadores sociales, estudiantes y docentes de las facultades de ciencias de la comunicación para visibilizar la contribución de los jóvenes a la construcción de una cultura de paz;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado a las asociaciones y organizaciones juveniles en temas de formación y participación ciudadana, favoreciendo la participación de las mujeres;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan

- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han elaborado e implementado iniciativas juveniles para la construcción de una cultura de paz.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

50. Se han fortalecido las capacidades técnicas del personal técnico y directivo de la Secretaría Nacional de Servicio Cívico para la promoción de una cultura de paz con los jóvenes:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han mejorado las capacidades técnicas de las Direcciones de Planificación, Monitoreo, Capacitación, Informática y Administración para ampliar su presencia en el país y lograr una mejora en el impacto de su mandato de promover la ciudadanía juvenil;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha capacitado al equipo técnico de la Secretaria Nacional de Servicio Cívico para elaborar e implementar una estrategia de incidencia y sostenibilidad de la participación juvenil a nivel local;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha elaborado e implementado una campaña nacional de divulgación sobre el mandato, los logros y las oportunidades de participación de los jóvenes y las instituciones en el Servicio Cívico.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

51. ¿Se ha desarrollado la iniciativa del Ministerio de Gobernación: “Territorios Libres de Violencia contra la Mujer” en por lo menos tres municipalidades de Zacapa y en dos comisarías?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

52. Se ha establecido el Sistema Integrado de Atención a las Sobrevivientes de la Violencia:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha introducido una geo-referenciación de la segunda capa de información sobre recursos gratuitos para la atención a sobrevivientes de la violencia;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha formado al personal encargado de la atención a través de la línea telefónica;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso

- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han fortalecido las capacidades de análisis de datos estadísticos sobre la atención y referencia de casos de violencia contra la mujer.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

53. Se ha instalado y fortalecido la Unidad de Género, Multiculturalidad, Juventud y Niñez del Ministerio de Gobernación:

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha aprobado la estructura organizativa y funcionamiento de la Unidad;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha validado e implementado el Plan Estratégico de la Unidad 2012-2016;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado y aprobado un mecanismo de coordinación interna y externa;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha establecido un sistema de monitoreo y evaluación del proceso de institucionalización del enfoque de género en planes y programas del MINGOB;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han desarrollado herramientas metodológicas para el abordaje e implementación del enfoque de género, multiculturalidad, juventud y niñez;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han fortalecido capacidades de cuatro Direcciones del MINGOB para la transversalización de los tres enfoques en sus procesos de planificación (DSP, UPCV, PNC, DM);
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han sistematizado buenas prácticas;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan

- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha implementado el proceso de inducción para el abordaje de la equidad de género en las políticas institucionales del MINGOB.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

54. Se ha incorporado en el currículo de formación y capacitación del personal policial el enfoque de género, de masculinidad, de derecho de las mujeres, las jóvenes y las niñas a una vida libre de violencia:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha implementado e institucionalizado un mecanismo de monitoreo y evaluación de la aplicación del conocimiento del marco jurídico para la atención y prevención de la violencia contra las mujeres;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado y socializado materiales de apoyo y de promoción de espacios seguros y libres de violencia a lo interno del MINGOB.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

55. Se ha diseñado el Observatorio Nacional de Criminalidad y Violencia:

- Se ha creado una hoja de ruta de lanzamiento, definición de infraestructura y recursos físicos y humanos del observatorio;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha articulado con los actores de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas que tengan relación con la seguridad y justicia a nivel nacional;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han definido las fuentes de datos a utilizar con el fin de estandarizar indicadores de medición;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha establecido canales de recopilación y recolección y del marco jurídico que lo garantice;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han definido los criterios de análisis; identificación de las diferentes redes de información a nivel nacional; establecimiento de mecanismos de comunicación de los análisis generados;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado una estrategia de sostenibilidad del observatorio, incluyendo la preparación y gestión de un acuerdo ministerial.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la investigación criminal

1. ¿Cómo ha respondido el proyecto a las amenazas inminentes para el proceso de paz, en particular en relación con el fortalecimiento de las instituciones nacionales y los procesos creados por los acuerdos?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

2. ¿Cómo ha fortalecido el Sistema de Justicia a través de equipamiento, provisión de personal y capacitación para establecer credibilidad, profesionalismo, independencia y eficiencia en el sistema judicial y la reforma incluyente de la ley a fin de institucionalizar el Estado de Derecho?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

3. ¿Se ha ampliado las capacidades de las instituciones nacionales clave en cuanto a investigación criminal?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, parcialmente
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

4. ¿Se han fortalecido las capacidades de la Dirección de Investigaciones Criminalísticas (DICRI) para el procesamiento de escenas del crimen y el seguimiento y la vigilancia de las acciones criminales?
- Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, parcialmente
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

- Se han actualizado procedimientos de procesamiento de escenas de crimen con la aplicación de nuevas tecnologías de información;
 - Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, parcialmente
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha adquirido y puesto en operación de equipo especializado para recolección de evidencias y para el seguimiento y vigilancia en la investigación, incluida capacitación;
 - Si, se logrado el resultado esperado
 - Si, parcialmente
 - En proceso
 - En plan
 - No en plan
 - No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado e implementado métodos de seguimiento, incluida capacitación.

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

5. Se han ampliado las capacidades del Ministerio Público para el manejo del conocimiento e inteligencia del fenómeno criminal, particularmente por medio de su Unidad de Análisis:
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han creado unidades de enlace de la Unidad de Análisis en cinco fiscalías, incluyendo la incorporación de nuevos recursos humanos que serán asumidos progresivamente por el Ministerio Público con su propio presupuesto;
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han desarrollado e implementado nuevas metodologías de trabajo en el área de análisis del fenómeno criminal;
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han implementado procesos de formación en análisis del fenómeno criminal;
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso

- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han actualizado y comprado licencias de programas informáticos para el análisis del fenómeno criminal;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han desarrollado e instalado programas de inteligencia criminal (i2) y de sistemas de información geográfica (GIS);
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha implementado el sistema "Business Intelligence" para la administración del Sistema Informático de Control de Casos (SICOMP) en apoyo a la capacidad de análisis del fenómeno criminal;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha formulado e implementado una estrategia institucional de comunicación.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

6. Se ha fortalecido las capacidades de persecución penal estratégica de los delitos de femicidio, trata de personas, y violencia contra las mujeres y la niñez en la Fiscalía de la Mujer y la Unidad de Trata de Personas de la Fiscalía de Crimen Organizado del Ministerio Público:
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha fortalecido la implementación de las unidades de enlace de la Unidad de Análisis de la Fiscalía de la Mujer y la Unidad de Trata;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha consolidado el modelo de gestión fiscal por medio de asistencia técnica especializada;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han implementado procesos de formación en técnicas de investigación, género, niñez y derechos humanos en coordinación con las Unidades de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha fortalecido la capacidad investigativa mediante el equipamiento para la toma de testimonios y denuncias en hospitales y domicilios, así como levantamiento de pruebas;

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han establecido protocolos de actuación coordinada interinstitucional y de mecanismos de articulación con distintos actores de la sociedad civil.

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

7. Se ha fortalecido el Departamento de Investigación de Delitos Sexuales, Trata de Personas, Niñez y Adolescencia y Delitos Conexos de la División Especializada de la Subdirección de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil mediante la implementación de un Modelo de Gestión de Investigación Criminal:

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha analizado y confirmado el fundamento legal del departamento y establecimiento de estrategias de intervención ad hoc para fortalecer la investigación;

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado e implementado el modelo de gestión (con base en el modelo ya aplicado en Departamento de Delitos contra la Vida de la PNC), incluida la elaboración de manuales y protocolos, la definición de una estrategia de implementación, la adecuación de infraestructura y

equipamiento del departamento y la capacitación de los equipos de trabajo institucionales e interinstitucionales.

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

8. Se ha fortalecido la coordinación interinstitucional y la cooperación externa para el mejoramiento de la investigación criminal y la persecución penal del Ministerio Público, el Instituto Nacional de Ciencias Forenses y el Ministerio de Gobernación:

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado, aprobado e implementado protocolos de colaboración interinstitucional para promover la investigación criminal (MO-INACIF-MINGOB);

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han implementado equipos de trabajo interinstitucionales para el mejoramiento de la investigación criminal en casos tipo;

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han fortalecido los sistemas de cooperación internacional en materia de investigación criminal y persecución penal.

- a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

9- Se ha definido la fase inicial de institucionalización de la Dirección Nacional de Investigación Criminal DIGICRI:

- a. Si, se logrado el resultado esperado
- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se han diseñado procesos de gestión de recursos humanos (reclutamiento, evaluación del desempeño, carrera administrativa, definición de perfiles);
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha definido el pensum mínimo de investigador criminal;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado el curso propedéutico;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha validado el curso propedéutico;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha diseñado el modelo de investigación DIGICRI;
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

- Se ha analizado las necesidades de interconexión e implementación de sistemas de información.
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la atención a las víctimas

1. ¿Cómo ha respondido el proyecto a las inminentes amenazas para el proceso de paz en relación con el fortalecimiento de las instituciones nacionales y los procesos creados por esos acuerdos?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario

2. ¿Cómo se ha fortalecido el Sistema de Justicia a través de equipamiento, provisión de personal y capacitación para establecer credibilidad, profesionalismo, independencia y eficiencia en el sistema de justicia fin de institucionalizar el Estado de Derecho?

- a. Muy bien
- b. Bastante bien
- c. Bien
- d. Nada bien
- e. Mal
- f. No sé, no respondo

Comentario

3. ¿Se han implementado mecanismos de estrategias de información y comunicación con pertinencia cultural sobre derechos de las víctimas, con particular énfasis en mujeres, niñas, niños y adolescentes?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

4. ¿Se han extendido geográficamente los mecanismos de atención integral del OAP y OAV a las víctimas, particularmente mujeres, niñas y niños?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

5. ¿Se han diseñado e implementado mecanismos de monitoreo y evaluación de la atención a las víctimas?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

6. ¿Se ha implementado el modelo de atención integral y específico para la atención a las víctimas del delito de trata de personas, particularmente de mujeres, niñas, niños y adolescentes?
- a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

7. ¿Se ha formulado una política pública de atención victimológica a nivel nacional a través de las redes de derivación?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

8. ¿Se ha fortalecido la cooperación en la aplicación de los protocolos interinstitucionales de repatriación y de atención y protección integral a las víctimas de la trata de personas?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

9. ¿Se ha diseñado, implementado e institucionalizado un sistema formativo con pensum unificado sobre atención a víctimas?
- a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

10. ¿Se ha diseñado e implementado un sistema de autoayuda para el personal clave que atiende a las víctimas?
- a. Si, se logrado el resultado esperado

- b. Si, parcialmente
- c. En proceso
- d. En plan
- e. No en plan
- f. No sé, no respondo

Comentario:

Apoyo a la consolidación del derecho a la verdad, justicia, reparación y medidas de no repetición para las víctimas del conflicto armado interno en Guatemala

1. ¿Cómo se han consolidado las capacidades institucionales del Ministerio Público y del Organismo Judicial en la investigación, persecución y sanción de graves violaciones a los DDHH cometidas en el marco del conflicto armado interno (con especial énfasis en los casos de violencia basada en género)?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

2. ¿Cómo se han fortalecido las capacidades estatales y de la sociedad civil en materia de investigación antropológica-forense para la búsqueda e identificación de víctimas del conflicto armado interno?
 - a. Muy bien
 - b. Bastante bien
 - c. Bien
 - d. Nada bien
 - e. Mal
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

3. ¿Se ha creado una alianza Estado-Sociedad Civil para el acompañamiento y promoción de los derechos a la verdad, la justicia, la reparación y las medidas de no repetición, en el marco de la justicia de transición?
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

4. ¿Se ha apoyado a la FSDH para el fortalecimiento de la asistencia jurídico-legal especializada en materia de investigación y persecución de casos paradigmáticos del conflicto armado interno con especial énfasis en casos de violencia de género?
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

5. ¿Se ha apoyado a las entidades asesoras y querellantes adhesivos para promover el litigio estratégico y coordinado con el Ministerio Público estrategias de investigación y atención a víctimas del conflicto armado interno con especial énfasis en casos de violación sexual?
 - a. Si, se logrado el resultado esperado
 - b. Si, parcialmente
 - c. En proceso
 - d. En plan
 - e. No en plan
 - f. No sé, no respondo

Comentario:

Formato de Análisis FODA
ANALISIS FODA DEL PROYECTO:

Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz.

Su nombre:	
Fecha:	

PREGUNTAS

- I. ¿En su opinión, cuáles han sido las más importantes **fortalezas internas** del proyecto de “**Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz**” para el cumplimiento de objetivos? (por ejemplo: administración, organización, comunicación, financiación, recursos humanos, técnicos, financieros, etc.)

FORTALEZAS del Proyecto
1.
2.
3.
4.
5.
Otras (por favor complete tantas como considere necesario)

- II. ¿En su opinión cuáles son las más importantes **oportunidades** que le ofrece el entorno (por ejemplo, entorno institucional, social, financiero, económico, cultural, político, institucional, legal, etc.....), para el cumplimiento de sus objetivos, al proyecto de “**Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz**”

OPORTUNIDADES para el Proyecto
1.
2.
3.
4.
5.
Otras (por favor escriba tantas como considere necesario)

- III. ¿Cuáles considera que son las mayores **debilidades internas** que afectan el proyecto de “**Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz**” para el cumplimiento de sus objetivos? (por ejemplo: administración, organización, comunicación, financiación, recursos humanos, técnicos, financieros, etc.)

DEBILIDADES del Proyecto
1.
2.
3.
4.
5. Otras (por favor escriba tantas como considere necesario)

- IV. ¿En su opinión, cuáles son las mayores **amenazas** que el entorno (por ejemplo, entorno institucional, social, financiero, económico, cultural, político, institucional, legal, etc.....) plantea al proyecto de **Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz** para el cumplimiento de sus objetivos?

AMENAZAS que enfrenta el Proyecto
1.
2.
3.
4.
5.
Otras (por favor escriba tantas como considere necesario)

- V. ¿Qué recomendaciones podría ofrecer como contribución al mejor éxito del **proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales del Ministerio de Gobernación para Garantizar la Seguridad y Promover una Cultura de Paz**?

RECOMENDACIONES para el mejoramiento del Proyecto
1.
2.
3.
4.
5.
Otras (por favor escriba tantas como considere necesario)

Muchas gracias por su amable colaboración!

Anexo 5. Perfil del Equipo Evaluador

Líder de Equipo: Andrea Calvaruso, quien es un evaluador y analista de asuntos de consolidación de la paz en Guatemala y ha trabajado en el país y la región como evaluador y asesor estratégico sobre políticas y marcos de monitoreo y evaluación desde inicios de 1990. Sus responsabilidades como Jefe de Equipo se centran en el manejo de las relaciones con el contratante, los actores del programa, y los integrantes del equipo, así como, especialmente, la conducción del trabajo de campo y la fase de síntesis y elaboración del informe final.

Especialista en Consolidación de la Paz: Björn Lennart Westlund Cronstedt, quien es un experto en la reforma del sector justicia y seguridad en Guatemala, con enfoques participativos. Tiene más de 20 años de experiencia en el desarrollo de programas en el campo de la prevención del conflicto y la promoción de la paz, así como en derechos humanos, particularmente en derechos de la niñez y temas de juventud. Ha trabajado en diez países de América Latina y tiene un profundo conocimiento del desarrollo político y social actual en Guatemala. Sus responsabilidades se centran en el liderazgo de la ejecución del trabajo de campo, levantamiento de información primaria con actores del Programa y el análisis del contexto institucional y de políticas públicas que rodean el Programa en Evaluación.

Experta en Guatemala: Mónica María Leonardo Segura, quien es una experta en derechos humanos, con especialidad en violencia basada en género y otras formas de exclusión social. Ha trabajado en y sobre Guatemala por más de 10 años. Sus responsabilidades se centran en el apoyo local a la fase de trabajo de campo y, especialmente, en proveer la perspectiva de equidad de género en el análisis de las actividades del PPP y su significado específico en Guatemala.

Investigador Senior: Luis Alejandro Bernal, un consultor independiente, especialista en monitoreo y evaluación, quien tiene más de 20 años de experiencia en proveer investigación a nivel mundial en proyectos de consultoría, quien conoce a fondo la implementación de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación y evaluación y es experto en iniciativas de fortalecimiento del desempeño institucional. Sus responsabilidades se centran el apoyo al equipo en metodología de investigación y evaluación, matriz de evaluación, análisis de riesgos, preparación del trabajo de campo y del reporte de inicio de la evaluación; así como apoyo remoto en el trabajo de campo y la fase de síntesis.