Evaluación final del proyecto “Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral" 2023- 2025

UNDP-GTM-00157

Producto 3. Informe final

Dirigido a:

PBF- PNUD- UNFPA- ONU Mujeres

Elaborado por:

Isegoría S.A.S.
info@isegoria.co
NIT. 900559702-7

23 de mayo 2025

Contenido

1. Introducción ..... **¡Error! Marcador no definido.**
2. Resumen ejecutivo 11
3. Antecedentes, descripción del contexto y del proyecto evaluado 12
   3.1. Contexto Guatemala y desafíos 12
   3.2. Sistema electoral guatemalteco 13
   3.3. Conflictividad electoral en Guatemala 15
   3.4. Antecedentes, información base y teoría de cambio del proyecto "Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral" 19
4. Propósito y alcance de la evaluación 24
   4.1. Propósito 24
   4.2. Alcance 24
      4.2.1. Alcance temático 24
      4.2.2. Alcance temporal 24
      4.2.3. Alcance geográfico 24
   4.3. Audiencia de la evaluación 25
5. Objetivos de la evaluación 25
   5.1. Objetivo general 25
   5.2. Objetivos específicos 25
6. Metodología y limitaciones de la evaluación 26
   6.1. Criterios de evaluación 26
   6.2. Preguntas de evaluación 28
   6.3. Diseño de la evaluación 29
      6.3.1. Evaluación de resultados basada en la teoría del cambio 29
      6.3.2. Métodos mixtos 30
      6.3.3. Métodos de recolección de información 30
      6.3.4. Sistematización y triangulación de evidencia, triangulación, elaboración de hallazgos, conclusiones y recomendaciones 31
      6.3.5. Limitaciones de la evaluación y medidas de mitigación 33
7. Hallazgos por criterio de evaluación 34
   7.1. Pertinencia 35
   7.2. Eficacia 41
   7.3. Coherencia 62
   7.4. Eficiencia 65
   7.5. Sostenibilidad 70

7.6. Enfoques Transversales 72
7.6.1. Enfoques de género, juventud y DDHH 72
7.6.2. Enfoque de sensibilidad al conflicto, no hacer daño 75
7.6.3. Enfoque de tolerancia al riesgo e innovación 77
7.6.4. Enfoque de efecto catalítico 80
8. Conclusiones 82
8.1. Pertinencia 82
8.2. Eficacia 83
8.3. Coherencia 84
8.4. Eficiencia 84
8.5. Sostenibilidad 85
8.6. Enfoques transversales 86
9. Recomendaciones 87
10. Buenas prácticas y Lecciones aprendidas 88
10.1. Lecciones aprendidas ..... **¡Error! Marcador no definido.**
10.2. Buenas prácticas 90
11. Anexos 93
12. Referencias 93

Lista de Figuras

Figura 1 | Conformación TSE 14
Figura 2 | Representación de género histórica en las magistraturas titulares TSE 14
Figura 3 | Factores de conflictividad electoral en Guatemala 17
Figura 4 | Concentración departamental de violencia y conflictividad electoral en 2023 17
Figura 5 | Socios estratégicos del TSE 20
Figura 6 | Priorización geográfica 24
Figura 7 | Objetivos específicos de la evaluación 25
Figura 8 | Escala general de medición de los indicadores 32
Figura 9 | Resultados de la evaluación según elementos criterios y categorías de análisis 34
Figura 10 | Clasificación general e indiciadores de alineación con factores de conflicto y prioridades nacionales 35
Figura 11 | Clasificación general e indiciadores de alineación con necesidades de beneficiarios 38
Figura 12 |Clasificación general e indiciadores de pregunta primaria teoría de cambio 40
Figura 13 | Clasificación general e indicadores de cumplimiento de resultados 41
Figura 14 | Cumplimiento en indicadores de producto, acumulado 2025 42
Figura 15 | Clasificación general e indicadores de factores que afectan los resultados 59

Figura 16 | Clasificación general e indicadores de coordinación y sinergia 62
Figura 17 | Clasificación general e indicadores de eficiencia en el uso de los recursos 65
Figura 18 | Clasificación general e indicadores de seguimiento y ajuste adaptativo 68
Figura 19 | Clasificación general e indicadores de sostenibilidad institucional y social 70
Figura 20 | Clasificación general e indicadores de principios transversales 72
Figura 21 | Clasificación general e indicadores de sensibilidad al conflicto y no hacer daño 75
Figura 22 | Clasificación general e indicadores innovación y gestión del riesgo 77
Figura 23 | Clasificación general e indicadores de enfoque catalítico 80

Lista de Gráficas

Gráfica 1| Pregunta 1. Percepción sobre la generación de condiciones del TSE en el manejo de la conflictividad y violencia electoral (Línea de base). 49
Gráfica 2 | Pregunta 2. Calificación nivel de prevención en el manejo de la conflictividad y violencia electoral en la línea de base 50
Gráfica 3 | Pregunta 3. Calificación en el nivel de abordaje en el manejo de la conflictividad y violencia electoral 50
Gráfica 4 | Pregunta 3. Calificación en el nivel de transformación en el manejo de la conflictividad y violencia electoral 51
Gráfica 5 |Nivel de satisfacción sobre el proceso en diálogos multiactor 52
Gráfica 6 | Percepción sobre la participación de representantes de las organizaciones de mujeres en espacios de abordaje integral de la conflictividad (Línea base) 53
Gráfica 7 | Percepción sobre la participación de representantes de las organizaciones de jóvenes en espacios de abordaje integral de la conflictividad (Línea base) 53
Gráfica 8| Percepción sobre la participación de mujeres en la formulación e implementación de acuerdos nacionales (Línea de base) 53
Gráfica 9 | Percepción sobre la participación de personas jóvenes en la formulación e implementación de acuerdos nacionales (Línea de base) 54
Gráfica 10 | Percepción de la calidad de participación de mujeres en la formulación de acuerdos y soluciones a la conflictividad (Línea de base) 57
Gráfica 11 | Percepción de la a calidad de participación de personas jóvenes en la formulación de acuerdos y soluciones a la conflictividad (Línea de base) 57
Gráfica 12 | Percepción sobre la calidad de participación de mujeres en la implementación de acuerdos y soluciones a la conflictividad (Línea base). 58
Gráfica 13 | Percepción sobre la calidad de participación de personas jóvenes en la implementación de acuerdos y soluciones a la conflictividad. (Línea base) 58
Gráfica 14 | Balance presupuestal en porcentaje entre lo programado y ejecutado. 66

Lista de Tablas

Tabla 1 | Listado de acrónimos 5
Tabla 2 | Teoría de cambio y marco de intervención 21

Tabla 3 | Marco de resultados e indicadores 22
Tabla 4 | Matriz de preguntas primarias y secundarias 28
Tabla 5| Muestra cualitativa de la evaluación 30
Tabla 6 | Limitaciones de la evaluación y medidas de mitigación 33
Tabla 7 | Indicadores de resultado 44
Tabla 8 | Recomendaciones 87

Tabla 1 | Listado de acrónimos

Acrónimo	Significado
A-WEB	Asociación Mundial de Organismos Electorales
AFP	Agencias, Fondos y Programas de las Naciones Unidas
AGLOJOVEN	Alianza Global de Jóvenes Políticos Guatemala
CAME	Comisión de Actualización y Modernización Electoral
DDHH	Derechos Humanos
IFES	Fundación Internacional para Sistemas Electorales (International Foundation for Electoral Systems)
IRI	Instituto Republicano Internacional (International Republican Institute)
JAxJS	Jóvenes Artistas por la Justicia Social
LEPP	Ley Electoral y de Partidos Políticos
MOE-Gt	Misión de Observación Electoral de Guatemala
MP	Ministerio Público
NDI	Instituto Nacional Demócrata (National Democratic Institute)
NIMD	Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PBSO	Peacebuilding Support Office (Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz)
PBF	Peacebuilding Fund (Fondo para la Consolidación de la Paz)
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PDH	Procuraduría de los Derechos Humanos
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TSE	Tribunal Supremo Electoral
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
URNG	Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca

Elaboración propia: Isegoría

1. Resumen ejecutivo

Este resumen ejecutivo presenta los resultados de la evaluación del proyecto “Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral”, implementado entre el 11 de diciembre de 2022 y el 11 de mayo de 2025 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), con el apoyo financiero del Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas (PBF).

Propósito, objetivos y alcance

La evaluación se llevó a cabo con el propósito de rendir cuentas ante el PBF y las agencias implementadoras y extraer aprendizajes para futuras intervenciones similares. Sus objetivos fueron evaluar los resultados y determinar su valor agregado general para la construcción de la paz en Guatemala y proporcionar aprendizajes con base en los principales resultados alcanzados, lecciones aprendidas y buenas prácticas sobre los enfoques programáticos y las estrategias exitosas, e identificar las áreas en las que el proyecto tiene un desempeño menos efectivo de lo previsto. El alcance de la evaluación abarcó las fases de implementación y resultados del proyecto entre enero de 2023 y mayo de 2025 y su ejecución en los territorios priorizados por conflictividad electoral a nivel nacional.

Metodología

La evaluación se desarrolló con base en los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD/OCDE) que abordan el enfoque de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia, e incorporó enfoques relevantes para el PBF como efecto catalítico, tolerancia al riesgo, innovación, sensibilidad al conflicto, no hacer daño, así como enfoques transversales de derechos humanos, género y juventud. La evaluación se diseñó con un enfoque centrado en resultados y basado en la teoría del cambio del proyecto. Se aplicaron métodos mixtos que combinaron análisis cuantitativo de indicadores del marco de resultados e información cualitativa mediante entrevistas, grupos focales y revisión documental. Para cada criterio se elaboraron preguntas de evaluación específicas, los hallazgos se formularon triangulando la evidencia recolectada con métodos y a partir de ellos, se formularon las conclusiones y recomendaciones.

Principales hallazgos y conclusiones

Pertinencia

El proyecto fue pertinente al abordar factores generales de conflicto como la violencia electoral histórica, la desconfianza hacia el sistema electoral, la cultura de violencia, la discriminación de género y exclusión política de mujeres, jóvenes e indígenas, al igual que factores específicos de conflictividad electoral como las distancias, falta de comunicación y coordinación de entidades y niveles de gobierno, la baja participación y apatía política, la violencia política contra las mujeres, exclusión y apatía de jóvenes. Adicionalmente, el proyecto se alineó con las Prioridades Nacionales de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: nuestra Guatemala 2032, la Política General de Gobierno 2020-2024, el Marco Estratégico de Cooperación de Naciones Unidas 2020-2025, específicamente bajo el Pilar de Seguridad y Justicia, contribuyendo además a la implementación de recomendaciones del Examen Periódico Universal de Derechos Humanos sobre Guatemala. Sin embargo, aunque el uso de estrategias de confrontación por parte de candidatos se abordó a través de acuerdos locales, según actores territoriales valdría la pena incluirlos en las formaciones para incrementar su compromiso.

La estrategia de focalización territorial del proyecto fue pertinente al combinar análisis de riesgos y datos institucionales con consultas a organizaciones locales, permitiendo priorizar municipios con alta

conflictividad electoral y presencia de mujeres y jóvenes organizados, incluyendo además diálogos consultivos con jóvenes y mujeres para la inclusión de sus necesidades y perspectivas. Aunque esta estrategia facilitó la implementación y el uso eficiente de recursos, las limitaciones presupuestarias y logísticas redujeron la cobertura en zonas más vulnerables y menos organizadas, con poblaciones vulnerables.

La teoría del cambio del proyecto se basó en evidencia previa, aunque la formulación de sus supuestos pudo ser más clara e incluir explícitamente los problemas o causas centrales identificados en el análisis previo. Esta teoría no fue revisada durante la implementación, aunque las estrategias operativas se ajustaron para responder a los cambios de contexto y a las dinámicas propias del proceso electoral

Eficacia

El proyecto alcanzó un alto grado de cumplimiento en productos (14 de 16 con cumplimiento mayor a 75%). Por otra parte, aunque se presentaron retos en la línea de base y medición de salida en cuanto a los indicadores de resultados, dado que la primera se elaboró en 2024, es decir después del inicio del proyecto, y no lograrse la medición de la segunda, a partir de la información recolectada de otras fuentes por la evaluación se concluye que el proyecto alcanzó sus resultados.

Así, el proyecto fortaleció significativamente las capacidades del Tribunal Supremo Electoral (TSE), juntas electorales, organizaciones aliadas y personas jóvenes, mujeres e indígenas, aunque la duración limitada de los procesos formativos dificultó una consolidación sostenida en los territorios.

El proyecto contribuyó a la disminución de la conflictividad en las elecciones de 2023 gracias al funcionamiento de las mesas de prevención y seguridad, el cuarto de crisis para atender situaciones de urgencia el día de las elecciones, los acuerdos locales entre actores políticos y sociales, el apoyo a campañas de comunicación, y el fortalecimiento y participación de mujeres y jóvenes.

En efecto, a través de diálogos regionales, capacitaciones, campañas de comunicación y su inclusión en espacios de decisión, mujeres y jóvenes visibilizarse ante el TSE, que respaldó y legitimó a estos actores y fortaleció sus enfoques de género y juventud. El apoyo a organizaciones juveniles y de mujeres fortaleció sus capacidades de gestión, interlocución e incidencia, incluso en la presentación de propuestas ante la Comisión de Actualización y Modernización Electoral (CAME). Además, el apoyo a la primera observación electoral amplia de jóvenes redundó en que muchos de ellos se involucraran posteriormente en procesos políticos y movilizaciones en defensa del proceso democrático.

De este modo, el proyecto contribuyó a la consolidación de la paz en Guatemala al promover un proceso electoral inclusivo y preventivo, articulando al TSE, juventudes, mujeres y sociedad civil en espacios de diálogo y gestión pacífica de conflictos. Su impacto se reflejó en la reducción de la conflictividad y en la defensa activa del proceso democrático frente a la polarización.

Los principales desafíos que enfrentó el proyecto fueron el corto tiempo de implementación en relación con la temporalidad de los procesos electorales, demoras administrativas, tensiones interinstitucionales y la dificultad de identificar organizaciones juveniles fortalecidas para una participación significativa en el proceso electoral. No obstante, logró adaptarse mediante la ejecución temprana de actividades, la negociación entre las agencias implementadoras, y el trabajo cercano con el TSE y organizaciones. Adicionalmente, varios factores facilitaron la implementación, como el respaldo que se siente en territorios por la presencia de OSC y de las agencias implementadoras, la apertura del TSE al proyecto, la comunicación fluida entre los diferentes actores, el apoyo logístico para trabajar en territorios marginados y la experiencia de las organizaciones aliadas en contextos locales.

Coherencia

El proyecto mostró una alta coherencia al articularse eficazmente con otros actores del Sistema de Naciones Unidas (SNU), organizaciones de cooperación internacional y la institucionalidad electoral guatemalteca. Complementó esfuerzos, generando sinergias en inclusión, prevención y formación cívica. A pesar de ello, el corto tiempo de planificación limitó la posibilidad de establecer alianzas más amplias desde el diseño y la alineación entre los indicadores del proyecto y los del Marco Estratégico del PBF fue solo parcial. También se registraron tensiones interinstitucionales en algunos territorios, particularmente con las gobernaciones departamentales, que dificultaron una coordinación plena en las mesas de prevención. Adicionalmente, la coordinación enfrentó retos de eficiencia al no contar con puntos focales por departamento, sino manejarse de forma central. No obstante, el proyecto logró una articulación funcional con el TSE a nivel nacional y territorial, fortaleciendo su capacidad técnica y operativa, y contribuyendo a una respuesta más integrada frente a la conflictividad electoral.

Eficiencia

El proyecto mostró un uso eficiente de los recursos, con una ejecución presupuestaria de 96,45% en promedio por producto a la fecha de esta evaluación. Se destacaron los esfuerzos por ampliar el alcance territorial, pese a retos operativos como demoras administrativas y restricciones en la contratación local. La gestión y planificación enfrentaron limitaciones por el corto tiempo de implementación de acuerdo con las dinámicas electorales, pero se compensaron con una alta capacidad de adaptación, una comunicación fluida con las organizaciones aliadas y una extensión sin costo que fortaleció la sostenibilidad. A pesar de diferencias entre agencias implementadoras en temas administrativos o técnicos, primó el compromiso de las AFP para lograr la ejecución del proyecto. Además, se cumplió con los compromisos presupuestarios en género y juventud, fortaleciendo la participación y el empoderamiento de estos grupos como ejes transversales del proyecto.

El proyecto contó con un sistema de monitoreo continuo que permitió dar seguimiento al cumplimiento de actividades y productos, apoyado en reportes periódicos y reuniones entre las AFP y el PBF. La línea base fue extemporánea y con limitaciones metodológicas que afectaron la definición de valores basales de algunos indicadores y metas. Por otro lado, si bien el proyecto enfrentó desafíos iniciales en la armonización de formatos y en la vinculación clara entre productos y resultados, el monitoreo facilitó ajustes relevantes, especialmente a partir del análisis de contexto y el diálogo con contrapartes como el TSE y organizaciones de la sociedad civil. Además, el proyecto recopiló datos desagregados por género, edad y pueblo de pertenencia en varios componentes, lo que permitió monitorear avances en inclusión, aunque esta diferenciación no fue sistemática en todos los espacios.

Sostenibilidad

Aunque el proyecto no contó con una estrategia de sostenibilidad detallada desde su diseño, durante su implementación promovió medidas para favorecer la continuidad de sus resultados, como la institucionalización de contenidos formativos en el TSE, la elaboración de guías y metodologías técnicas e indicadores, la sistematización de sus acciones, el fortalecimiento de organizaciones juveniles y de mujeres, la generación de alianzas, entre otros. El compromiso técnico dentro del TSE y entre las organizaciones respecto a la sostenibilidad es alto, pero persisten riesgos importantes asociados al cambio de magistratura, la falta de institucionalización formal de algunas iniciativas como la Mesa de Prevención Electoral, la ausencia de personal especializado en el TSE, la limitada disponibilidad de financiamiento para organizaciones de base, y el riesgo de no aprobación de las reformas electorales.

Enfoques transversales

Género, juventud, derechos humanos

El proyecto incorporó de forma amplia los enfoques de género, juventud y derechos humanos, fortaleciendo capacidades, la agencia y promoviendo la participación de mujeres y jóvenes en espacios de diálogo, prevención de conflictividad y procesos electorales. Se transversalizaron estos enfoques en las instituciones electorales, especialmente en el TSE, integrando contenidos en sus programas de formación, desarrollando herramientas como una aplicación para registrar violencia política contra mujeres, e impulsando indicadores de participación juvenil. La respuesta institucional ante la conflictividad se abordó desde una perspectiva de derechos humanos. Aunque se logró participación significativa de mujeres indígenas y algunos avances con comunidades afrodescendientes, persistieron limitaciones en la focalización y el abordaje específico y diferencial de estos grupos, donde persisten desafíos estructurales como barreras lingüísticas, geográficas y de representación.

Sensibilidad al conflicto y no hacer daño

El proyecto incorporó desde su diseño un enfoque de sensibilidad al conflicto y durante su implementación integró de forma progresiva elementos orientados a fortalecer condiciones locales de paz, mitigar y reducir riesgos, especialmente para mujeres y jóvenes en contextos de tensión electoral. Aunque se hubiera podido incluir un análisis específico inicial, se tomaron medidas adaptativas para minimizar las tensiones que pudieran producirse por la realización de actividades relacionadas con la conflictividad electoral con énfasis en género y juventud, como la selección de lugares neutrales para actividades, la promoción de liderazgos locales y la equidad en la participación política. Además, se fortalecieron capacidades comunitarias para identificar y abordar causas estructurales de la conflictividad, aunque no se brindaron formaciones específicas sobre los posibles efectos negativos del propio proyecto o de intervenciones futuras.

Tolerancia al riesgo e innovación

El proyecto se dio bajo un enfoque de tolerancia al riesgo al ejecutarse en un contexto de alta conflictividad política y social, con sectores con intereses opuestos a los del proyecto, manteniéndose operativo durante las crisis electorales. Implementó mecanismos efectivos de gestión de riesgos mediante análisis prospectivos, mapeo multisectorial, evaluación de contexto antes de cada intervención y coordinación estrecha con el TSE y el Departamento de Seguridad de Naciones Unidas. Se tomaron medidas específicas para proteger la participación de mujeres y jóvenes, como la selección cuidadosa de territorios y acciones de prevención ante posibles represalias. No obstante, el proyecto no anticipó completamente el riesgo de judicialización del proceso electoral, lo que impactó la institucionalidad electoral y exigió una adaptación rápida de acciones no previstas originalmente. Aun así, logró brindar acompañamiento estratégico al TSE y apoyo psicosocial a jóvenes y mujeres en contextos de tensión, demostrando capacidad de respuesta ante emergencias y compromiso con la estabilidad democrática.

El proyecto introdujo enfoques innovadores al promover diálogos regionales inéditos con jóvenes y mujeres, estructurar la primera observación electoral juvenil a nivel nacional y fomentar acuerdos locales entre partidos para prevenir la conflictividad. También desarrolló una aplicación para reportar violencia política contra las mujeres y consolidó mapas de riesgo interinstitucionales para focalizar acciones. Estas herramientas, junto con campañas educativas accesibles y la creación de mesas departamentales de prevención y seguridad, fortalecieron la participación democrática y ofrecen modelos replicables para otros contextos.

Efecto catalítico

El efecto catalítico financiero del proyecto fue limitado, con una movilización adicional limitada de recursos (USD 8.000). Sin embargo, el efecto no financiero permitió el fortalecimiento de alianzas entre mujeres, jóvenes e instituciones públicas; la incidencia en reformas a la Ley Electoral; la institucionalización de espacios como la Mesa de Prevención y la Mesa de Seguridad Electoral; el posicionamiento de agendas

como “Mujeres en la Diversidad”; la vinculación de juventudes a posibles fuentes de financiación internacional; y la inclusión de metodologías de formación cívica en el currículo educativo nacional.

Principales recomendaciones

Criterio	Dirigida a	Recomendación
Pertinencia	AFP implementadoras, TSE	En programas semejantes incluir a representantes de partidos políticos en las formaciones sobre conflictividad con enfoque de género y juventud
Eficacia	AFP implementadoras	En proyectos semejantes, elaborar la línea base antes del inicio de la intervención.
Coherencia	AFP implementadoras y PBF	Fortalecer la identificación de alianzas, sinergias, con otros proyectos y entidades desde la fase de diseño.
Eficiencia	AFP implementadoras	En proyectos semejantes con coordinación entre nivel central de TSE y departamentos, designar puntos focales territoriales para fortalecer la focalización y eficiencia
Eficiencia	PBF, AFP implementadoras, TSE	Comenzar proyectos semejantes con mayor anticipación para fortalecer la planeación, elaboración de línea de base, realizar de forma óptima el trabajo de terreno, trabajar de mejor manera la prevención y cultura de paz, consolidar formaciones en las organizaciones en territorio.
Sostenibilidad	AFP implementadoras	Definir de manera más precisa desde un inicio la estrategia de salida y sostenibilidad, así como los tiempos y procesos para ello.
Sostenibilidad	TSE, PBF; AFP implementadoras	Institucionalizar la Mesa de Prevención y asignar personal especializado en prevención y seguridad; incluso a través de contrapartidas para un proyecto futuro semejante.
Enfoques transversales	AFP implementadoras	En proyectos similares trabajar específicamente con organizaciones indígenas y garífunas.

2. Introducción

El presente documento constituye el informe final de evaluación del proyecto “Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral”, implementado entre el 11 de diciembre de 2022 y 11 de mayo de 2025 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), con el apoyo financiero del Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas (PBF, por sus siglas en inglés). Esta evaluación fue realizada por la firma consultora Isegoría S.A.S.

Esta evaluación se lleva a cabo en el marco de cierre del proyecto para generar insumos útiles para el diseño de futuras intervenciones con características semejantes. Su propósito es analizar los resultados alcanzados, extraer aprendizajes y evaluar la contribución del proyecto a la reducción de la conflictividad electoral, con enfoque de género, juventud, y en línea con el Marco Estratégico del PBF 2020–2025. De esta manera, la evaluación reviste una importancia estratégica para fortalecer la gobernanza democrática y avanzar en los esfuerzos de consolidación de la paz en Guatemala.

El informe se estructura en doce secciones: la primera corresponde a esta introducción. En la segunda se encuentra el resumen ejecutivo. La tercera presenta los antecedentes, la descripción del contexto nacional y del sistema electoral guatemalteco, así como la conflictividad electoral histórica y reciente, junto con la teoría de cambio del proyecto evaluado. La cuarta sección expone el propósito y el alcance de la evaluación, incluyendo sus dimensiones temática, temporal y geográfica, así como la audiencia de la evaluación. En la quinta sección se detallan el objetivo general y los objetivos específicos de la evaluación. La sexta aborda la metodología utilizada, incluyendo criterios, preguntas de evaluación, métodos de recolección de información y limitaciones. La séptima desarrolla los hallazgos organizados por criterio de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, sostenibilidad y los enfoques transversales de género, juventud, derechos humanos, sensibilidad al conflicto, innovación, y efecto catalítico. La octava sección recoge las conclusiones, seguida por las recomendaciones en la novena sección y las lecciones aprendidas y buenas prácticas en la décima. Las últimas dos secciones contienen los anexos y referencias bibliográficas.

3. Antecedentes, descripción del contexto y del proyecto evaluado

3.1. Contexto Guatemala y desafíos

La historia política y democrática de Guatemala ha estado marcada por gobiernos de corte militar, autoritarismo, golpes de Estado y un prolongado conflicto armado interno. En varios momentos del siglo XX, las facciones opositoras al gobierno se han aliado frecuentemente con las élites militares para ejecutar golpes de Estado, lo que resultó en un extenso período de dictaduras entre las décadas de 1950 y 1980. De los 22 intentos de golpe registrados en el siglo pasado, nueve tuvieron éxito, siendo el último en agosto de 1983, con una mayor ocurrencia en años electorales (Huerta, 2024). Desde su democratización impulsada con la Asamblea Constituyente y la promulgación de una nueva Constitución en 1985, seguido de elecciones generales, Guatemala ha enfrentado múltiples desafíos para consolidar su sistema electoral y fortalecer su democracia.

En 1996, se firmaron los acuerdos de paz que pusieron fin al conflicto armado interno de 36 años, como resultado de los diálogos realizados con las organizaciones que integraron la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG)[1], mientras que los sectores más conservadores y las fuerzas armadas del país estuvieron en oposición a este proceso de paz (Corlazzoli, 2024). Por medio de 11 acuerdos temáticos, se procuró atender a las causas estructurales que generaron el conflicto en donde resalta la garantía de DDHH, la identidad y derechos de pueblos indígenas, aspectos socioeconómicos y situación agraria, el fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, reasentamiento de población desarraigada por el conflicto, reformas constitucionales y régimen electoral, entre otros. (Corlazzoli, 2024).

Aunque las elecciones generales en Guatemala se celebraron ya en 1985, los Acuerdos de Paz de 1996 representaron un hito para su profundización democrática, al sentar las bases para una mayor participación política y limitar formalmente el papel de los actores armados en los asuntos civiles. Sin embargo, persisten importantes desafíos para erradicar la violencia y la corrupción. Estos desafíos se ven agravados por el hecho de que sectores históricamente poderosos —como las élites económicas, políticas, ganaderas y militares— han logrado mantener su influencia adaptándose a las dinámicas democráticas formales, sin modificar de fondo sus patrones de poder. Esta continuidad de estructuras de poder tradicionales ha limitado la transformación social esperada tras la firma de los Acuerdos y contribuye a la persistencia de tensiones y a la polarización política en el país.

Guatemala, una sociedad predominantemente rural, es el segundo país más rural del continente después de Haití; para 2018 el 46,2% de la población vivía en el área rural del país (Instituto Nacional de Estadística Guatemala, 2019). Lo anterior representa una dinámica sociopolítica particular, donde el campo es frecuentemente un escenario central de conflictos sociales y políticos, agudizándose a menudo durante los periodos electorales debido a disputas por la tierra, recursos y poder local.

La débil presencia institucional del Estado en territorios rurales, sumada a condiciones estructurales de marginalidad y frustración social, generan un caldo de cultivo para tensiones que frecuentemente estallan en violencia electoral. Un ejemplo de esto ocurrió durante las elecciones de noviembre de 1999, cuando se registraron 38 conflictos en igual número de municipios, con episodios violentos que dejaron víctimas

[1] Ejército Guerrillero de los Pobres (EGP), Organización del Pueblo en Armas (ORPA), Fuerzas Armadas Rebeldes (FAR), y Partido Guatemalteco del Trabajo (PGT).

mortales, heridos y cuantiosos daños materiales (Marroquín, 2000). El denominador común de estos eventos fue el rechazo de las comunidades a los resultados de las elecciones municipales, sin necesariamente haberse presentado anomalías o fraude electoral. Posteriormente se ha seguido presentando perturbaciones de violencia electoral, por ejemplo, se registraron diversas manifestaciones de inconformidad y actos de violencia, especialmente a nivel municipal, lo que representó un aumento en comparación con los procesos electorales de 2003 y 2007. En 56 municipios se presentaron recursos de nulidad, y se reportaron hechos como acarreo de las y los votantes, secuestro de resultados, quema de papeletas, amenazas a juntas electorales, compra de votos, coacción armada y rechazo a la reelección. Además, miembros de juntas electorales renunciaron por amenazas, y 13 circunscripciones fueron centralizadas por razones de seguridad (AsíEs/KAS, 2012).

Además, Guatemala aún presenta rezagos para una representación y participación eficaz de grupos vulnerables. Pues si bien las mujeres representan el 53,39% del padrón electoral y en 2019 su participación en candidaturas de elección pública aumentó en un 58%, su elección aún se sitúa por debajo del 30%: de 160 escaños en el Congreso, solo 31 puestos son ocupados por mujeres, de las cuales solo dos se autoidentifican como indígenas, mientras que, de 340 alcaldías en el país, tan solo 11 están ocupadas por mujeres, de las cuales solamente una es indígena (PBF, 2023) (ONU Guatemala, 2024). Es importante señalar que este resultado no refleja únicamente una falta de respaldo del electorado, sino sobre todo también la limitada inclusión de mujeres en posiciones viables dentro de las listas partidarias. En el sistema de representación proporcional por minorías vigente en Guatemala, el orden en que se ubican las candidaturas en las planillas influye decisivamente en las probabilidades de ser electas, lo que evidencia la necesidad de reformas a la Ley Electoral y de Partidos Políticos que promuevan una representación más equitativa e inclusiva desde la estructura interna de los partidos políticos.

En 2022, Guatemala contaba con 4,310,383 personas jóvenes de entre 18 y 30 años, equivalentes al 25% de la población nacional. Sin embargo, el 52% de ellos no ejerce su derecho al voto, lo que puede llegar a afectar negativamente la gobernabilidad y su representación en las instituciones políticas del país (PBF, 2023). Además, la participación juvenil en el padrón electoral ha mostrado una tendencia decreciente en los últimos comicios, pasando del 19.9% en 2011 al 19.2% en 2015 y cayendo aún más al 14.7% en 2019 (UNFPA Guatemala , 2021), se evidencia entonces que el peso de las personas jóvenes en el padrón electoral se redujo en términos absolutos y proporcionales. Esta baja participación podría estar relacionada en parte con el desencanto de la juventud con el sistema democrático. Según el Latinobarómetro 2018 sobre Guatemala, aunque el 48.2% de las personas jóvenes guatemaltecas prefieren la democracia sobre cualquier otra forma de gobierno, el 75.1% se siente poco o nada satisfecho con su funcionamiento. En contraste, la juventud deposita mayor confianza en instituciones como la Iglesia (39.7%) y las Fuerzas Armadas (16.5%) (UNFPA Guatemala , 2021).

3.2. Sistema electoral guatemalteco

La Constitución Política de la República de Guatemala (2006), en su artículo 140, indica que Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, bajo un sistema de gobierno republicano, democrático y representativo. (Constitución Política de La República de Guatemala, , 2006, pág. 118). El sistema electoral guatemalteco está legislado bajo el marco normativo de la Constitución Política y en la Ley Electoral y de Partidos Políticos (LEPP).

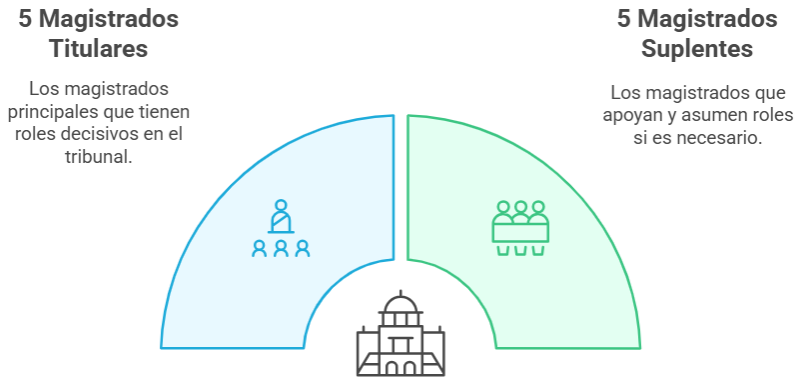
Así, Guatemala celebra elecciones cada cuatro años, en donde la ciudadanía tiene la posibilidad de elegir los cargos de presidente, vicepresidente, 340 corporaciones municipales, 160 congresistas del Organismo Legislativo[2] y 20 representantes al Parlamento Centroamericano; son en total 4022 puestos de elección

[2] 32 congresistas bajo el listado nacional y 128 parlamentarios escogidos por distritos electorales (Tábora, 2023)

popular, originando una cantidad importante de candidaturas (PBF, 2023). La constitución estableció la elección de diputadas y diputados, cada uno de los 22 departamentos del país es un distrito electoral, más el departamento de Guatemala, que se divide en el municipio de Guatemala (distrito central) y los otros municipios del departamento que conforman el distrito de Guatemala (Tábora, 2023). La LEPP indica que la asignación de escaños debe ser con relación al número de votos y la elección de diputadas y diputados se realiza mediante un método de representación proporcional de minorías, conocido como método D'Hondt; cabe aclarar que este sistema de elección de diputadas y diputados se hace mediante un sistema de lista cerradas, en donde el votante otorga el voto al total de integrantes que la lista del partido ha presentado.

En 1983, se crea el Tribunal Supremo Electoral (TSE) como el órgano encargado de organizar, supervisar y garantizar la transparencia de los procesos electorales libres, siendo la máxima autoridad en materia electoral del país y determinado por la LEPP (TSE, 2022). Este es un órgano independiente de control político, por lo cual no está supeditado a ninguna otra entidad estatal; tanto la Constitución y la LEPP le asignan al TSE la responsabilidad de administrar la justicia en materia electoral. El TSE está conformado por:

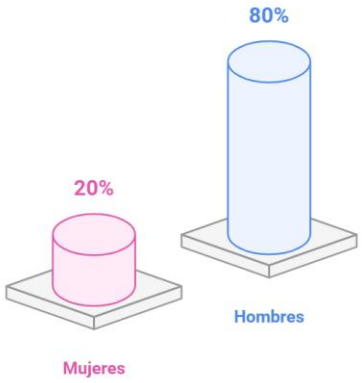
Figura 1 | Conformación TSE



Elaboración propia: Isegoria. A partir de (TSE, 2022)

A lo largo de la historia del TSE de Guatemala (1983 – 2026), solo 7 de 35 magistraturas titulares han sido ocupadas por mujeres, lo que representa apenas el 20% del total de magistrados titulares que han ocupado el cargo (TSE, 2024). En la actualidad solamente 2 de los magistrados son mujeres.

Figura 2 | Representación de género histórica en las magistraturas titulares TSE



Elaboración propia: Isegoría. A partir de (TSE, 2024)

Los magistrados del TSE son elegidos por el Congreso de la República mediante el voto favorable de dos terceras partes del total de diputadas y diputados, a partir de una lista de personas candidatas propuesta por una Comisión de Postulación (TSE, 2022). Su mandato tiene una duración de seis años, iniciando el 20 de marzo del año de su elección y finalizando el 19 de marzo del sexto año consecutivo. El presidente del TSE es la máxima autoridad dentro de la institución y cada uno de los cinco magistrados titulares se rotan la presidencia por los 6 años. Además, el TSE cuenta con otros cargos clave, como el secretario general, el inspector general, el auditor general y diversas dependencias administrativas.

Así, el ejercicio y eficiencia del sistema electoral en Guatemala se centra en la jurisdicción y alcance del TSE; siendo fundamental en este aspecto su conformación por magistrados independientes, aún más teniendo en cuenta la fragilidad y volatilidad del sistema de partidos en Guatemala (Marroquín, 2000).

Esta falta de solidez del sistema de partidos en Guatemala se debe a su cualidad personalista, caracterizado por dinámicas de clientelismo, compadrazgo e intereses partidistas (Tábora, 2023). Los partidos políticos en Guatemala han presentado un carácter sumamente electoral, y no como instituciones sólidas con estructura estable e ideología clara, explicando así la alta fragmentación electoral y parlamentaria (Tábora, 2023), la mayoría de las agrupaciones políticas que llegan al poder, gobiernan y posteriormente desaparecen. Es así como la duración promedio de los partidos políticos en Guatemala es de 7.4 años.

3.3. Conflictividad electoral en Guatemala

El conflicto se entiende como un estado previo al escalamiento de la violencia. Desde una perspectiva social, se refiere a la discrepancia o confrontación de intereses y perspectivas entre dos o más individuos o grupos, independientemente de la presencia de violencia. En general, parte de la premisa de que una de las partes percibe que la otra afecta o limita sus objetivos, intereses o bienestar. El conflicto es inherente a la naturaleza humana, ya que surge en contextos sociales donde coexisten múltiples intereses (PNUD; ONU Mujeres; UNFPA, 2024).

Cuando los conflictos individuales se acumulan o interconectan, dan lugar a la conflictividad social, un fenómeno que refleja la capacidad, el riesgo y la predisposición de una sociedad para generar disputas a partir de situaciones aisladas o de factores históricos. Esta conflictividad está determinada por una combinación de factores políticos, sociales, económicos, culturales, históricos y ambientales, entre otros, siendo así un fenómeno multicausal. En muchos casos, su origen radica en una gestión inadecuada o tardía de los conflictos, lo que contribuye a su intensificación, escalamiento y persistencia en el tiempo, afectando así la gobernabilidad de un país. (PNUD; ONU Mujeres; UNFPA, 2024).

Por otro lado, la violencia electoral se manifiesta en formas físicas, psicológicas y estructurales que pueden ser utilizadas durante un proceso electoral contra actores políticos, sociales o autoridades, con el propósito de distorsionar su desarrollo adecuado o alterar sus resultados (PNUD; ONU Mujeres; UNFPA, 2024). Esta violencia tiende a incrementarse en contextos de conflictividad generalizada, y suele intensificarse en los periodos previos al inicio formal del proceso electoral. Además, se ha vinculado con dinámicas locales específicas, como la reelección de gobiernos municipales y la falta de legitimidad percibida en los resultados electorales, reflejando escenarios de alta tensión y desconfianza institucional.

Por su parte, también se identifica el concepto de violencia electoral contra las mujeres durante las elecciones, el cual es un acto de violencia electoral basado en género dirigido principalmente hacia las mujeres, ya sea por su intención de postularse a cargos de elección popular, su participación en actividades políticas o incluso por su simple compromiso con el ejercicio del voto. Puede manifestarse a través de diversos actos casuales u organizados que buscan interferir en el proceso electoral mediante amenazas, intimidación, desinformación, coerción o incluso agresiones físicas y asesinatos. Aunque tanto hombres como mujeres pueden ser víctimas de violencia electoral, las mujeres enfrentan formas específicas motivadas por su género, con el objetivo de disuadir su participación como electorado, candidatas o funcionarias electorales. Esta violencia no solo vulnera sus derechos, sino que también compromete la integridad democrática al impedir su plena participación en todas las etapas del ciclo electoral (Instituto Nacional Democráta; Caroline Hubbard, s.f.).

La mayoría de los conflictos e incidentes de violencia electoral que ocurren en los municipios se dan el mismo día de la elección o en días posteriores, en donde comúnmente los inconformes ocupan las instalaciones de las instituciones municipales como medida de fuerza (MOE-Gt, 2023), en solo una tercera parte de estos casos interviene el sistema judicial con órdenes de desalojos en razón que la actuación del Ministerio Público (MP) y la Policía es tardía e ineficiente. Si bien estos conflictos no caben dentro de una jurisdicción electoral, estos deberían ser atendidos por instituciones electorales y del Estado mediante la identificación y promoción de mecanismos para la prevención y resolución pacífica de conflictos.

Ha de considerarse que estos conflictos pueden originarse, en algunos casos, en percepciones de exclusión y desigualdad política, especialmente cuando actores locales interpretan ciertos resultados u acciones electorales como injustos o como expresión de dinámicas discriminatorias, en este sentido se ha considerado que el racismo y la discriminación étnica son una de las limitantes estructurales para una mayor participación política de los pueblos indígenas (Romero & Orantes, 2018). Se considera también que estos conflictos se originan en la competencia por el poder y el acceso a cargos de elección popular, en este ámbito, los actores interactúan en un clima de tensión preexistente, estando vinculado a un ciclo determinado: periodo electoral, durante el día de las elecciones y en una fase post electoral.

Durante los procesos electorales de 1999, 2003, 2007, 2011, 2015 y 2019 aumentaron significativamente los niveles de violencia asociados a la celebración de comicios electorales de corporaciones municipales en relación con el año anterior, en los últimos dos (2015 y 2019), la violencia electoral alcanzó niveles tan altos que diversas candidatas y candidatos, comunicadores y periodistas fueron víctimas de agresiones, intimidaciones, amenazas y atentados que culminaron en 10 asesinatos (PBF, 2023). En el proceso electoral de 2019, se evidenciaron controversias y cuestionamientos que afectaron la legitimidad de este, dándose dificultades en la inscripción de personas candidatas, fallas en el sistema de transmisión de resultados preliminares (SITREP) y reclamos de organizaciones políticas sobre irregularidades del escrutinio.

Para los comicios celebrados en 2015 y 2019, se registraron 72 y 87 incidentes violentos respectivamente, en donde se presentaron agresiones físicas y homicidios a personas candidatas (PNUD; ONU Mujeres; UNFPA, 2024); según el TSE, las elecciones de 2019 estuvieron marcadas por aumento de la violencia y falta de credibilidad en el proceso electoral. En dichos conflictos electorales se reflejan actitudes que

cuestionan los resultados democráticos, lo que ha aunado a la capacidad de ejercer violencia con facilidad a nivel local incrementa las posibilidades de violencia (Tábora, 2023) (PBF, 2023), necesitando así el despliegue de mecanismos y dispositivos orientados a prevenir y tramitar eficientemente la resolución de conflictos de la sociedad en su correcta transición democrática. Frente a este contexto, es necesario identificar los factores generadores de conflictividad como medida para el diseño e implementación de soluciones efectivas; entre estos factores de conflictividad se encuentran:

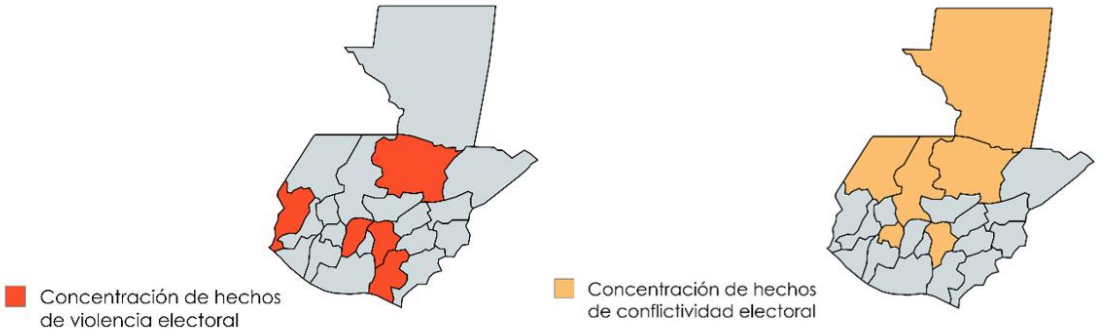
Figura 3 | Factores de conflictividad electoral en Guatemala

Elaboración propia Isegoria. A partir de: (PNUD; ONU Mujeres; UNFPA, 2024)

Entre el 1 de enero y el 31 de agosto de 2023, la Misión de Observación Electoral de Guatemala (MOE-Gt) registró 195 incidentes de conflictividad electoral y 125 hechos de violencia electoral en distintas regiones del país (MOE-Gt, 2023). Estos eventos siguieron un patrón cíclico típico de los conflictos electorales: comenzaron con casos aislados en enero, se intensificaron en marzo con el inicio de la campaña y alcanzaron su punto máximo en junio, durante la primera vuelta electoral, en la que se presentaron sucesos como la destrucción de bienes materiales y atentados contra autoridades municipales electas en municipios de Alta Verapaz, San Marcos y Quiché.

De acuerdo con los datos de la MOE-Gt, los departamentos que concentraron más del 50% de estos incidentes de violencia electoral son los departamentos de Guatemala, Alta Verapaz, San Marcos, Chimaltenango y Santa Rosa. Mientras, entre los hechos de conflictividad electoral destacan las presiones por votar o no votar por determinado candidato, las protestas por inconformidad y compra de votos, concentrándose más de la mitad en departamentos de Guatemala, Alta Verapaz, Petén, Sololá, Quiché y Huehuetenango (MOE-Gt, 2023).

Figura 4 | Concentración departamental de violencia y conflictividad electoral en 2023



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (MOE-Gt, 2023)

Por otro lado, la violencia política y electoral afecta de especial manera a las mujeres, pues, aunque no esté tipificado explícitamente como un delito en Guatemala, representa una relevante barrera para una mayor y más sustantiva participación política de las mujeres, limitando el ejercicio de los derechos políticos de mujeres que representan o se postulan a cargos de libre elección (ONU Mujeres, 2019). La violencia política contra las mujeres surge porque su incursión en un espacio históricamente masculino como la política, rompe con el mandato patriarcal, lo que provoca que sean vistas como una amenaza. A menudo son evaluadas con mayor severidad que los hombres, incluso con igual preparación, debido a estereotipos sexistas que buscan deslegitimar su liderazgo. Esta dinámica se refuerza por una cultura política donde la violencia se ha normalizado como parte del ejercicio del poder (NIMD, 2021).

En Guatemala, las expresiones de violencia política contra las mujeres por razón de género durante el proceso electoral toman diversas expresiones. Muchas candidatas son blanco de violencia política basada en género, especialmente en redes sociales, donde reciben mensajes machistas, ofensivos y difamatorios, incluyendo críticas a su apariencia, forma de hablar o vida personal. Se les desacredita mediante estereotipos que las relegan al ámbito doméstico y se pone en duda su legitimidad como candidatas, atribuyendo su participación a vínculos familiares o favores. Las mujeres afrodescendientes enfrentan además hipersexualización, y algunas candidatas recibieron amenazas de muerte. Esta violencia también impacta a sus familias, agravándose por la falta de visibilidad en medios y la ausencia de mecanismos institucionales eficaces para su protección, perpetuando la impunidad (Uriona, 2023).

La violencia política por razón de género se agrava por la discriminación étnica. En muchas comunidades indígenas, los roles tradicionales han excluido a las mujeres de la toma de decisiones, y aunque hoy más mujeres indígenas intentan participar políticamente, enfrentan obstáculos y violencia que buscan desalentar su liderazgo, bajo la idiosincrasia de que "no está bien visto que gobierne una mujer" (ONU Mujeres, 2018).

Si bien la Iniciativa de Ley de Desarrollo Integral de la Juventud, presentada en 2005 por la Comisión del Menor y la Familia del Congreso de Guatemala, reconoce el derecho de los jóvenes a involucrarse activamente en la vida social, económica, cultural y política del país, instando al Estado a facilitar su participación mediante mejoras en los mecanismos de inscripción y participación política, además de incluir cursos de participación ciudadana en los programas de educación básica, diversificada y universitaria, este no ha promovido programas que fomenten la organización y participación juvenil, limitando su desarrollo y convivencia. A nivel local, pocas autoridades cuentan con iniciativas para la expresión y organización de jóvenes, y solo unas pocas alcaldías impulsan estos proyectos. Además, algunos grupos juveniles han sido atraídos por los partidos políticos, ya sea para captar su voto o integrarlos a sus filas, pero sin darles espacio para una participación más sustantiva (Palma, 2008).

Lo anterior ha sido parte del desencanto por el sistema democrático por parte de la juventud en Guatemala, pues, aunque la Encuesta Juvenil 2023 indique que el 48% de las y los jóvenes prefiere la democracia por encima de cualquier otra forma de organización política, el 70% no se encuentra satisfecho con la forma en la que funciona el sistema democrático en el país, además el 72,2% manifiesta poco o ningún interés por las elecciones y un 63,5% indica no estar empadronado (World Vision , 2023)

3.4. Antecedentes, información base y teoría de cambio del proyecto "Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral”

Como medida para disminuir la conflictividad y la violencia electoral en los comicios de 2019, el TSE implementó una estrategia integral en coordinación con aliados estratégicos. Por medio del proyecto PBF-IRF/169 "Transformando Relaciones para la Paz", implementado del 10 de mayo de 2017 al 30 de noviembre de 2020, el Sistema de Naciones Unidas apoyó la creación e implementación de las estrategias de la Mesa de Prevención de la Conflictividad Electoral, en donde destacan la estrategia de sensibilización, la elaboración de 42 acuerdos locales en municipios considerados de alto riesgo y una campaña de comunicación para promover la paz y democracia durante los comicios electorales; se añade a su vez el desarrollo de informes estratégicos y más de 50 procesos de formación y sensibilización para actores clave del proceso electoral de 2019 a nivel nacional y local (PBF, 2023).

Para 2021, el TSE reactivó el funcionamiento de la Mesa de Prevención de la Conflictividad Electoral, consolidada como una instancia y espacio coordinado por el TSE con la finalidad de prevenir y mitigar las expresiones de la conflictividad y violencia electoral, por medio de estrategias y actividades para el fortalecimiento de una cultura democrática y de paz durante las elecciones. En este espacio participan organizaciones de la sociedad civil, organizaciones lideradas por mujeres y juventud, academia, sector privado, y cooperación internacional, por parte del SNU, PNUD y ONU Mujeres tienen un rol protagónico debido al amplio reconocimiento del TSE sobre la capacidad y experiencia de dichas agencias, llegando así el PNUD a ejercer la secretaria técnica de la Mesa durante el proceso electoral de 2023 (PBF, 2023).

En octubre de 2021, el TSE presentó una solicitud de asistencia electoral a Naciones Unidas, llevando a cabo una misión remota de evaluación de necesidades entre febrero y marzo de 2022. De las principales conclusiones, se destaca la importancia de la participación de la ONU en la Mesa de Prevención de la Conflictividad Electoral, con especial atención desde un enfoque de género, en la atención a poblaciones indígenas y para la promoción de una cultura de paz y diálogo, además de promover la participación de poblaciones históricamente marginadas y con un historial bajo de participación electoral.

El proyecto "Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral", identificado con el código 00134253, tuvo una duración de 29 meses (diciembre de 2022 a mayo de 2025) y fue implementado por el PNUD, UNFPA y ONU Mujeres. Esta iniciativa se basa en los resultados exitosos, lecciones aprendidas y la posibilidad de replicar estrategias previas que fueron exitosas para la construcción de paz, derivadas de la implementación del proyecto "Transformando Relaciones para la Construcción de la Paz", el cual contribuyó a la creación y consolidación de la Mesa de Prevención de la Conflictividad Electoral en las elecciones de 2019. Estas experiencias han sentado bases para potenciar la participación ciudadana de las mujeres, de las y los jóvenes, campesinos, pueblos indígenas y demás pueblos excluidos de cara a interactuar en condiciones de igualdad en espacios dialógicos inclusivos, democráticos e interculturales con el fin de fortalecer la democracia y la construcción de paz (PNUD, 2025).

El proyecto buscó así generar condiciones favorables para que las diferentes etapas del proceso electoral se desarrollaran en un ambiente de paz y fortalecer la cultura democrática a nivel nacional y territorial,

priorizando elevar la participación de grupos excluidos históricamente y el fortalecimiento de la institucionalidad electoral a nivel nacional y territorial. Este buscó establecer relacionamiento y sinergias con aliados estratégicos del TSE, como la Fundación Internacional para Sistemas Electorales, el Instituto Republicano, el Instituto Nacional Demócrata, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria, la Organización de Estados Americanos, Jóvenes Artistas por la Justicia Social (JAxJS), Asociación Involúcrate. Alianza Global de jóvenes Políticos Guatemala (AGLOJOVEN) y la Asociación Mundial de Organismos Electorales (A-WEB), entre otros, como forma de ampliar el impacto y la sostenibilidad de las acciones. Con tal motivo, se utilizaron espacios ya consolidados por el TSE como la Mesa de Prevención de la Conflictividad Electoral, el Instituto Electoral y la Mesa de Cooperantes.

Figura 5 | Socios estratégicos del TSE

Elaboración propia Isegoría. A partir de: (PNUD, 2025)

A su vez, se abordaron las brechas identificadas en los procesos electorales e intervenciones anteriores. Mediante la promoción de una colaboración activa con la institucionalidad electoral, la administración pública y diferentes sectores vinculados al proceso electoral de 2022-2023 buscó asegurar la promoción y el sostenimiento de la paz durante todas sus fases desde una visión integral. Se aplicaron las lecciones aprendidas obtenidas de proyectos ejecutados relacionados con la construcción de paz, garantizando además la alineación con los proyectos actuales en las mismas temáticas y regiones donde coinciden, para así abarcar mayor impacto.

El proyecto buscó fortalecer la participación ciudadana, la cultura democrática en las elecciones 2022-2023 y generar condiciones favorables para que el Estado cuente con instrumentos, normativas, estrategias y acciones para el abordaje integral de la conflictividad electoral y sostenimiento de la paz mediante el fortalecimiento institucional del TSE para prevenir y gestionar la conflictividad electoral con enfoque de género, pertinencia cultural y juventud, y así aumentar la participación sustantiva de grupos históricamente excluidos (PNUD, 2025). En alianza con el TSE, promovieron estrategias de prevención integrales para transformar conflictos en oportunidades que fortalezcan la gobernabilidad y la paz.

Se implementaron estrategias que buscaron impulsar la participación de mujeres, de personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en el proceso electoral, fomentando su rol como agentes de cambio en municipios de alto riesgo y promoviendo su empadronamiento en los procesos electorales y el uso de tecnologías en distintos idiomas. Además, el proyecto buscó contribuir a reducir la violencia electoral, especialmente la violencia política de género, y en aumentar la participación sustantiva de las mujeres en

línea con la Política de Igualdad de Género del TSE (PNUD, 2025), y de las y los jóvenes, fortaleciendo así el Estado de derecho en Guatemala.

A continuación, se presenta la teoría de cambio y marco de intervención que implementó el proyecto para atender la conflictividad electoral en el país:

Tabla 2 | Teoría de cambio y marco de intervención

ENFOQUES PROGRAMÁTICOS	SUPUESTOS	EVIDENCIA
Fortalecimiento de la coordinación entre el TSE y otras instancias con responsabilidad para el abordaje integral de la conflictividad relacionada a los procesos electorales.	La Mesa Nacional de Prevención de la Conflictividad Electoral del TSE se ha identificado como una buena práctica en el abordaje integral de la conflictividad relacionada a los procesos electorales a nivel nacional, replicable a nivel departamental y municipal.	Los caminos hacia la conflictividad en Guatemala, Análisis de Conflicto, SNU, 2019 Más allá del conflicto, las luchas por el bienestar, Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015-2016, PNUD Análisis de género para el sostenimiento de la paz, ONU Mujeres, 2019
	Al fortalecer al TSE como institucionalidad responsable de prevenir y gestionar la conflictividad alrededor de los procesos electorales, y sus capacidades de coordinación con otros actores relevantes, se generan condiciones para mejorar los mecanismos de participación y representación política de mujeres, pueblos indígenas, afrodescendientes y juventud con un impacto directo en la consolidación y el sostenimiento de la paz como consecuencia de la reducción de la conflictividad electoral.	Red Internacional de conocimiento sobre mujeres en la Política, iKNOW Politics Las mujeres en el proceso electoral 2019, ASIES
Mejora de la inclusión y la participación de actores y sectores clave, particularmente las mujeres, personas jóvenes y pueblos indígenas y afrodescendientes, en las acciones de prevención y abordaje de la conflictividad relacionada con el proceso electoral lideradas por el TSE	Si el TSE mejora la inclusión y participación de actores y sectores clave, principalmente las mujeres, las y los jóvenes y pueblos indígenas y afrodescendientes en el abordaje de la conflictividad relacionada con el proceso electoral, se propicia la generación de propuestas innovadoras y liderazgos que contribuyan a superar prácticas no democráticas, generando una cultura de compromiso político e inclusión entre la población joven, la potenciación del liderazgo de las mujeres como actoras de transformación y la participación de los pueblos indígenas y afrodescendientes en la gobernanza local y el sostenimiento de la paz.	Documento analítico de Juventudes en Guatemala, UNFPA y CONJUVE Estudio sobre sexismo, acoso y violencia contra las mujeres parlamentarias, Unión Interparlamentaria Votemos sin violencia política y electoral contra

		las mujeres, TSE, 2019
Incremento de la agencia y participación de las mujeres, personas jóvenes y pueblos indígenas y afrodescendientes en espacios de diálogo/intercambio para abordar la conflictividad relacionada al proceso electoral.	Si se potencian la agencia, la capacidad organizativa y los mecanismos de interlocución entre las mujeres, personas jóvenes y pueblos indígenas y otros sectores relevantes para la transformación de los conflictos electorales, se generarán relacionamientos basados en el reconocimiento mutuo y la coordinación entre actores relevantes y las instituciones estatales que conforman las infraestructuras de la paz. Esto tendrá un impacto positivo en la influencia de sus movimientos para la prevención y la transformación de los conflictos relacionados con el proceso electoral y su participación en las esferas públicas y políticas y, consecuentemente, en la toma de decisiones para el sostenimiento de la paz y el desarrollo.	Memoria Electoral de la Elecciones Generales y al Parlamento Centroamericano 2019. Tribunal Supremo Electoral. Informe de evaluación de la Mesa de Prevención y Mitigación de la Conflictividad Electoral (MPMCE).
La promoción de la aplicación de estándares internacionales de derechos humanos en el abordaje de la conflictividad en territorios como eje transversal y articulador en la transformación de los conflictos relacionados con el proceso electoral	La aplicación de los estándares internacionales de los derechos humanos en el abordaje de la conflictividad generará nuevas narrativas y formas de abordar la conflictividad relacionada con los procesos electorales, desde el respeto a los derechos humanos, la igualdad de género y el empoderamiento ciudadano de mujeres, personas jóvenes y pueblos indígenas y afrodescendientes.	Fundación Internacional para Sistemas Electorales (IFES). Noviembre 2019.

Fuente: (PBF, 2023)

El proyecto, alineado con la teoría de cambio, estableció dos resultados interconectados con sus respectivos productos, fruto del análisis y diálogo entre el TSE, agencias de la ONU y en consonancia con las necesidades identificadas por organizaciones de mujeres, personas jóvenes y comunidades indígenas y afrodescendientes. Sus intervenciones buscaron asegurar un proceso electoral pacífico e inclusivo, fortaleciendo la institucionalidad pública y promoviendo la participación de sectores históricamente marginados.

Así, el proyecto “Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral" estableció el siguiente marco de resultados e indicadores como referencia para la implementación del proyecto y la consecución de los resultados esperados (Ver línea base y meta en el Anexo 10):

Tabla 3 | Marco de resultados e indicadores

Resultados esperados	*Indicador de resultado*	*Productos*	*Indicador de producto*
R1: El TSE previene y responde a la conflictividad electoral desde una perspectiva de igualdad de género	**1.1** Percepción de personas funcionarias públicas y representantes de sociedad civil que participan en procesos del TSE sobre el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral.	**1.1** Generados y consolidados mecanismos de articulación con actores relevantes y espacios de participación liderados por el TSE para la prevención y abordaje integral de la conflictividad electoral con énfasis en la participación sustantiva de personas jóvenes, mujeres, y pueblos indígenas y afrodescendiente	**1.1.1.** Número de Mesas Nacional y Locales de Prevención Electoral que incorporan a mujeres, jóvenes, población indígena y afrodescendiente en la promoción de la participación y prevención de la conflictividad
			1.1.2. Número y tipo de herramientas y/o estrategias de prevención y abordaje de la conflictividad electoral implementadas que contribuyan a aumentar la participación ciudadana.
			1.1.3. Nivel de participación de mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en espacios de diálogo
		1.2 Incrementada la capacidad del TSE para el abordaje integral de la conflictividad en municipios priorizados por medio de análisis estratégicos prospectivos, incluyendo la violencia electoral y violencia política contra las mujeres y personas jóvenes.	**1.2.1** Número de funcionarios/as del TSE cuyas capacidades para el abordaje y transformación de la conflictividad electoral y para la prevención de la violencia electoral, la violencia política contra las mujeres y la inclusión de la participación de las personas jóvenes han sido fortalecidas.
			1.2.2. Número de análisis de contexto, prospectivo y de escenarios desarrollados con participación del TSE, para la prevención y

			mitigación de la conflictividad electoral, que incluyen violencia contra las juventudes y violencia política contra mujeres.
		1.3. Elaboradas e implementadas estrategias, protocolos y planes para el abordaje integral y monitoreo de la conflictividad electoral en municipios priorizados.	**1.3.1.** Número y tipo de estrategias e instrumentos de prevención y mitigación de la conflictividad electoral y de la violencia contra las juventudes y violencia política contra las mujeres implementados.
			1.3.2. Número de productos comunicacionales orientados a la prevención de la violencia política y la participación incluyente desde un marco de derechos humanos de personas jóvenes, mujeres, población indígena y afrodescendiente.
	1.2 Grado de mejora en las capacidades institucionales para el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral.	**1. 4.** Fortalecidas las capacidades del TSE parala incorporación del enfoque de juventud y la incorporación de las juventudes en las estrategias e implementación de acciones a nivel nacional y territorial para el abordaje integral de la conflictividad.	**1.4.1.** Número de procesos de fortalecimiento de capacidades del TSE desarrollados con enfoque de juventud.
			1.4.2. Número de personas funcionarias del TSE cuyas capacidades para el diseño e implementación de estrategias de participación juvenil han sido fortalecidas.
			1.4.3. Número de espacios colaborativos entre TSE y juventudes para el fortalecimiento de su participación.
			1.4.4. Número de alianzas estratégicas entre el TSE y el sector educativo para que fomenten la cultura de paz y participación juvenil.
			1.4.5. Porcentaje de incremento en el número de mujeres jóvenes empadronadas en comparación con el proceso electoral anterior.
R2: Aumentada la participación sustantiva de mujeres, personas jóvenes, población indígena y afrodescendiente en el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral.	**2.1.** Incremento de la participación de mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes para el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral	**2.1** Fortalecidas las capacidades de agencia de las y los jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes para la prevención y abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral.	**2.1.1**. Número de personas jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes con capacidades fortalecidas para la participación y presentación de propuestas para la prevención de la conflictividad en tomo al proceso electoral.
			2.1.2. Número de organizaciones, colectivos y redes de personas jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes fortalecidas para el diálogo, negociación y resolución de conflictos en el marco del proceso electoral local.
	2.2. Aumento en el número de mujeres, jóvenes pueblos indígenas y afrodescendientes que participan en la formulación y proceso de implementación de los acuerdos derivados de la resolución de conflictos.	**2.2** Generados y/o consolidados espacios dialógicos políticos entre mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes para promover la inclusión de sus propuestas en la resolución pacífica e inclusiva de conflictos.	**2.2.1** Número de espacios dialógicos con participación de mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes para el desarrollo de propuestas para la resolución pacífica e inclusiva de conflictos.
			2.2.2. y **2.2.3** Grado de satisfacción adquirido por las personas y sectores en conflicto, mediante la participación en espacios de diálogo multiactor, desagregado por sexo, edad y sector o grupo que representan.
	2.3. Grado de cambio en la calidad de la participación de mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en la formulación y proceso de implementación de los acuerdos y soluciones a la conflictividad.		**2.2.4.** Número de procesos desarrollados para la verificación del cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes el proceso electoral.

Fuente: (PNUD, 2025)

Bajo esta línea de resultados e indicadores propuestos, el proyecto “Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral" se planteó el objetivo de contribuir al logro del Resultado Estratégico 2 del Marco Estratégico del PBF para Guatemala 2O20-2025, el cual propone que "Para 2025,los conflictos territoriales se han reducido de forma pacífica, inclusiva y colaborativa, contribuyendo a garantizar los derechos humanos y el acceso igualitario al desarrollo humano sostenible para el sostenimiento de la paz.", esto mediante el aporte del proyecto en los cuatro enfoques programáticos del Resultado Estratégico 2:

1) Fortalecimiento de la institucionalidad con responsabilidad para el abordaje de la conflictividad en territorio.
2) Fortalecimiento de actores en condición de vulnerabilidad y exclusión social.
3) Promoción de la aplicación de estándares internacionales de derechos humanos y el nexo humanitario-desarrollo-paz, en el abordaje de la conflictividad en territorios.
4) Creación o fortalecimiento de espacios de diálogo/intercambio para abordar la conflictividad.

4. Propósito y alcance de la evaluación

4.1. Propósito

La presente evaluación del proyecto “Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral” tiene como objetivo analizar de manera integral los logros alcanzados y evaluar su valor añadido en el proceso de consolidación de la paz en Guatemala. En particular, se examinará su contribución al área prioritaria 2, “Reducción de la conflictividad territorial”, establecida en el Marco Estratégico 2020-2025 del Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas (PBF) en Guatemala.

4.2. Alcance

4.2.1. Alcance temático

El objeto de la evaluación del proyecto “Abordando la Conflictividad Electoral desde una perspectiva integral”, incluye sus resultados esperados, las diferentes acciones en la fase de implementación, su contribución al marco estratégico 2020-2025 del PBF para Guatemala, así como la evaluación de la coordinación y articulación con instituciones públicas a nivel nacional, departamental y municipal, la participación de personas de la sociedad civil por medio de organizaciones de mujeres y personas jóvenes, que han estado involucradas en el proyecto.

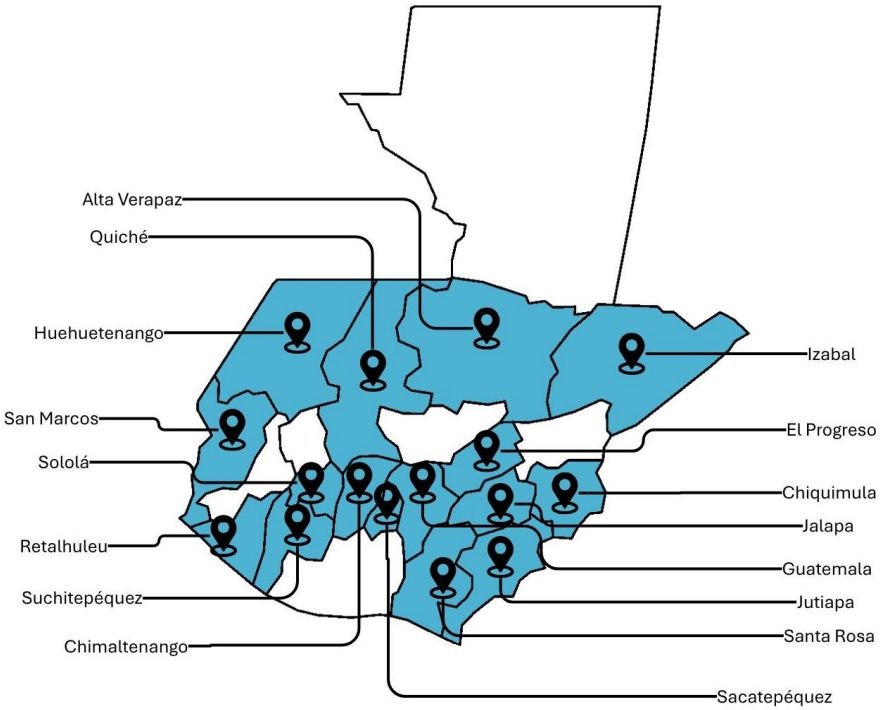
4.2.2. Alcance temporal

La evaluación abarcará el periodo comprendido entre el inicio de la implementación del proyecto en enero 2023 hasta mayo de 2025, aunque podrá cubrir acciones que se hayan implementado antes del inicio del proyecto en caso de que se realizarán en relación con él.

4.2.3. Alcance geográfico

El alcance geográfico de la evaluación abarca el nivel nacional, en los departamentos y municipios donde el proyecto tuvo participación (ver Figura 6), con un énfasis particular en los municipios priorizados por el proyecto debido a su historial de conflictividad electoral y en los que apoyó el desarrollo de estrategias para la prevención y abordaje de la conflictividad.

Figura 6 | Priorización geográfica



Elaboración propia Isegoria. A partir de: (PNUD, 2023)

En la sección de metodología se realiza una propuesta para la elaboración de una muestra territorial.

4.3. Audiencia de la evaluación

La audiencia de la evaluación incluye al Secretariado del PBF en Guatemala, la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz (PBSO), las agencias implementadoras del SNU, el TSE e instituciones públicas contrapartes a nivel técnico y político, así como las organizaciones de la sociedad civil vinculadas al proyecto.

5. Objetivos de la evaluación

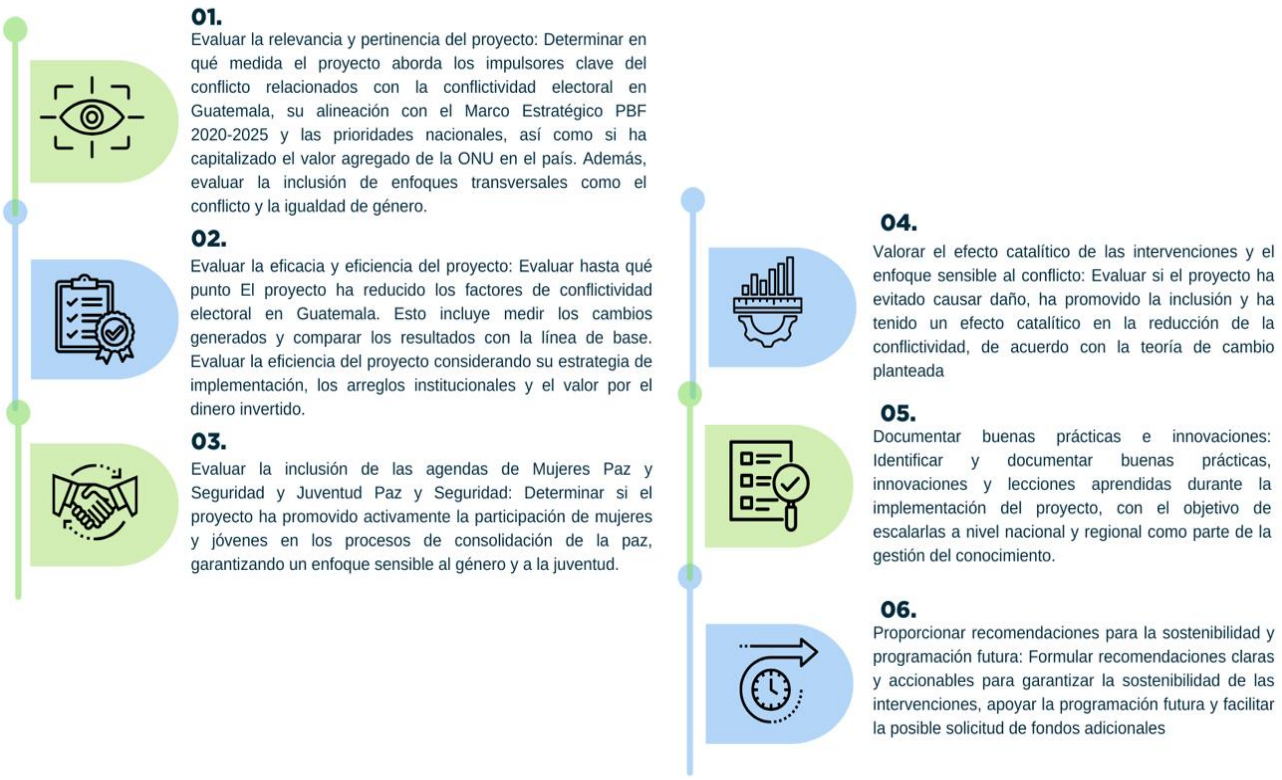
5.1. Objetivo general

La evaluación del proyecto PBF "Abordando la Conflictividad Electoral desde una Perspectiva Integral" tiene como propósito analizar los resultados obtenidos e identificar su valor agregado en la construcción de la paz en Guatemala, para examinar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, extraer aprendizajes clave, y destacar buenas prácticas y estrategias exitosas, así como áreas de mejora. Esto con el fin de contribuir tanto a la rendición de cuentas como al fortalecimiento del aprendizaje, proporcionando insumos para optimizar futuras intervenciones en el marco del PBF en Guatemala.

5.2. Objetivos específicos

La siguiente figura presenta los objetivos de la evaluación.

Figura 7 | Objetivos específicos de la evaluación



Elaboración propia: Isegoría

6. Metodología y limitaciones de la evaluación

6.1. Criterios de evaluación

Esta evaluación se basó en los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, coherencia, tal como lo plantean las Directrices de Evaluación del PNUD actualizadas y revisadas en 2021 (PNUD, 2021), que a su vez se basan en los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, se incluyeron los enfoques de efecto catalítico (Logioco, PBF Catalytic Effect, 2024), y tolerancia al riesgo e innovación priorizados por el PBF, así como el enfoque de no hacer daño y sensibilización al conflicto, y enfoques transversales de derechos humanos, igualdad de género y juventud.

El criterio de **pertinencia** se refiere a "el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades nacionales y mundiales, así como a las de los beneficiarios y las instituciones asociadas, y lo siguen haciendo a medida que cambian las circunstancias" (PNUD, 2021).

En el caso del criterio de **eficiencia**, este se entendió como "el grado en que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo". Mientras que el de **eficacia** se comprende como el grado en que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos (PNUD, 2021).

Por su parte, la **sostenibilidad** dio cuenta del grado de capacidad instalada generada para lograr que los resultados y efectos de una intervención se mantengan en el tiempo a mediano y largo plazo, el grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen. Entretanto, la **coherencia** se entendió como la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución (PNUD, 2021).

Adicionalmente, la evaluación incluyó enfoques transversales como derechos humanos, género y juventud, además de enfoques relevantes para el PBF como efecto catalítico, tolerancia al riesgo, innovación, sensibilidad al conflicto, no hacer daño.

El enfoque de **acción sin daño (**Do No Harm) establece que las intervenciones humanitarias y de desarrollo deben evitar efectos adversos no intencionados en contextos de conflicto, analizando como la asistencia interactúa con las dinámicas del conflicto y ajustando las estrategias para no exacerbar tensiones existentes. Aplicar este marco implicó identificar factores de división y conexión dentro de una comunidad, promoviendo acciones que refuercen la cohesión social y la estabilidad.

El enfoque de **sensibilidad al conflicto** considera el grado en que las intervenciones planteadas y los enfoques programáticos posibilitan abordar las causas estructurales que generan y mantienen el conflicto a lo largo del tiempo y generan cambios a nivel de los titulares de derecho y portadores de obligación. Adicionalmente, este enfoque busca evitar que las intervenciones afecten negativamente a las personas en un contexto donde el conflicto es una realidad, posibilidad o un factor que incide en las vidas de las personas (UNEG, 2022).

El **efecto catalítico** se entendió como la medida en que el proyecto puede constituirse en un incentivo para la movilización o apalancamiento de recursos financieros o programáticos que tributen al logro de los resultados definidos para la consolidación de la paz, o remueve barreras que impiden un apoyo de más largo plazo a la consolidación de la paz o bloquean la participación de actores clave (Logioco, PBF Catalytic Effect Guidelines, 2024).

La **tolerancia al riesgo**, uno de los seis principios del PBF, implicó implementar iniciativas innovadoras en la consolidación de la paz. Esta flexibilidad permite al PBF respaldar enfoques nuevos y no probados que podrían no recibir financiamiento de fuentes más conservadoras.

Por su parte, el principio de **innovación** plantea que, al fomentar estrategias innovadoras, el PBF busca abordar desafíos complejos en la construcción de la paz de manera más efectiva (PBF, 2020).

El **enfoque de género** cuestiona estructuras que perpetúan desigualdades, demandando su integración en políticas públicas, investigación y recopilación de datos. La igualdad de género no solo es un derecho humano, sino un motor del crecimiento y la sostenibilidad, requiriendo liderazgo, rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades para su integración efectiva. Su implementación requiere compromiso firme, liderazgo claro, rendición de cuentas y el fortalecimiento de capacidades para garantizar que las perspectivas de género se integren en todas las áreas de acción, fomentando un desarrollo centrado en las personas y sostenible en el tiempo (UN, 2002) (UN Women, 2020).

El **enfoque basado en derechos humanos (**HRBA, por sus siglas en inglés) se fundamenta en la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de Derechos Humanos, y busca promover la paz, la justicia y el desarrollo sostenible (ONU, 2003). Su objetivo es corregir desigualdades mediante la relación entre “titulares de derechos” y “titulares de obligaciones”, asegurando que las instituciones fortalezcan la capacidad de las personas para exigir sus derechos y fomentando la participación y la rendición de cuentas. Integrado en programas y políticas, sigue principios como universalidad, igualdad y no discriminación, para garantizar un desarrollo inclusivo y democrático (ONU, 2003) (ONU, 2025)

El **enfoque de juventud** destaca a los jóvenes como agentes esenciales del desarrollo sostenible, promoviendo su inclusión en la toma de decisiones y el acceso a oportunidades equitativas. Se enfatiza la necesidad de fortalecer su educación, empleo y participación cívica, asegurando que sus derechos sean protegidos y que cuenten con los recursos necesarios para prosperar. Se hace énfasis en la importancia de una acción coordinada entre gobiernos, sociedad civil y sector privado, garantizando que la juventud desempeñe un papel activo en la construcción de un futuro más justo y sostenible

6.2. Preguntas de evaluación

Los términos de referencia contenían 58 preguntas de evaluación para dar respuesta a los criterios de evaluación, presentados en la sección anterior. Considerando el alto número de preguntas de evaluación se realizó un ejercicio de consolidación de las mismas, que arrojó un total de 36 preguntas (preguntas secundarias) (Ver Anexo 2). Posteriormente, considerando el nivel de detalle de las preguntas secundarias y su número, se optó por agruparlas temáticamente, y elaborar 13 preguntas adicionales más generales (preguntas primarias), cuya función es agrupar temáticamente las 36 preguntas secundarias, para poder ver de forma más rápida los resultados de la evaluación por área, como se aprecia en la siguiente tabla. De esta misma forma se elaboró la matriz de consistencia (Anexo 3) en donde se encuentran los criterios, las preguntas primarias de evaluación, las preguntas secundarias de evaluación, las variables, los indicadores, las fuentes de información y los instrumentos de recolección de información.

Tabla 4 | Matriz de preguntas primarias y secundarias

Pertinencia	¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades y prioridades del país?	¿En qué medida el proyecto abordó los impulsores clave del conflicto, los factores de paz identificados en el análisis del conflicto, y se alineó con las prioridades nacionales?
		¿En qué medida se diseñó el proyecto tomando en cuenta los factores generadores de conflictividad electoral en Guatemala?
	¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?	¿Los grupos de interés, incluyendo mujeres y personas jóvenes, participaron en el diseño del proyecto y qué efectos tuvo esa participación?
		¿En qué medida se incluyeron las necesidades de personas jóvenes y mujeres y se consideraron sus desafíos, oportunidades, limitaciones y capacidades?
		¿Qué tan adecuada y clara fue la estrategia de focalización en términos de territorios y beneficiarios del proyecto y cómo influyó en la coordinación y e implementación del proyecto?
	¿En qué medida en el proyecto fue clara y funcional la teoría del cambio?	¿La teoría del cambio del proyecto fue comprensible, basada en evidencia?
		¿La teoría del cambio fue revisada a lo largo de la implementación?
Eficacia	¿En qué medida se alcanzaron los resultados del proyecto?	¿En qué medida se cumplieron las actividades y productos del proyecto?
		¿Cuáles fueron los logros en cuanto a fortalecimiento de capacidades de los beneficiarios e instituciones del proyecto? (TSE, Juntas, organizaciones, beneficiarios)
		¿Cuáles fueron los resultados del proyecto en términos de participación de grupos como personas jóvenes, mujeres en el abordaje de la conflictividad electoral?
		¿En qué medida el proyecto potenció la agencia, los mecanismos de interlocución y coordinación de mujeres y personas jóvenes en el contexto electoral?
		¿Cuáles fueron los resultados en términos de resolución de conflictividades específicas, factores de conflicto y conflictividad electoral?
		¿Cuáles fueron los resultados y aportes del proyecto en términos de consolidación de la paz tanto a nivel nacional como territorial?
	¿Qué factores contribuyeron o limitaron el logro de resultados del proyecto?	¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó el proyecto y cómo se abordaron?
		¿Qué factores contribuyeron al logro de resultados del proyecto?
Coherencia	¿En qué medida se articuló el proyecto con otras intervenciones para evitar duplicaciones, coordinar y sinergias?	¿En qué medida el proyecto del PBF complementó los esfuerzos de otras entidades, especialmente los de otros actores de la ONU y organizaciones implementadoras, evitando duplicación y mejorando la coherencia en la respuesta?
		¿En qué medida el proyecto estuvo alineado con el Marco Estratégico del PBF en Guatemala y otros proyectos de la cartera desde su diseño, implementación, monitoreo?
		¿En qué medida el proyecto complementó y articuló el trabajo con la institucionalidad electoral en los niveles nacional y territorial?
Eficiencia	¿Se utilizaron los recursos de forma adecuada y eficiente?	¿Cuál es el balance de la relación entre los resultados obtenidos y la inversión de recursos en el marco del proyecto considerando el análisis del presupuesto asignado y ejecutado? ¿Se utilizaron los recursos de manera eficiente?
		¿En qué medida fueron adecuados la gestión, la dotación de personal y la planificación para alcanzar los resultados?
		¿Qué tan efectiva fue la coordinación y sinergia entre las agencias de la ONU, organizaciones implementadoras y donantes para alcanzar los resultados esperados?
		¿En qué medida los compromisos asumidos en la propuesta del proyecto para la consolidación de la paz con perspectiva de género y de juventud, particularmente con respecto al presupuesto, se cumplieron durante la implementación?
	¿El seguimiento al proyecto fue robusto y contribuyó a realizar ajustes?	¿Hubo un monitoreo continuo del proyecto?
		¿Los datos de monitoreo se utilizaron para realizar ajustes en la implementación?

		¿Se recopilaron datos diferenciados por género, edad?
Sostenibilidad	¿Cuáles son las probabilidades de que los beneficios institucionales y sociales continúen una vez terminado el proyecto?	¿Qué medidas se tomaron para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez concluido, incluyendo una estrategia de salida y la transferencia de capacidades?
		¿Cuál es el nivel del compromiso de las instituciones y otras partes interesadas (mujeres, personas jóvenes) para la institucionalización de los resultados del proyecto y dar continuidad a las iniciativas?
Enfoques de género, juventud y DDHH	En qué medida el proyecto incorporó un enfoque de género, juventud y derechos humanos	¿Cómo se implementó el enfoque de género y se fomentó la participación de las personas jóvenes y qué estrategias facilitaron estos procesos?
		¿En qué medida se logró la participación de las y los jóvenes y mujeres considerando sus desafíos, oportunidades, limitaciones y capacidades?
Enfoque de sensibilidad al conflicto y acción sin daño	¿Se aplicó un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto y acción sin daño durante la implementación del proyecto?	¿El proyecto tuvo un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto y no hacer daño? ¿El proyecto identificó y minimizó impactos negativos?
		¿El proyecto incluyó específicamente los enfoques de sensibilidad al conflicto y acción sin daño?
		¿El proyecto tomó medidas para minimizar tensiones producto de las dinámicas de género y participación de personas jóvenes?
		¿El proyecto fortaleció las capacidades de la población en relación con la sensibilidad al conflicto?
Enfoque de tolerancia al riesgo e innovación	¿En qué medida el proyecto incluyó un enfoque de tolerancia al riesgo e innovación?	¿Se identificaron y gestionaron de manera efectiva los riesgos asociados al proyecto, tanto en diseño e implementación y específicamente en relación con la seguridad y participación de mujeres y personas jóvenes?
		¿En qué medida fue innovador el enfoque del proyecto, las medidas para la participación efectiva de mujeres y personas jóvenes, y qué lecciones específicas pueden derivarse para implementar enfoques similares en otros contextos?
Enfoque de efecto catalítico	¿En qué medida el proyecto incluyó un enfoque de efecto catalítico?	¿En qué grado el proyecto actuó como catalizador para movilizar nuevos recursos, generar alianzas estratégicas o superar barreras institucionales o sociales para maximizar su impacto o crear respuestas más amplias para la consolidación de la paz? ¿Cuál fue el monto movilizado y cómo se calculó el efecto catalizador financiero?
		¿Cómo se integró el enfoque de género y juventud en la creación de alianzas y en la facilitación de nuevas iniciativas de consolidación de la paz?

Elaboración propia: Isegoría

6.3. Diseño de la evaluación

6.3.1. Evaluación de resultados basada en la teoría del cambio

La evaluación se realizó siguiendo un enfoque centrado en los resultados en materia de consolidación de la paz, en línea con la Guía sobre la teoría del cambio del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, 2021). Para el PBF "resultados" se refiere a los cambios o transformaciones en el comportamiento de los grupos meta o actores clave, contextualmente relevantes y sensibles al conflicto, que permiten evaluar avances concretos hacia la reducción de tensiones, el fomento del diálogo y el fortalecimiento de la cohesión social e institucional en entornos frágiles. De este modo, se buscó determinar las transformaciones inmediatas y mensurables ligadas a la consolidación de la paz, examinando estos logros a través del cumplimiento de los indicadores y productos del proyecto, según se articularon en el marco de resultados.

La teoría de cambio asociada al proyecto identificó los supuestos y la cadena lógica que explican cómo y por qué las actividades propuestas generarán los resultados deseados en el contexto de la paz. La evaluación examinó en primer lugar la construcción y solidez de la teoría del cambio y posteriormente el cumplimiento de sus supuestos, así como el marco de resultados asociado. La evaluación buscó establecer conexiones causales entre los objetivos del proyecto, los resultados esperados y los factores externos que incidieron en la intervención.

Asimismo, atendiendo a la necesidad de clarificar la cadena causal y los supuestos programáticos, se analizó cómo el proyecto incorporó la evidencia previa y ajustó su estrategia sobre la marcha para maximizar su contribución a la paz, dada la necesidad de adaptar la intervención a contextos frágiles y

dinámicos, donde los avances pueden verse afectados por factores externos que escapan al control del proyecto.

Como se precisa más adelante y en la matriz de consistencia en Anexo 3, la información se obtuvo a partir de revisión documental, entrevistas a donante, TSE, agencias implementadoras, así como grupos focales con organizaciones beneficiarias.

6.3.2. Métodos mixtos

La evaluación se llevó a cabo mediante un enfoque de métodos mixtos. En el componente cuantitativo, se centró en información secundaria[3] proveniente de la implementación del marco de resultados en cuanto al cumplimiento de las metas de los indicadores de producto y resultado. El componente cualitativo se fundamentó en información primaria, mediante la realización de entrevistas a diferentes niveles y con diferentes tipos de actores implementadores y participantes, grupos focales con organizaciones (Ver tabla 5). La metodología de la evaluación se estructuró con base en los objetivos y criterios de evaluación establecidos, utilizando la teoría de cambio como herramienta clave para analizar la lógica causal del proyecto y comprender cómo los insumos y procesos contribuyeron a los resultados esperados, analizando en qué lugar de la cadena causal se presentaron dificultades atribuibles bien sea a la definición de esta cadena, a sus supuestos o a factores externos o internos que la afectaron.

6.3.3. Métodos de recolección de información

6.3.3.1. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia utilizada en la evaluación se puede consultar en el Anexo 3. En la matriz se relacionaron las preguntas primarias y secundarias de evaluación, los indicadores, los umbrales de los indicadores, las fuentes de información, la formación del juicio. Al final de la sección de metodología se explica el proceso de construcción de hallazgos, valoración cuantitativa de los mismos, conclusiones y recomendaciones.

6.3.3.2. Entrevistas semiestructuradas y grupos focales

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a personal del TSE a nivel nacional y departamental, miembros de juntas electorales y el donante. Se realizaron entrevistas grupales a las agencias implementadoras y socios. (Ver Instrumentos de investigación nacionales y territoriales en Anexos 4 y 5, respectivamente). Se realizó un grupo focal con representantes de organizaciones juveniles. En la siguiente tabla se aprecia el total de instrumentos aplicados cualitativamente, para ver el detalle de actores consultar el Anexo 6.

Tabla 5| Muestra cualitativa de la evaluación

Muestra final de la evaluación			
Instrumento	**Actor / Grupo de Interés**	**Total aplicados**	**Total**
Grupos focales	Personas Jóvenes organizadas (AGLOJOVEN, JAxJS, Involúcrate, Grupos Juveniles NIMD, Voluntariado Cívico, etc.)	1	1
Entrevistas	Funcionarios y servidores públicos del TSE y de otras instituciones del proceso electoral a **nivel central**	10	22
	Funcionarios y servidores públicos del TSE y de otras instituciones del proceso electoral a **nivel territorial**	5	
	Donante	1	
	Organizaciones de la Sociedad Civil	2	

[3] Para la lista específica de documentos a consultar ver más adelante la lista de fuentes secundarias.

	Agencias Implementadoras (PNUD, UNFPA, ONU Mujeres	3	
	Otros actores	1	
Entrevistas grupales	Funcionarios y servidores públicos del TSE y de otras instituciones del proceso electoral a **nivel central**	1	7
	Agencias Implementadoras (PNUD, UNFPA, ONU Mujeres	3	
	Organizaciones de la Sociedad Civil	3	
	Total		**30**

Elaboración propia: Isegoría

6.3.3.3. Revisión de fuentes secundarias

Se consultaron los documentos descritos en el Anexo 7. Asimismo, en el marco de la revisión de fuentes secundarias, se llevó a cabo un análisis de los indicadores del proyecto con el propósito de evaluar el grado de avance y cumplimiento de los resultados definidos. Este análisis permitió interpretar la información cuantitativa y cualitativa disponible, contrastando los resultados alcanzados con los previstos en la planificación inicial. La información obtenida se trianguló con la obtenida de otras fuentes de información.

6.3.3.4. Sondeo

Aunque se buscaba realizar una medición de la línea de salida a través de un sondeo, y se elaboró el cuestionario (Anexo 8) además con formato en una plataforma de encuestas en línea, finalmente el diligenciamiento por las entidades y personas beneficiarias no fue posible por razones ajenas a Isegoría. De esta manera, en esta evaluación se incluyen únicamente los datos del sondeo elaborado por el consultor que elaboró la línea de base. Dicho informe de línea de base (PNUD UNFPA ONU Mujeres, 2024) no se elaboró con datos tomados antes de la implementación del proyecto, sino con preguntas retrospectivas realizadas en el año 2024 sobre la situación en 2022. Adicionalmente, en el mismo momento de su levantamiento, se realizaron preguntas sobre la situación en 2023 con las mismas personas, obteniéndose así una línea base retrospectiva y una línea de salida parcial. Si bien esta línea de base no se realizó en el momento en que debería realizarse, es decir, antes del inicio del proyecto, brinda una aproximación a la situación base del proyecto y una valoración sobre la situación después de la implementación. De cualquier manera, esos datos constituyen una fuente más que se utilizó para triangular con el resto de las fuentes de información recopiladas por esta evaluación.

6.3.4. Sistematización y triangulación de evidencia, elaboración de hallazgos, conclusiones y recomendaciones

La información recopilada se subió a MAXQDA, un software de análisis cualitativo, donde se codificó a partir de las preguntas secundarias de evaluación. Por medio de software de análisis cualitativo también se realizaron búsquedas por palabras clave para identificar temas referentes a las preguntas orientadoras e indicadores de la evaluación. Los resultados de estas búsquedas se exportaron a archivos de Excel y se filtraron según el tipo de actor, lo cual facilitó la triangulación rápida de la información.

Figura 12 | Paso a paso sistematización y análisis de la información

Elaboración propia: Isegoría

Se realizó así una triangulación metodológica, de datos y de actores, teniendo en cuenta que se recurrió a más de un método, a más de una técnica dentro de los métodos seleccionados para obtener la información y analizarla, así como a más de una fuente de datos. Así, la información de entrevistas se trianguló con la información recabada en documentos de proyecto con el fin de incrementar la validez y confiabilidad.

Los hallazgos se construyeron con base en dicha información referenciándose las diferentes fuentes utilizadas entre paréntesis al final de estos. Cuando hay unanimidad, solamente se citan las fuentes al final, y cuando hay divergencia se especifica en el desarrollo de este, también citando las fuentes al final. El enunciado de cada hallazgo en negrilla presenta una síntesis, buscando un nivel mayor de generalidad, mientras que en el desarrollo inmediatamente posterior se presenta la evidencia que lo respalda, con los matices u opiniones divergentes en caso de haberlos.

Los hallazgos responden a las preguntas de evaluación, e incorporan información relacionada con los criterios o indicadores relacionados en la matriz de información para cada una de ellas. De esta forma, los hallazgos responden a la medida en que el proyecto cumplió con cada uno de los aspectos tratados por la evaluación de acuerdo con las preguntas.

Para facilitar una visualización rápida de dicha medida, para cada pregunta secundaria de evaluación se elaboró una escala de 1 a 5, con unos criterios específicos por pregunta de evaluación que se detallan en la matriz de consistencia. Una vez elaborados los hallazgos a través de la triangulación de la evidencia, la asignación del puntaje se realizó teniendo en cuenta los criterios establecidos de acuerdo al cumplimiento alcanzado en cada uno de los hallazgos. Para cada pregunta secundaria se añadió una explicación en la matriz de consistencia sobre las razones por las cuales se asignó a determinada escala. Adicionalmente, en la primera versión de este informe se contó con la retroalimentación del donante y las AFP implementadoras.

Figura 8 | Escala general de medición de los indicadores

Elaboración propia: Isegoría

6.3.5. Limitaciones de la evaluación y medidas de mitigación

Se presentan a continuación las limitaciones de la evaluación, así como las medidas de mitigación tomadas.

Tabla 6 | Limitaciones de la evaluación y medidas de mitigación

Limitación	Descripción	Medidas de mitigación
1. Limitaciones de tiempo para la evaluación	El periodo de evaluación fue breve para el estándar de este tipo de evaluaciones y la necesidad de abarcar diversas áreas (nacional, departamental y municipal).	Se priorizaron criterios de evaluación y preguntas clave según su relevancia para las audiencias principales. Se aplicaron técnicas de recolección de información ágiles, como entrevistas virtuales o sondeos en línea. Se planificó con antelación la logística de campo y coordinar entrevistas grupales para optimizar el tiempo. Se coordinó con las agencias implementadoras para la convocatoria y seguimiento a las respuestas de informantes clave.
2. Limitaciones de cobertura geográfica	Por limitaciones de tiempo no se alcanzó a realizar visitas a territorio. Esto redujo la posibilidad de observar de primera mano los resultados en ciertos territorios.	Se realizaron entrevistas con actores representativos de forma virtual, además de la información que proporcionaron los demás actores y la documentación.
3. Línea de base extemporánea y limitaciones de réplica	La línea de base se realizó después del inicio del proyecto, con preguntas retrospectivas. Esto implicó limitaciones como el tiempo transcurrido desde algunas acciones hasta la medición, cambios de personal, y posibles sesgos por saturación o preguntas a actores que no tuvieron relación con las preguntas. Adicionalmente,	Se consideraron los datos de la línea de base elaborada por el consultor, así como sus mediciones para 2024. Adicionalmente, dichos resultados se triangularon con los hallazgos de fuentes cualitativas, como la revisión documental, incluyendo informes del proyecto, productos, informes de socios, matrices de seguimiento y resultados, entre otros, además de las entrevistas

	aunque Isegoría elaboró un instrumento para replicar la medición de la línea base de salida, esta medición no se pudo realizar finalmente por razones ajenas a Isegoría relacionadas con la disponibilidad de los actores, lo que fue discutido con la Coordinación de la evaluación, el donante y las AFP implementadoras.	con los diferentes actores y grupos focales, y los diferentes grupos de interés.

Elaboración propia: Isegoría

7. Hallazgos por criterio de evaluación

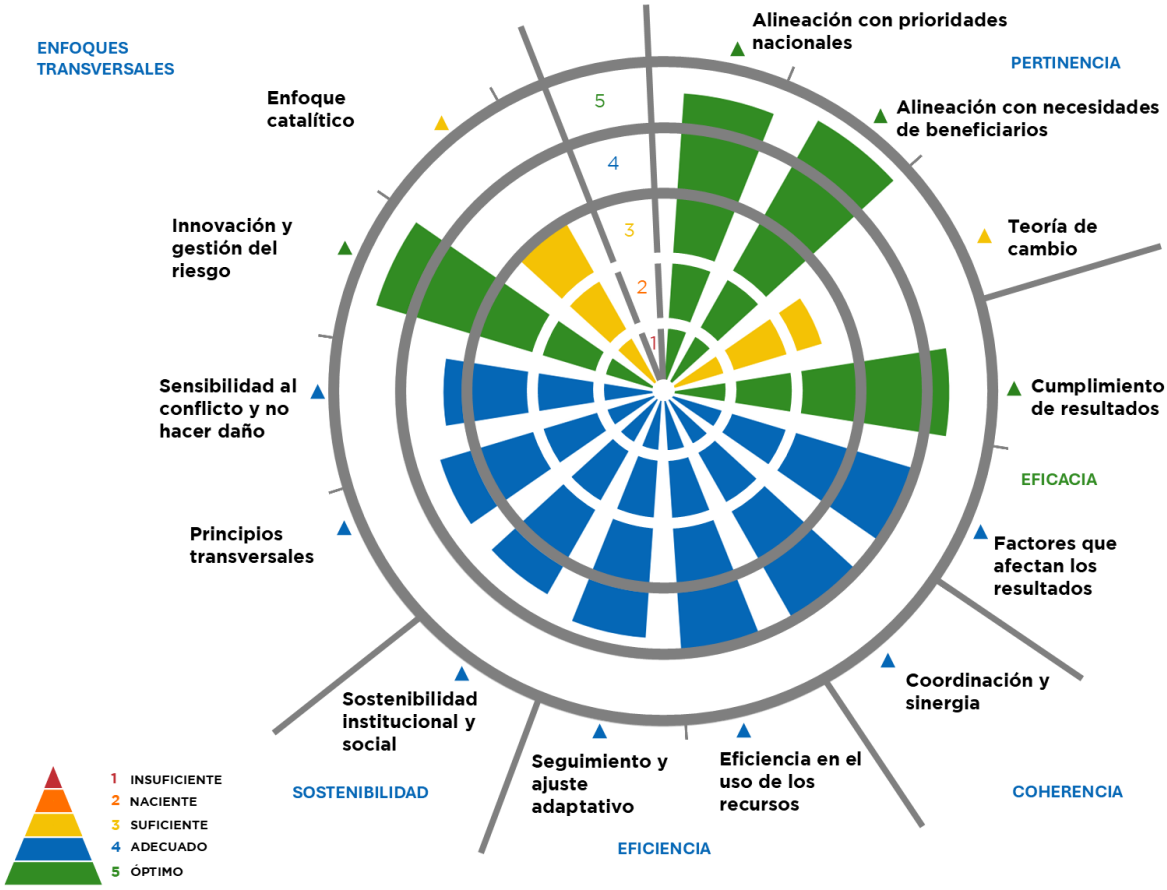
En este capítulo se presentan los hallazgos de la evaluación. La presentación de estos se organiza, en primer lugar, por criterios de evaluación: Pertinencia, Eficacia, Coherencia, Eficiencia, Sostenibilidad y Enfoques transversales (enfoques de género, juventud y derechos humanos); sensibilidad al conflicto y acción sin daño; tolerancia al riesgo e innovación y efecto catalítico).

En un segundo nivel, los hallazgos se organizan por pregunta primaria de evaluación (13 preguntas). Debajo de cada pregunta primaria de evaluación se presenta la valoración cuantitativa para cada una de las preguntas secundarias que la integran, de cuyo promedio se obtiene el puntaje de la pregunta primaria (Ver sección de metodología y Anexo 3 para detalles).

Finalmente, en un tercer nivel, figuran las preguntas secundarias de evaluación. Cada una se responde mediante uno o máximo dos hallazgos, con la formulación del hallazgo en negrilla y posteriormente el desarrollo del mismo con la evidencia.

A continuación, se presenta el panorama de los puntajes para las 13 preguntas primarias de evaluación, lo que permite una apreciación rápida de fortalezas y debilidades.

Figura 9 | Resultados de la evaluación según elementos criterios y categorías de análisis

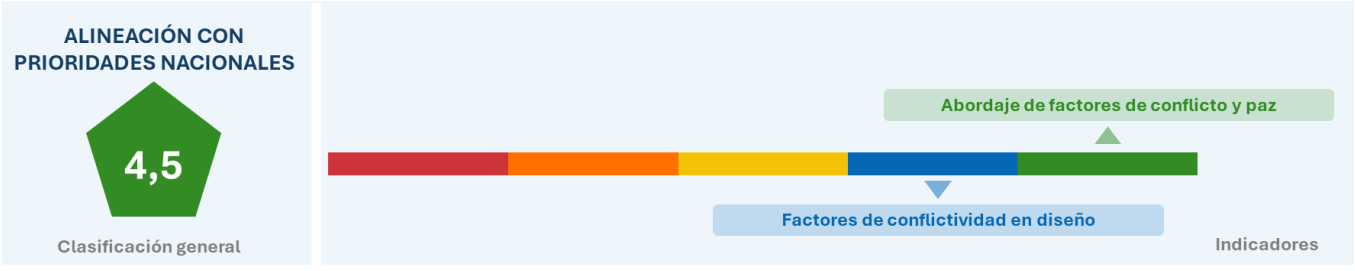


Elaboración propia: Isegoría

7.1. Pertinencia

¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades y prioridades del país?

Figura 10 | Clasificación general e indiciadores de alineación con factores de conflicto y prioridades nacionales



Elaboración propia: Isegoría

1. **¿En qué medida el proyecto abordó los impulsores clave del conflicto, los factores de paz identificados en el análisis del conflicto, y se alineó con las prioridades nacionales?**

P1. El proyecto "Abordando la Conflictividad Electoral" abordó factores de conflictividad en Guatemala como la violencia electoral histórica, la desconfianza hacia el sistema electoral,

dinámicas estructurales como la cultura de violencia, la discriminación de género y exclusión política de mujeres, jóvenes e indígenas. Al abordar la conflictividad, el proyecto también se propuso contribuir a prevenir tensiones en un contexto de postconflicto, fomentando la participación y generando condiciones más favorables para la gestión democrática de los procesos electorales. Finalmente, el proyecto respondió a las prioridades nacionales planteadas en el plan

Los diferentes grupos de interés coincidieron en señalar que el proyecto abordó los factores y sucesos históricos que han marcado la conflictividad política y electoral en Guatemala. Los diferentes actores resaltaron que en Guatemala se han presentado altos niveles de conflictividad en los procesos electorales recientes, que derivaron en crisis políticas, situaciones de ingobernabilidad, movilizaciones sociales, descontento generalizado, y violencia. Igualmente, la situación de postconflicto que vive el país, donde aún persisten desigualdades estructurales y exclusión, ha generado un escenario propicio para la exacerbación de conflictos, por lo cual los diferentes actores entrevistados coincidieron en destacar la pertinencia programática en torno a acciones que contribuyan a fomentar el diálogo, la paz, la construcción de la paz, con un enfoque en la atención a los conflictos territoriales y en municipios (Entrevistas TSE, AFP, OSC, documento de proyecto).

En este sentido, los diferentes grupos de interés manifestaron que la creación de espacios de coordinación y diálogo entre diversos actores, incluyendo liderazgos comunitarios, autoridades civiles y militares, fue pertinente para incluir a poblaciones excluidas en las instancias democráticas de decisión, ampliando así el círculo de actores involucrados en la prevención de la conflictividad. Se destacó así la importancia de abordar de forma integral la idiosincrasia o cultura violenta que se experimenta dentro de la población guatemalteca en las distintas esferas sociales, incluyendo el aspecto electoral, como una forma de generar conciencia entre los diferentes actores del espectro político como forma de prevención (Entrevistas TSE, AFP, OSC).

Además, el abordaje de la conflictividad por el proyecto se consideró pertinente en la medida en que todos los actores y especialmente las organizaciones de la sociedad civil manifiestan que existe aún en Guatemala una ampla discriminación y violencia política por razones de género, por lo cual el proyecto representó una oportunidad para el ejercicio pleno de la ciudadanía de las mujeres para visibilizar la violencia política de género no solo en el marco de las elecciones, sino también en las comunidades, municipios y espacios de toma de decisiones. Fenómenos como la descalificación, la difamación y otras formas de violencia política hacia mujeres antes no se reconocían como tales dentro de la violencia política en el país. Las organizaciones de la sociedad civil resaltaron la pertinencia de abordar un patrón estructural a nivel nacional derivado del sistema patriarcal que ha impedido la participación de las mujeres (esposas, madres e hijas) en los asuntos públicos sin el consentimiento de figuras masculinas en sus hogares. Las AFP implementadoras (PNUD, UNFPA, ONU Mujeres) también identificaron manifestaciones de violencia política cruzadas con la identidad de género, la sexualidad y los roles tradicionales asignados a las mujeres (Entrevistas OSC, AFP).

Adicionalmente, desde el TSE, AFP y donante se mencionó que en un país como Guatemala, donde históricamente se ha estigmatizado la participación de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas, y donde la confianza en el sistema electoral ha estado profundamente erosionada por prácticas de corrupción, clientelismo y compra de votos, el proyecto fue relevante al articular los diferentes niveles institucionales en busca de fortalecer las capacidades, participación, de estos grupos, abordando así factores de conflictividad estructural (Entrevistas AFP, OSC).

En cuanto a la alineación con las prioridades nacionales, el proyecto *"Abordando la Conflictividad Electoral desde una perspectiva integral"* se alineó de forma directa con el Plan Nacional de Desarrollo *K'atun: Nuestra Guatemala 2032* y con las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Al promover la disminución de la conflictividad, fortalecer la institucionalidad, incrementar la inclusión política de mujeres, jóvenes e

indígenas, enfrentar la violencia y discriminación estructural, y fortalecer la participación ciudadana, el proyecto se alinea con las prioridades "Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia" y "Protección social y disminución de la pobreza" de las diez Prioridades Nacionales de Desarrollo, y con los ejes "Guatemala urbana y rural", "Desarrollo territorial local", "Bienestar para la gente" y "Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo". En cuanto a la alineación con las prioridades nacionales, el proyecto se alineó con la Política General de Gobierno 2020-2024, especialmente bajo el pilar de Gobernabilidad y seguridad en el desarrollo, en específico en lo relacionado con objetivos como mejorar la gobernabilidad del país para una convivencia pacífica y armoniosa que permita la inversión y el empleo, propiciar la disminución de la comisión de delitos mediante programas de prevención e instancias de resolución de conflictos, y promover los derechos y el desarrollo de los pueblos indígenas. En el ámbito internacional, el proyecto se alinea con el Marco Estratégico de Cooperación de Naciones Unidas 2020-2025, específicamente bajo el Pilar de Seguridad y Justicia, contribuyendo al fortalecimiento de las instituciones del Estado, el acceso a la justicia, la transformación pacífica de conflictos y el fomento de espacios de diálogo inclusivos. Finalmente, el proyecto contribuye a la implementación de recomendaciones clave del Examen Periódico Universal de Derechos Humanos sobre Guatemala (2017), incluyendo aquellas relativas a la eliminación de la discriminación contra la mujer, el fortalecimiento del marco constitucional y jurídico, el respeto y promoción de los derechos de los pueblos indígenas, la participación política, y la protección de defensores de derechos humanos.

2. **¿En qué medida se diseñó el proyecto tomando en cuenta los factores generadores de conflictividad electoral en Guatemala?**

P2. El proyecto incorporó los principales factores generadores de conflictividad electoral en Guatemala, como la desconfianza en el sistema electoral, el uso de estrategias de confrontación por parte de candidatos, la concentración de elecciones en un solo día aunado a las distancias y falta de comunicación y coordinación de entidades y niveles de gobierno, la baja participación y apatía política, la violencia política contra las mujeres, exclusión y apatía de jóvenes, así como la capacidad de y confianza en las instituciones electorales, aunque según algunos actores hubiera sido importante incluir formaciones a los partidos políticos.

La mayoría de las personas entrevistadas del TSE, tanto a nivel nacional como territorial, y una AFP implementadora destacaron que el proyecto atendió factores de conflictividad como el uso de estrategias de confrontación por parte de actores políticos, organizaciones y candidatos en territorios con antecedentes de alta conflictividad electoral. Por otra parte, aunque el uso de posiciones y estrategias de confrontación por parte de los partidos políticos se abordó desde su inclusión en los acuerdos locales y nacionales, algunos actores de territorio consideraron de gran importancia que se les incluya en los procesos de formación (Entrevistas JED/JEM).

Igualmente, los diferentes actores coincidieron en señalar que el proyecto abordó la baja participación electoral y apatía política de los diversos sectores como factor que no permite que las diferencias políticas se expresen y se respeten de manera que contribuyan a la convivencia, impulsando acciones para concientizar y promover la valoración del voto y la participación, para fortalecer la confianza ciudadana en los procesos democráticos (Entrevistas TSE, OSC, AFP). La participación se abordó también desde la inclusión de grupos históricamente marginados como mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas como actores políticos, dentro del proyecto como medida tanto para enfrentar la conflictividad electoral pero también como forma de constituir a dichos grupos en actores políticos para trabajar en espacios de toma de decisión, incluyendo factores como la violencia hacia las mujeres, la baja participación y apatía de jóvenes (Entrevistas OSC, AFP).

El proyecto también consideró las cuestiones prácticas que pueden potenciar la conflictividad, como la concentración de diferentes elecciones en un solo día, la comunicación y coordinación entre diferentes

actores y entre niveles territoriales (municipal, departamental, nacional) , el alto número de municipios y la ubicación de algunos de ellos (Entrevistas AFP; documentos, TSE).

A lo anterior, se suma el fortalecimiento de las capacidades del TSE y el enfoque del proyecto de mantener un enfoque de neutralidad, con el fin de responder a las expectativas de imparcialidad por parte de actores políticos y ciudadanía en general. necesidad de actores y partidos políticos, y de una institucionalidad electoral percibida a nivel general como imparcial, que brinde seguridad en torno a los procesos electorales y democráticos. Se resalta el esfuerzo del proyecto por generar espacios de diálogo y acercamiento con actores clave, incluidas las candidaturas, quienes desempeñan un papel central en la movilización política y social, especialmente en contextos donde los procesos electorales pueden generar tensiones locales (Entrevistas TSE, AFP).

De acuerdo con la mayoría de actores del TSE que se refirieron a este tema, un factor que contribuía a las conflictividades era el desconocimiento técnico y capacidades de las y los funcionarios institucionales y del TSE en el territorio. Así, para representantes del Instituto Electoral, el proyecto también abordó la falta de capacidades técnicas entre funcionarios y funcionarias del TSE en el territorio como un factor de riesgo, desarrollando procesos de capacitación a delegados, subdelegados y demás personal, previamente basados en diagnósticos territoriales específicos (Entrevistas TSE).

¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?

Figura 11 | Clasificación general e indiciadores de alineación con necesidades de beneficiarios

Elaboración propia: Isegoría

3. **¿Los grupos de interés, incluyendo mujeres y personas jóvenes, participaron en el diseño del proyecto y qué efectos tuvo esa participación?**

P3. Mujeres y jóvenes participaron en el diseño del proyecto a través de diálogos consultivos, y luego en la focalización y el énfasis o diseño de los diferentes componentes de acuerdo con sus necesidades en el marco temático del proyecto.

En la fase preparatoria, las mujeres y los jóvenes participaron en el diseño del proyecto a través de diálogos consultivos previos donde se consideraron sus preocupaciones y temas de interés. Asimismo, las organizaciones de mujeres y jóvenes contribuyeron a identificar territorios y/o personas específicas con las cuales implementar el proyecto, como líderes o lideresas. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) destacan el trabajo conjunto con sus representaciones territoriales para identificar temas relevantes, lo cual se vio reforzado por la trayectoria de colaboración entre las AFP y las OSC (Entrevistas AFP, OSC).

Las OSC destacaron que las AFP implementadoras (PNUD, UNFPA, ONU Mujeres) las escucharon y les dieron libertad para variar los énfasis, por ejemplo, en cuanto al fortalecimiento que se requería en el marco del proyecto. Esto permitió que la implementación respondiera a las necesidades de las OSC y personas beneficiarias. Por ejemplo, las OSC de jóvenes reconocieron que se les permitió diseñar e implementar

actividades según sus prioridades y preferencias, lo que fortaleció su sentido de pertenencia. (Entrevistas OSC).

4. **¿En qué medida se incluyeron las necesidades de personas jóvenes y mujeres y se consideraron sus desafíos, oportunidades, limitaciones y capacidades?**

P4. Las necesidades de mujeres y personas jóvenes fueron incluidas considerando sus desafíos, oportunidades y capacidades. El proyecto priorizó necesidades específicas, como la violencia política hacia las mujeres y los estereotipos de género que limitan su participación, así como el reconocimiento de mujeres y jóvenes como actores clave en la prevención de conflictos electorales, y tomó medidas para abordar oportunidades y limitaciones, enfocándose en el fortalecimiento de sus capacidades.

El proyecto incluyó la atención a necesidades relacionadas con la participación política y participación en la solución de la conflictividad, empadronamiento, fortalecimiento de capacidades y violencia política contra las mujeres. Además de las necesidades generales identificadas por el proyecto, se identificaron necesidades específicas, como la identificación concreta y en territorio de las formas de violencia de género genérica y electoral, o el fortalecimiento de capacidades tecnológicas, organizativas y de observación electoral, en el caso de organizaciones de jóvenes (Entrevistas AFP, OSC). Estas necesidades específicas respondían a los desafíos que enfrentan jóvenes y mujeres en territorio.

Igualmente, la marginación de jóvenes y mujeres se manifiesta en la necesidad de hacer escuchar sus voces y aumentar su participación en las instancias de decisión políticas y electorales. En esta medida el proyecto buscó atender esta necesidad, considerando los desafíos en cuanto a marginalización geográfica y social, dedicando recursos a impulsar la participación y el fortalecimiento de capacidades, de mujeres y jóvenes a nivel de territorio.

Así, por ejemplo, la formación sobre de las violencias de género, permitió que las mujeres las identificaran y se recogieran testimonios sobre los tipos de violencia política y electoral que ellas enfrentan. Al proveer a las mujeres de conocimientos, herramientas y contactos, se respondió a la necesidad de poder hacer frente a una violencia donde, especialmente al postularse como candidatas, persiste la difamación en su contra y la generalización de estereotipos de género en la sociedad sobre su participación política. Esto también se evidenció en el caso de las integrantes de JED y JEM, donde las formaciones proporcionadas por el proyecto respondieron a su necesidad de identificar y prevenir estas violencias (Entrevistas OSC).

En cuanto a la atención de las necesidades de las juventudes, estas se concentraron en el fomento de la participación, el fortalecimiento de capacidades en conocimiento y organización, de manera que los jóvenes, de acuerdo con sus ideas propias, contaran con más herramientas y capacidades enfocando las soluciones desde sus propias perspectivas (Entrevistas OSC).

5. **¿Qué tan adecuada y clara fue la estrategia de focalización en términos de territorios y beneficiarios del proyecto y cómo influyó en la coordinación e implementación del proyecto?**

P5. La estrategia de focalización territorial del proyecto combinó el análisis de riesgos históricos y escenarios prospectivos con bases de datos de diversas entidades estatales, integrando variables de conflictividad electoral, violencia social, presencia de estructuras criminales, conflictos socioambientales y violencia contra las mujeres; además, incorporó capas específicas para juventud y género, y consultas con organizaciones de jóvenes y mujeres, lo que permitió priorizar territorios de alto riesgo, potenciar liderazgos y optimizar la coordinación de recursos, facilitando la implementación. Por otro lado, la misma necesidad de optimizar los recursos, cumplir tiempos, minimizar riesgos, limitaron la cobertura a zonas más accesibles con algún grado de organización.

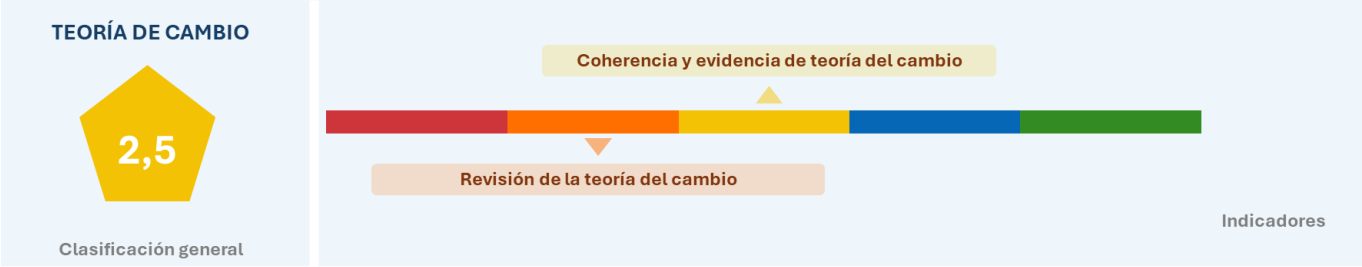
La estrategia de focalización en relación con los territorios se basó en primer lugar en los municipios considerados como de alto riesgo por parte del TSE, a partir de los antecedentes de conflictividad electoral de elecciones anteriores. Adicionalmente, se realizó un mapa de riesgos a partir de un análisis de conflictos de escenarios prospectivos, al cual se integraron bases de datos de diferentes entidades del Estado, como la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH), Ministerio Público (MP), la Policía Nacional Civil (PNC), entre otros, integrando variables como antecedentes de conflictividad electoral, presencia de estructuras criminales, conflictos socioambientales, niveles de violencia social y violencia contra las mujeres, e insumos departamentales y nacionales. Esto representó un desafío en la medida en que contenían diferentes criterios de priorización, pero logró ser un ejercicio innovador que integró diferentes fuentes y variables, que contribuyó a priorizar territorios durante el desarrollo del proyecto (Entrevistas TSE, AFP).

Asimismo, para componentes específicos, como en el caso de la igualdad de género, se integraron variables adicionales relacionadas con la participación de las mujeres, los niveles de violencia en su contra y, en el caso de jóvenes, se identificaron territorios con mayor presencia de organizaciones juveniles y grupos de jóvenes organizados, contrastando el padrón electoral con los datos del Censo de Población y Vivienda para identificar los departamentos con mayores brechas de empadronamiento juvenil y así fortalecer las estrategias de empadronamiento en estos territorios. Por otra parte, en la focalización de organizaciones de jóvenes también se tuvo en cuenta el riesgo, en la medida en que se buscaba algún nivel de presencia, organización previa, sobre el cual se pudiera trabajar sin generar mayores riesgos. Asimismo, las mismas organizaciones de jóvenes y mujeres contribuyeron a la focalización al señalar temas o lugares relevantes (Entrevistas AFP, OSC). En el componente de observación electoral juvenil, se focalizó de nuevo a partir de la conflictividad, lo que permitió que los y las observadoras hicieran presencia en los municipios con mayor nivel de conflictividad (AFP, OSC). En relación con las mujeres, las asociaciones escogieron mujeres líderesas en los territorios seleccionados, con potencial para movilizar otras mujeres y transmitir conocimientos.

Diferentes factores contribuyeron a que el proyecto no pudiera llegar a algunos lugares con condiciones de vulnerabilidad, incluyendo poblaciones indígenas y afrodescendientes, como, por ejemplo, las limitaciones del proyecto en cuanto presupuesto y corto tiempo de implementación mencionadas por las AFP implementadoras, el manejo de riesgos al no focalizarse en territorios poco organizados donde se podría encontrar más resistencia al proyecto escogiendo más bien lugares con cierta organización o liderazgos establecidos, así como la necesidad de buscar eficiencias en el manejo de recursos priorizando en casos puntuales lugares más accesibles (ver también hallazgo enfoques diferenciales) (Entrevistas TSE, AFP).

¿En qué medida fue clara y funcional la teoría del cambio?

Figura 12 |Clasificación general e indiciadores de pregunta primaria teoría de cambio



Elaboración propia: Isegoría

6. ¿La teoría del cambio del proyecto fue comprensible, basada en evidencia?

P6. La teoría del cambio del proyecto se formuló con base en evidencia previa y estudios de contexto, siguiendo el modelo propuesto por el PBF, abarcando los diferentes niveles de cambio hacia la consolidación de la paz; sin embargo, la redacción extensa de los supuestos programáticos dificulta su comprensión y la ausencia de una mención explícita del problema central en los supuestos limitó una identificación más completa de las relaciones causales.

La teoría del cambio (TdD) se basó en evidencia, tanto a partir de la experiencia previa del proyecto anterior de apoyo a la prevención de la creación y consolidación de la Mesa de Prevención de la Conflictividad Electoral en el proceso electoral 2019 y acciones relacionadas, como a partir de estudios de contexto sobre participación de grupos vulnerables, conflictividad electoral, conflicto y la experiencia de las agencias implementadoras (PBF, 2023).

La formulación de la TdC siguió el esquema propuesto por el PBF en su Guía sobre este tema (PBF, 2021), cumpliendo así con dicho modelo. Esta teoría abarca los diferentes niveles de cambio, desde la acción del proyecto hasta los resultados relacionados con consolidación de la paz. Las estrategias planteadas son claras. Por otra parte, en relación con los supuestos, los mismos son amplios y poco claros, lo que limita su comunicación y comprensión por parte de diferentes grupos de interés. Adicionalmente, en los supuestos, no se identificó el problema o causa central, antes de plantear la declaración de cambio. Al identificar en primer lugar la causa o problema central, estas declaraciones de cambio podrían enriquecerse al incluir otros elementos que se evidencian con claridad cuando se determina el problema central. (Ver Anexo 9. Comentarios a la teoría del cambio).

7. **¿La teoría del cambio fue revisada a lo largo de la implementación?**

P7. La teoría del cambio no fue revisada ni se planteó la posibilidad de revisarla, a pesar de que los cambios en el contexto habrían ameritado al menos evaluar esta posibilidad. Sin embargo, la presión de los tiempos impuestos por el cronograma del propio proceso electoral y del mismo contexto, orientaron a las AFP a ajustar sus acciones sobre la marcha, logrando adaptarse a los cambios.

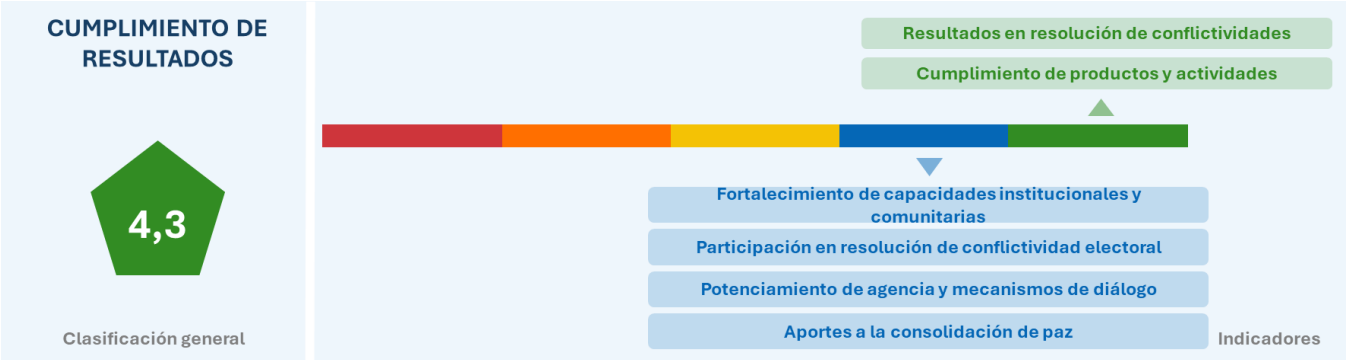
La TdC formulada inicialmente en el documento de proyecto no tuvo revisiones a lo largo de la implementación. Tampoco se planteó dicha posibilidad en los espacios de coordinación o seguimiento (AFP, donante). Sin embargo, las estrategias operativas sí fueron objeto de revisión constante en la medida en que las AFP vieron la necesidad de ajustar las acciones para que respondieran a las dinámicas del contexto nacional, especialmente ante los cambios y tensiones surgidos en la etapa postelectoral.

En la medida en que se presentó, por ejemplo, un evento inesperado con impacto en el contexto e implementación del proyecto como el cuestionamiento y judicialización de los resultados de las elecciones que implicó riesgos para el TSE, para el proceso electoral, movilizaciones por parte de jóvenes y mujeres, así como acciones de parte de las AFP implementadoras (PNUD, UNFPA, ONU Mujeres), la teoría del cambio podría haberse revisado para incluir de forma más clara este aspecto, por ejemplo, o al menos evaluarse si valía la pena o no revisarse. Sin embargo, dado los tiempos cortos de implementación inicial, sumado a las mismas presiones de las tensiones del contexto, hicieron que las AFP se concentraran en la implementación y en replantear estrategias operativas, con base en análisis de contexto (ver eficiencia).

7.2. Eficacia

¿En qué medida se alcanzaron los resultados del proyecto?

Figura 13 | Clasificación general e indicadores de cumplimiento de resultados



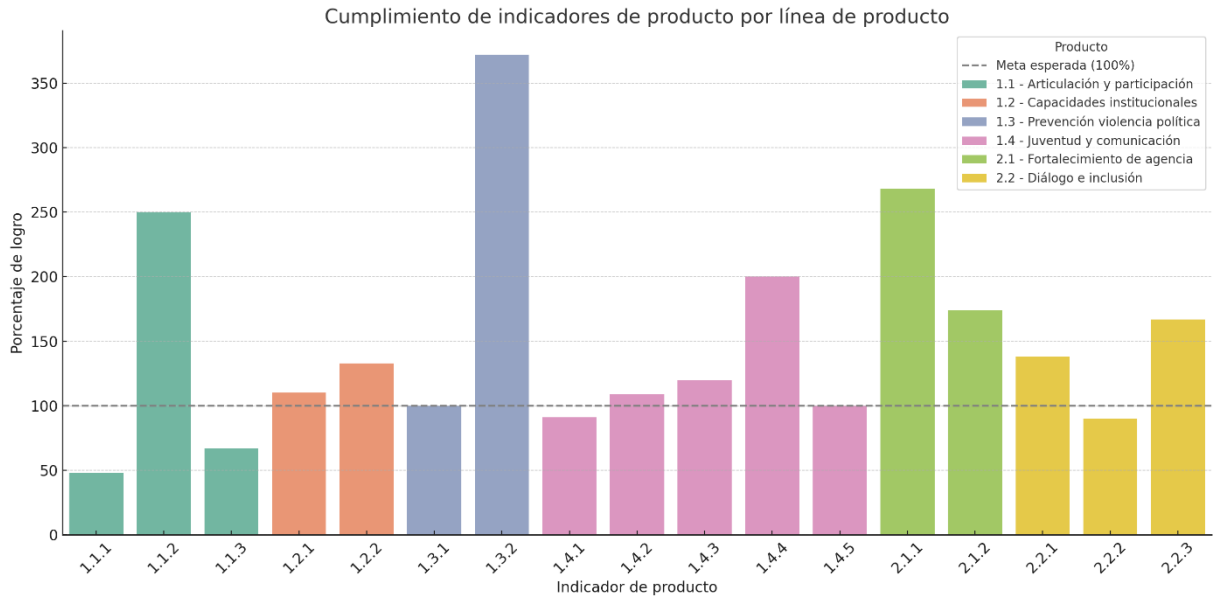
Elaboración propia: Isegoría

8. ¿En qué medida se cumplieron las actividades y productos del proyecto?

K1. El proyecto "Abordando la Conflictividad Electoral" logró un cumplimiento óptimo en la ejecución de sus productos en la medida en que 15 de 17 indicadores de producto (88,2%) superaron el cumplimiento del 75% de sus metas e incluso 13 de esos 15 (86,67%) igualaron o superaron el 100%.

Durante el período de implementación del proyecto "Abordando la Conflictividad Electoral" (2023–2025), 15 de 17 indicadores de producto (88,2%) definidos en su marco de resultados alcanzaron un cumplimiento de 75% o más de sus metas. De esos 15, 13 (86,67%) alcanzaron un cumplimiento igual o mayor al 100%. (Ver detalle Anexo 10).

Figura 14 | Cumplimiento en indicadores de producto, acumulado 2025



Elaboración propia Isegoría. A partir de: (PBF, 2023; 2024; 2025)

En 2023, el avance en los productos del proyecto se dio principalmente en la promoción de herramientas y estrategias para la prevención y abordaje de la conflictividad electoral, así como en la generación de análisis de contexto, escenarios prospectivos y estrategias de mitigación desde un enfoque de derechos humanos y de cultura de paz; así como en análisis del padrón electoral con base en las estimaciones y proyecciones de población, el desarrollo de campañas para el llamado al empadronamiento juvenil, y el apoyo al TSE en las actividades municipales para el empadronamiento. También se lograron avances en el número de

funcionarias y funcionarios del TSE con capacidades fortalecidas, mientras que hubo retos en el avance del indicador relacionado con el nivel de participación de mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en espacios de diálogo y el grado de satisfacción adquiridos en la participación dentro de estos (ver siguiente párrafo). Para 2024, se avanzó en los indicadores relacionados al fortalecimiento de capacidades de personas jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes para su participación y representación en iniciativas orientadas a prevenir la conflictividad. Asimismo, en este año se avanzó en la producción de contenidos comunicacionales enfocados en la prevención de la violencia política y la promoción de la participación, y en los indicadores relacionados con el fortalecimiento de organizaciones, colectivos y redes para el diálogo, la negociación y la resolución de conflictos en el marco del proceso electoral local. En 2025 las actividades se han centrado en asegurar la sostenibilidad del proyecto mediante la producción de insumos como guías y manuales, fortaleciendo las capacidades del personal del TSE y personas beneficiarias.

Considerando los acumulados a 2025, solamente dos indicadores registraron un cumplimiento menor al 75% respecto a sus metas:

- La promoción del número de mesas nacional y locales de prevención que incorporan a mujeres, jóvenes, población indígena y afrodescendiente en la promoción de la participación y prevención de la conflictividad: en el cumplimiento de este indicador se avanzó durante 2023 en la medida dichas mesas son instancias temporales asociadas al calendario electoral y desde el TSE se decidió instaurar un número menos de mesas al inicialmente propuesto (48%). Se decidió enfatizar las mesas departamentales sobre las municipales, considerando la logística que implicaba la creación de estas mesas y los tiempos cortos de implementación, donde se buscó a través de las mesas departamentales coordinar el nivel municipal (Entrevistas AFP, TSE)
- Nivel de participación de mujeres, personas jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en espacios de diálogo: a la fecha, este indicador se mantiene sobre un nivel medio (67%) –(Ver hallazgo sobre enfoques diferenciales para retos en cuanto a pueblos indígenas y afrodescendientes). El indicador sobre el nivel de participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en espacios de diálogo (67%) se vio limitado por la falta de acceso a listados de asistencia en varios espacios organizados a nivel local, lo que dificultó una medición completa. Ante esta limitación, se optó por medir la participación únicamente en las seis sesiones de la CAME, donde sí se contaba con registros, pero la variabilidad en la asistencia entre sesiones afectó la representatividad y el alcance del resultado final (Entrevistas AFP).

K2. (Hallazgo emergente) Se evidenciaron retos en la definición de indicadores de resultado, así como en el diseño y levantamiento de la línea de base para medirlos. Sin embargo, estas dificultades no fueron un impedimento para que el proyecto lograra resultados en línea con lo esperado.

Línea de base

Si bien, el proyecto elaboró una medición de línea base, esta se realizó en 2024, después que se implementará una parte importante del proyecto. Esta medición se hizo a partir de preguntas retrospectivas sobre la situación en 2022, y adicionalmente se realizaron preguntas sobre los resultados en el momento de levantarse la medición basal. Este proceso se vio afectado por los tiempos cortos de implementación y el contexto, aspectos que hicieron que las AFP se volcaran a la implementación (Entrevistas AFP). La línea base evidenció mejoras en los cinco indicadores de resultado. (Ver siguiente tabla). En relación con la medición final de XX indicadores, diferentes factores ajenos a Isegoría impidieron que se realizará una medición semejante a la elaborada en 2024, como se explicó en la sección de metodología. Sin embargo, a través de la información recolectada por otros medios, se evidencia en hallazgos posteriores, que el proyecto alcanzó los resultados esperados. Recuérdese que la pregunta primaria de evaluación "¿En qué

medida se alcanzaron los resultados del proyecto?" se desagrega en diferentes preguntas secundarias, de las cuales la presente es únicamente la primera.

Tabla 7 | Indicadores de resultado

Indicador de resultado	Línea de base 2022	Meta de desempeño	Alcanzado en 2023
1.1. Percepción de personas funcionarias públicas y representantes de sociedad civil sobre el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral	2.5	3.0	3.2
1.2 Grado de mejora en las capacidades institucionales para el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral	2.5	4.0	3.4
2.1 Incremento de la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en el abordaje de la conflictividad (I)	2.0	4.0	2.8
2.2 Incremento de la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en el abordaje de la conflictividad (II)	2.0	3.0	2.6
2.3 Grado de cambio en la calidad de la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en acuerdos y soluciones	2.0	3.0	2.7

Conceptualización de indicadores

Independientemente del nivel de cumplimiento de los indicadores de resultado, cabe señalar, como hallazgo emergente, que se evidenciaron dificultades en cuanto a la definición de los indicadores de resultado debido a que algunos se elaboraron como si estuvieran al nivel de productos y a otros les hizo falta mayor operacionalización.

Por ejemplo, en los indicadores de resultado, el indicador 1.2, *"Grado de mejora en las capacidades institucionales para el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral"*, se refiere a capacidades y no a cambios en la forma de actuar, por lo cual está más al nivel de producto. Por su parte, el indicador 1.1 *"Percepción de personas funcionarias públicas y representantes de sociedad civil que participan en procesos del TSE sobre el abordaje integral de la conflictividad entorno al proceso electoral"* es ambiguo en la medida en que podría referirse a capacidades o cambios en comportamiento; este indicador no se operacionalizó lo suficiente, buscando factores más medibles relacionados con el cambio, como grado de percepción sobre "disminución de conflictos electorales", "capacidad de X o Y" para abordar conflictos electorales", entre otras.

De este modo, la pregunta de la línea de base también puede parecer demasiado abstracta a quien le preguntan, con la posibilidad de que se responda algo diferente a lo que se quiere medir; además, al referirse a abordaje integral de la conflictividad, se dificulta su medición o comprensión. En este caso, se hubiera podido operacionalizar hacia "cambios logrados en la resolución de conflictos electorales en territorio", "coordinación con otras entidades en la resolución de conflictos en territorio", "acciones para la prevención de riesgos electorales", entre otras más.

Lo mismo ocurre con otras preguntas de la línea de base, que pudieron ser más concretas y, aunque tienen explicaciones asociadas en el formulario, pueden estar midiendo algo diferente a lo que se proponen, limitando su validez interna: por ejemplo, calificar "nivel de prevención", el "abordaje" de la conflictividad, calificar el "nivel de transformación de la conflictividad y violencia", "calidad de participación", "capacidad de abordaje".

En el caso del resultado 2, en el texto del documento de proyecto apunta a cambiar la "agencia y participación sustantiva", y en el marco de resultados menciona la participación sustantiva. De modo que, en su formulación, lo que hace referencia a un cambio más allá del nivel de producto (aumento en participación, por ejemplo), es el adjetivo "sustantiva", que califica la participación. En cuanto a sus indicadores, dos de los tres indicadores miden únicamente un aumento en la participación, por lo que

podrían ser en realidad indicadores de producto (2.1 *Incremento de la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en espacios de sociedad civil para el abordaje integral de la conflictividad en torno al proceso electoral* y 2.2 *Aumento en el número de mujeres, jóvenes pueblos indígenas y afrodescendientes que participan en la formulación y proceso de implementación de los acuerdos derivados de la resolución de conflictos*). De los tres indicadores de producto, el tercero podría referirse a lo "sustantivo" de la participación, al mencionar cambios en la "calidad" de la participación (2.3 *Grado de cambio en la calidad de la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afrodescendientes en la formulación y proceso de implementación de los acuerdos y soluciones a la conflictividad*). Este es un concepto muy amplio, con baja operacionalización, que en la encuesta se explica como "peso o influencia" del grupo, que puede no ser muy claro al preguntarse a los grupos de interés. Adicionalmente, la pregunta relacionada de la línea de base en unos valores de la escala pregunta por frecuencia y en otros por peso o influencia.

9. **¿Cuáles fueron los logros en cuanto a fortalecimiento de capacidades de los beneficiarios e instituciones del proyecto? (TSE, Juntas, organizaciones, beneficiarios)**

K3. El proyecto logró avances significativos en el fortalecimiento de capacidades del TSE, juntas electorales, organizaciones aliadas y personas beneficiarias. Se capacitó a más de 700 funcionarias y funcionarios del TSE en prevención de la conflictividad, incorporando enfoques de género y juventud, y se promovió la institucionalización de herramientas como indicadores de participación juvenil. Además, se fortaleció a 3.486 personas jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes, así como a 61 organizaciones para el diálogo y la resolución de conflictos. Sin embargo, se identificó que la duración limitada de los procesos formativos dificultó la consolidación sostenida de capacidades, especialmente en los territorios.

El fortalecimiento de capacidades de personas beneficiarias e instituciones ha sido un eje central en la implementación del proyecto y cumplimiento del marco de resultados. Una de las principales estrategias utilizadas fue la consolidación de espacios formativos, dialógicos y de capacitación para el TSE en sus diferentes niveles, a nivel nacional, departamental y municipal de la mano del Instituto Electoral. En este fortalecimiento del TSE, se destaca la implementación de talleres sobre Cultura de Paz y Prevención de la Conflictividad Electoral con enfoque de género y juventud. Como resultado el proyecto fortaleció las capacidades de 747 funcionarias y funcionarios para abordar y transformar conflictos electorales, prevenir la violencia electoral y política hacia las mujeres, e incluir la participación de los jóvenes. Además, se implementaron 32 procesos de fortalecimiento del TSE con enfoque de juventud, lo que derivó en 766 personas funcionarias con capacidades fortalecidas para el diseño e implementación de estrategias de participación juvenil; en donde destacan herramientas para la transversalización del enfoque de juventud, promoción del empadronamiento juvenil e institucionalización en el TSE de los indicadores para la medición de la participación de las juventudes en todas las etapas del proceso electoral. Frente a estos procesos, las AFP destacan la posibilidad que brindan dichas capacitaciones para establecer claridad sobre roles y funciones dentro del TSE (Entrevistas TSE, AFP, Informes anuales).

Por otro lado, organizaciones aliadas y socios implementadores diseñaron e impartieron procesos de fortalecimiento de capacidades, en donde destacan personas jóvenes para participar en espacios cívicos y democráticos mediante formación híbrida; cursos para promover la incidencia activa de las y los jóvenes en las agendas ciudadanas; fortalecimiento académico del TSE para la prevención de la violencia política contra las mujeres; cursos híbridos dirigido a mujeres jóvenes, centrados en cultura de paz, el liderazgo femenino, la prevención de la violencia política contra las mujeres y formación a mujeres indígenas para ejercer su participación política, incluyendo la prevención de la violencia política y la prevención de la conflictividad (Informes anuales, entrevistas TSE, OSC).

Las OSC han señalado como logro clave el fortalecimiento de mujeres en su capacidad de reconocer la violencia política y electoral y de su capacidad de diálogo para generar alianzas con otros actores y con actores políticos gracias a un mayor reconocimiento sobre sus derechos y mecanismos de denuncia. Frente a estas capacitaciones, entidades electorales y departamentales rescatan la comunicación directa y acompañamiento constante y contextualizado del proyecto, incluyendo el acceso a información técnica y contactos especializados para el abordaje de situaciones específicas. (Entrevistas OSC, TSE). Un importante componente en el fortalecimiento institucional ha estado centrado en garantizar la inclusión y participación de las juventudes, promoviendo además capacidad institucional para la incorporación de sus necesidades dentro de las propuestas de reformas presentadas a la CAME.

El proyecto fortaleció adicionalmente las capacidades de 3.486 personas jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes para ejercer su participación y presentación de propuestas en tomo al proceso electoral, además de fortalecer a 61 organizaciones, colectivos y redes de personas jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y afrodescendientes para el diálogo, negociación y resolución de conflictos en los procesos electorales.

Aun así, estos procesos de fortalecimiento y formación de capacidades se han limitado por cuestiones de tiempo. Representantes de juntas electorales señalaron que, aunque las capacitaciones permitieron una conexión inicial con los territorios, la duración de las intervenciones pudo ser mayor para consolidar plenamente la instalación de capacidades, lo cual requeriría una estrategia sostenida en el tiempo. También algunas OSC señalaron que se hubieran beneficiado de visitas adicionales a territorio para seguimiento y consolidación, que no alcanzaron a realizarse.

10. ¿Cuáles fueron los resultados en términos de resolución de conflictividades específicas, factores de conflicto y conflictividad electoral?

K4. El proyecto contribuyó de forma óptima a la disminución de la conflictividad electoral mediante la articulación efectiva de actores clave en mesas de prevención y seguridad, la promoción de acuerdos locales y nacionales para el desarrollo de elecciones en paz, la consolidación de mapas de riesgo interinstitucionales, el fortalecimiento del Cuarto de Crisis y los canales de respuesta rápida, la movilización de observadores juveniles, la creación de un mecanismo de registro de violencia política contra las mujeres, el respaldo estratégico al TSE durante la crisis postelectoral, y una estrategia de comunicación adaptada territorialmente que fomentó la cultura de paz y contrarrestó la desinformación.

Disminución de conflictividad

De acuerdo con los documentos del proyecto y datos oficiales del TSE, en el proceso electoral 2023 se observó menor conflictividad electoral que en periodos anteriores. Durante la jornada electoral, únicamente cinco municipios registraron hechos de violencia, en contraste con los 30 municipios afectados en 2019, lo que representa una disminución superior al 80%. En el periodo postelectoral, los incidentes de violencia a nivel municipal descendieron de 42 a 24, reflejando una reducción de más del 60%. Adicionalmente, no se reportaron personas fallecidas como consecuencia de la conflictividad electoral[4]. En esto coinciden los diferentes actores de grupos de interés entrevistados, tanto a nivel nacional, como territorial. (Documentos del proyecto, entrevistas TSE, OSC, AFP).

Atribución

A partir de la multiplicidad de evidencia recolectada por el proyecto y la evaluación, hay evidencia suficiente para atribuirle al proyecto una contribución sustancial a la disminución de la conflictividad,

[4] Reportes de prensa, donde no se diferencia el tipo de arresto, mencionan 600 detenidos en 2019 frente a 30 en 2023 (El Periódico, 2019) (Xinhua, 2019).

según lo que se presenta a continuación, y donde también los diferentes grupos de interés así lo manifestaron, cada cual con matices y de acuerdo con el conocimiento que tuvo de aspectos del proyecto.

Acuerdos locales

Existe unanimidad en todos los grupos de interés entrevistados en cuanto a la importancia de los más de 120 acuerdos locales para prevenir la conflictividad. A estos acuerdos locales, firmados ante la población, acompañados de conversaciones con los líderes y lideresas políticos sobre la importancia de respetar los resultados y promover una cultura de paz, se les atribuyó en muchos casos el hecho de que no se presentaran o disminuyeran los conflictos locales. Un testimonio, entre varios, lo ilustra "*involucraron a todos los candidatos que estaban para participar, también a los que estaban para candidatos a diputaciones, fiscales, que obviamente los fiscales son quienes el día del proceso se encuentran observando. en representación de cada partido político. Y la verdad sí se tuvo una muy buena participación, donde se firmó un acuerdo por unas elecciones en paz. Y sí, la verdad se tuvo una buena respuesta (...) entonces yo creo que sí se logró ese objetivo para este proceso"* (TSE). Adicionalmente, se realizó un acuerdo nacional, que incluyó un enfoque de género, derechos humanos y discapacidad, con la participación de 27 partidos políticos.

Mesas de prevención y seguridad

Las mesas de prevención y seguridad, tanto a nivel nacional como departamental, también fueron valoradas por los diferentes actores como un factor que contribuyó a disminuir la conflictividad. Con la secretaría técnica ejercida a través del proyecto se impulsaron y coordinaron las actividades de las mesas, brindando además apoyo técnico para facilitar el acercamiento con organizaciones de la sociedad civil, especialmente con organizaciones de mujeres, para incluirlos en los espacios de diálogo y toma de decisiones.

Las mesas departamentales reunieron a representantes del TSE, la PNC, el Ejército, la PDH, la Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos, así como otras instituciones relevantes, permitiendo una articulación efectiva en los territorios y el intercambio de información. Según uno de los testimonios recogidos, estas mesas facilitaron una coordinación fluida entre las juntas electorales, partidos políticos, fiscales e instituciones de seguridad, lo que contribuyó a una jornada electoral sin incidentes. Como expresó una persona entrevistada: *"La verdad, esas mesas de prevención nos ayudaron (...) a tener una buena comunicación de parte de todos los actores. (...) En el departamento del Progreso tuvimos cero conflictividad"* (Entrevista TSE). La articulación previa con la PNC y el Ejército permitió reforzar la presencia de seguridad en centros de votación y adoptar medidas preventivas en territorios con antecedentes de conflictividad, lo cual fue percibido como un factor determinante para el éxito del proceso.

Cuarto de crisis

En relación con la Mesa de Seguridad y el Cuarto de Crisis, a través de la Secretaría Técnica desde el SNU, se apoyó para identificar áreas de riesgo, apoyar la coordinación interinstitucional, integrar metodologías y mapas de riesgo de diferentes instituciones, además de apoyo logístico. Los insumos departamentales se aunaron a los nacionales, integrando variables como: antecedentes de conflictividad electoral, presencia de estructuras criminales, conflictos socioambientales, niveles de violencia social y violencia contra las mujeres. Frente a la multiplicidad de mapas de riesgo producidos por distintas entidades, el proyecto promovió la consolidación de un único mapa interinstitucional, lo que permitió presentar una visión más precisa y técnica del contexto electoral, para contribuir a priorizar territorios en riesgo. Aunque el mapa de riesgo fue fundamental para prevenir la conflictividad y priorizar, hubo que encontrar un balance comunicacional para evitar que una alta percepción pública de riesgo desalentara la participación. (TSE, AFP).

El "Cuarto de Crisis", espacio liderado por el TSE e integrado por diversas instituciones, incluyendo fuerzas de seguridad (Ejército y PNC), el MP, la PDH, cuerpos de socorro, y otras entidades, permitió generar coordinaciones inmediatas a través de la comunicación de los incidentes a nivel territorial con la respectiva coordinación y respuesta desde el nivel nacional y luego territorial. En el "Cuarto de Crisis" al lograrse contactar y coordinar con personas funcionarias con capacidad de decisión de diferentes instituciones del Estado, se logró responder de manera rápida a incidentes que de no controlarse hubieran podido derivar en alteraciones más grandes del orden público o mayor violencia. Este apoyo del proyecto se llevó a cabo con un enfoque de derechos humanos, en la medida en que se orientó a que las respuestas de las diferentes entidades se dieran dentro de dicho marco (ver hallazgo T1) (Entrevistas TSE, AFP, documentos).

El proyecto contribuyó, además, a la conformación y dinamización de canales de comunicación, como grupos de WhatsApp activos en al menos 17 de las 22 comisiones departamentales de prevención, lo que facilitó la circulación de alertas en tiempo real. Estas herramientas permitieron reaccionar con mayor agilidad ante incidentes durante la jornada electoral, especialmente en momentos críticos como el cierre de centros de votación y el inicio del conteo de votos. Por ejemplo, el siguiente testimonio, a nivel departamental, lo ilustra "*Acá detuvimos, por eso te digo, fue como a medio día tuvimos una pequeña situación. Yo en el momento me comuniqué directamente con la persona encargada de la mesa técnica de seguridad y te puedo asegurar que no duró ni 10, 15 minutos y ya teníamos más seguridad en la delegación. Se hizo un despliegue de seguridad en todo el municipio, fue una reacción inmediata*" (Entrevista TSE). En otro departamento, gracias a la priorización por riesgo, con la presencia reforzada de la PNC y el Ejército, y a la coordinación con el SNU a través de la Mesa de Prevención, una situación de tensión fue manejada sin mayores consecuencias. Como se señaló en la entrevista: "*Se había enviado mucha presencia policial y del ejército al Estor y eso hizo que la población se sintiera bastante tranquila*" (Entrevista TSE).

Misiones de observación de jóvenes

El apoyo del proyecto contribuyó a las misiones de observación de las OSC de jóvenes, que llegaron a más de 200 municipios con 2.600 observadores. A esta participación, se atribuye un sentido de apropiación del proceso, que contribuyó a la movilización cuando dichos resultados fueron cuestionados posteriormente. Contribuyéndose adicionalmente a impulsar las capacidades de organización y gestión de estas organizaciones.

Violencia política contra las mujeres

En relación con las conflictividades relacionadas con la violencia política y electoral contra las mujeres, esta no se había documentado de forma sistemática antes del proyecto. Aunque ha habido esfuerzos previos por parte de misiones de observación y organizaciones de mujeres para visibilizar este fenómeno, no se habían realizado mediciones precisas. En este sentido, el mecanismo de registro desarrollado por el proyecto constituye un avance para comenzar a generar evidencia sólida para el monitoreo y análisis de esta forma de violencia.

Campañas de comunicación

Finalmente, a través del apoyo en comunicaciones, tanto durante la fase preelectoral, electoral como poselectoral, se promocionó activamente el empadronamiento, el llamado al voto en la primera y segunda vuelta, una cultura de paz, prevención de la conflictividad electoral, promoción de la participación ciudadana, y se informó de forma clara y accesible sobre el proceso electoral y se desmintieron informaciones falsas que, de no haberse contenido, habrían generado incertidumbre e incluso acciones violentas. Este esfuerzo comunicacional incluyó el despliegue de estrategias adaptadas a cada territorio, basadas en misiones de campo y necesidades locales identificadas directamente con delegados y subdelegados.

Se destacan los videos tutoriales de la serie #CaminoALasElecciones, campañas informativas sobre la firma del Acuerdo Nacional, entrevistas con el TSE sobre reducción de la conflictividad, materiales sobre juventudes, violencia política contra las mujeres, y múltiples piezas audiovisuales y gráficas vinculadas a la toma de posesión y llamados a la paz. Además, se elaboraron contenidos específicos sobre el funcionamiento de las mesas de prevención y seguridad electoral, así como sobre el acercamiento entre el TSE y candidaturas en situación de riesgo. Por ejemplo, en algunos municipios se utilizó perifoneo, en otros afiches, y en muchos casos materiales impresos o radiales diseñados para audiencias específicas. Se elaboraron guías sobre delitos y faltas electorales, se capacitó a medios de comunicación locales para contrarrestar la desinformación, y se promovió el uso de herramientas como la *app* Guatemala Visible para fomentar denuncias ciudadanas.

Además, se trabajó estrechamente con la Mesa Nacional de Prevención de la Conflictividad Electoral y la Mesa de Seguridad Interinstitucional para alinear los mensajes y reacciones institucionales, logrando respuestas ágiles ante rumores o eventos críticos como supuestos incendios en centros de votación. Aunque no hay evidencia directa de que estas campañas hayan producido un efecto, a partir de su amplia difusión y cobertura cabe inferir que contribuyeron en algún grado, al funcionar de la misma manera en que lo hace la publicidad y cuyos efectos se han demostrado de tiempo atrás en la literatura, aunadas a los demás mecanismos mencionados en este hallazgo.

Adaptación estratégica

Un resultado inesperado del proyecto, que también contribuyó a disminuir la conflictividad, fue el aporte realizado mediante análisis estratégicos y escenarios prospectivos para contribuir a enfrentar la crisis institucional que se produjo a raíz de los cuestionamientos hacia las elecciones y el mismo TSE. Mediante un trabajo cercano se brindó apoyo y asesoría al TSE para contribuir a que los resultados de las elecciones se mantuvieran. Igualmente, a través de las coordinaciones técnicas y a nivel de representación, e incluso de otros actores del SNU, se contribuyó a respaldar el proceso electoral y sus resultados (TSE, AFP).

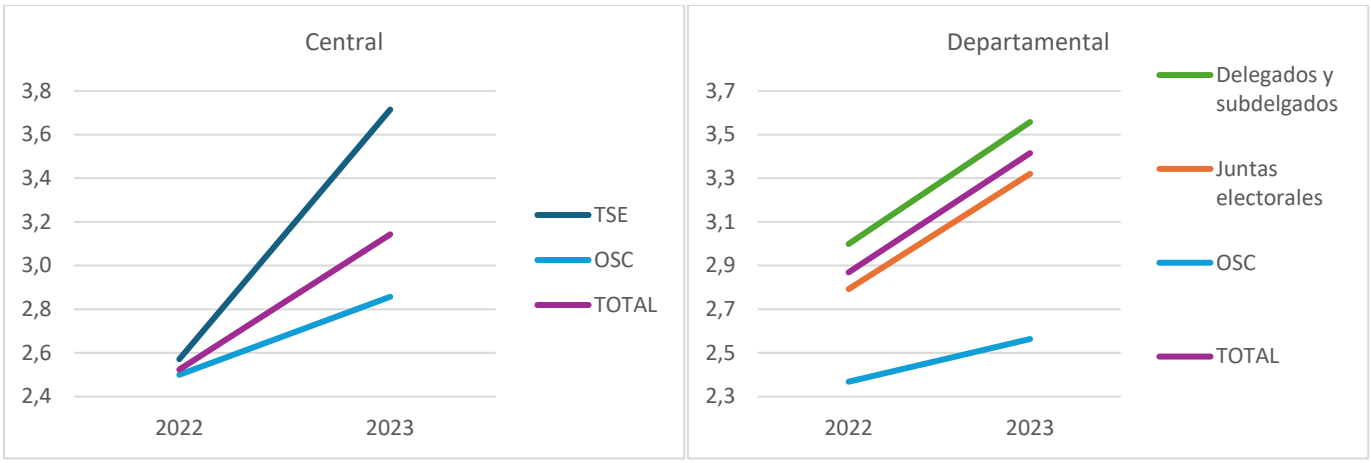
Línea de base

Los resultados de la línea base también concuerdan con estos hallazgos, con algunos matices, y considerando las limitaciones de este instrumento previamente presentadas.

Por ejemplo, en la pregunta 7 de la línea de base y salida parcial, "¿Cómo calificaría la generación de condiciones del TSE en el manejo de la conflictividad y violencia electoral?", se aprecia una mejora en la calificación por parte de todos los actores[5], aunque en menor grado de las OSC. Aquí cabe señalar que en las respuestas cualitativas se evidencia un espectro muy amplio de lo que se considera conflictividad electoral, lo que pudo evitar una valoración más alta de algunos actores, pero donde de todos modos se registra aumento positivo (Informe de línea base). Adicionalmente, aunque el TSE hizo esfuerzos para modificar sus mensajes para acercarse más a las personas jóvenes, las OSC mencionaron en el grupo focal que aún les falta mejorar en ese aspecto. Por otra parte, la diferencia en calificación también se debe a que las OSC no conocen la cantidad de material y mensajes comunicativos que se crearon tanto para medios públicos a nivel nacional y territorial, como de apoyo a las mesas, delegados y subdelegados.

Gráfica 1| Pregunta 1. Percepción sobre la generación de condiciones del TSE en el manejo de la conflictividad y violencia electoral (Línea de base).

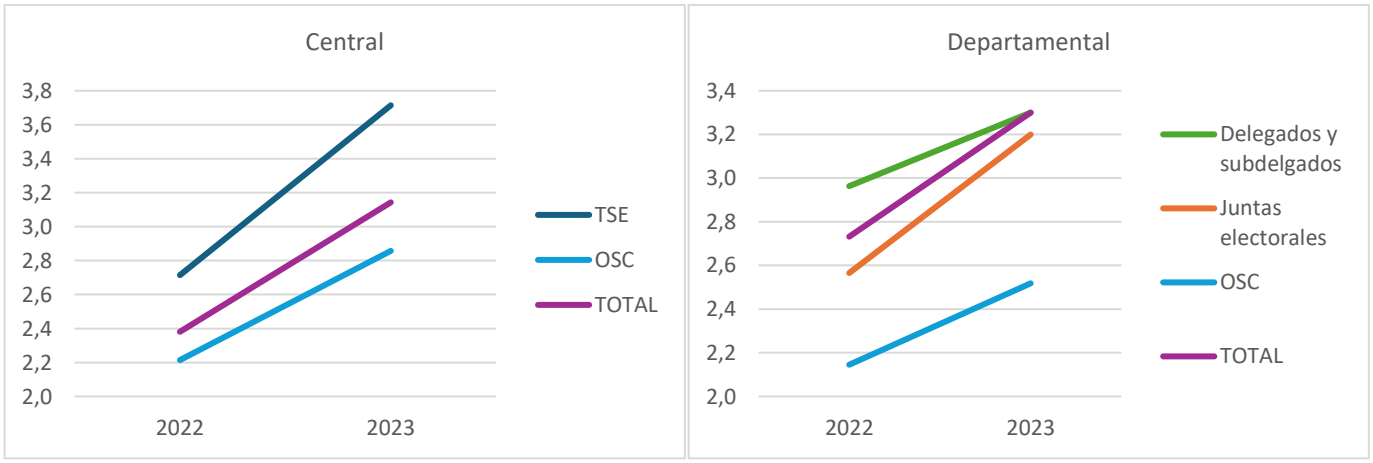
[5] Donde la escala corresponde a: 1 nula, 2 baja, 3 medio, 4= alto, 5 = superior.



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

Por otra parte, en las preguntas 1, 2, y 3 de la línea de base ¿Cómo calificaría el nivel de prevención en el manejo de la conflictividad y violencia electoral?, ¿Cómo calificaría el nivel de abordaje en el manejo de la conflictividad y violencia electoral?, ¿Cómo calificaría el nivel de transformación en el manejo de la conflictividad y violencia electoral?, la valoración es también positiva, aunque menor en el caso de las OSC lo que cabe atribuir en parte a un menor conocimiento de todos los mecanismos desarrollados, lo que se confirma desde la información cualitativa, donde por ejemplo, en el TSE del nivel central tenían presentes tanto los procesos desarrollados a nivel central, como todo el despliegue territorial de los componentes del proyecto. Por otra parte, en cuanto a la pregunta sobre la transformación, cabe señalar, lo que se menciona en el criterio de sostenibilidad, que se hizo un gran esfuerzo por prevenir y manejar la conflictividad, pero los factores causantes, en caso de que no se institucionalicen procesos o se repitan componentes del proyecto, siguen presentes.

Gráfica 2 | Pregunta 2. Calificación nivel de prevención en el manejo de la conflictividad y violencia electoral en la línea de base

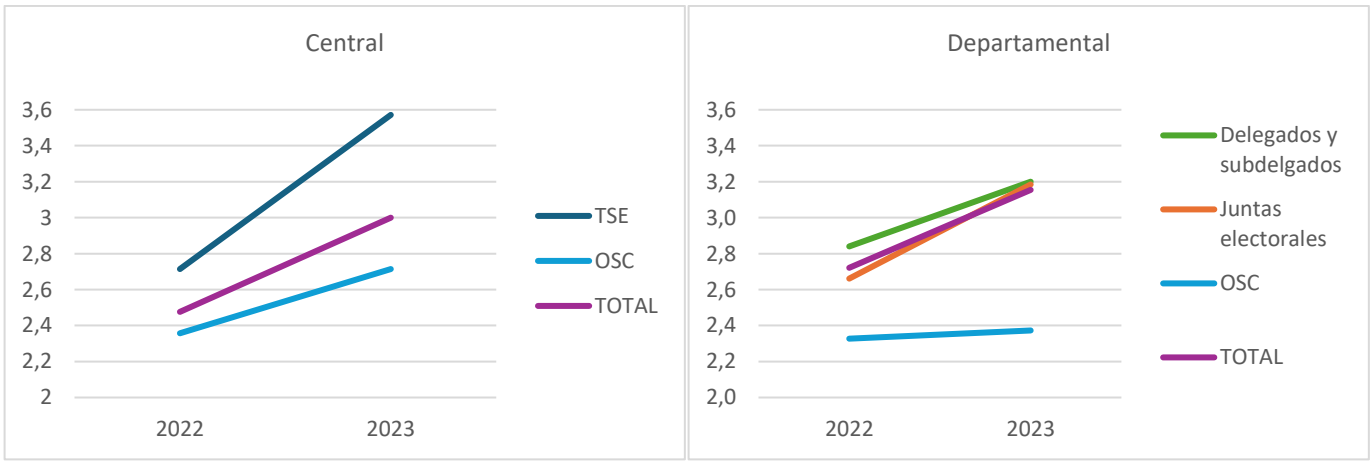


Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

Gráfica 3 | Pregunta 3. Calificación en el nivel de abordaje en el manejo de la conflictividad y violencia electoral

Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

Gráfica 4 | Pregunta 3. Calificación en el nivel de transformación en el manejo de la conflictividad y violencia electoral



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

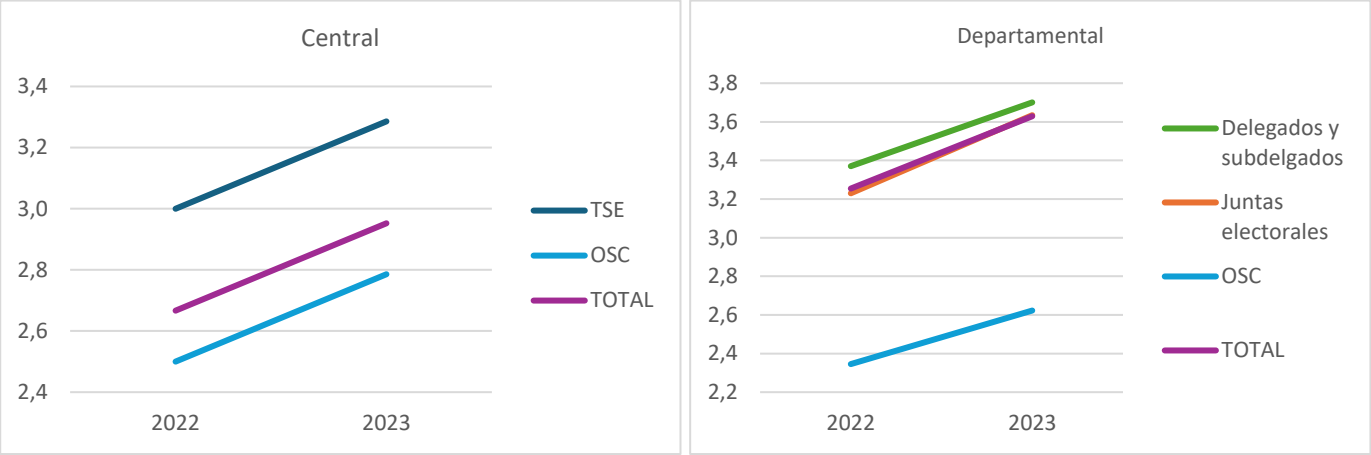
11. ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto en términos de participación de grupos como personas jóvenes, mujeres en el abordaje de la conflictividad electoral?

K5. El proyecto promovió una participación adecuada de personas jóvenes y mujeres en el abordaje de la conflictividad electoral, fortaleciendo su rol como actores en procesos de prevención y diálogo, visibilizando sus demandas ante el TSE, e impulsando su inclusión en espacios de decisión como las mesas de prevención y el Acuerdo Nacional para elecciones en paz, además de su involucramiento en movilizaciones posteriores en defensa del proceso electoral.

El proyecto propició espacios de participación para mujeres y personas jóvenes a través de múltiples componentes y niveles, desde el diseño hasta la implementación de estrategias para prevenir la conflictividad electoral. Entre los principales resultados destaca la realización de diálogos regionales donde jóvenes y mujeres intercambiaron ideas directamente con representantes del TSE y otros actores locales, formularon solicitudes de acuerdo con sus prioridades y presentaron recomendaciones específicas, contribuyendo así a una mayor legitimidad y pertinencia de las intervenciones. Aunque, en algunos casos las personas jóvenes manifestaron que cuesta que sus ideas sean aceptadas o tomadas con seriedad, y que las mujeres siguen enfrentando barreras a la participación, los diálogos fueron valorados de

forma positiva, como lo muestran los resultados de la pregunta incluida en la encuesta: ¿Qué satisfacción tiene sobre el proceso en diálogos multiactor?

Gráfica 5 |Nivel de satisfacción sobre el proceso en diálogos multiactor



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

A nivel institucional, el proyecto logró crear conciencia en los niveles más altos del Tribunal Supremo Electoral sobre la importancia de incorporar enfoques de género y juventud, lo que se evidenció en el involucramiento activo de la magistratura en actividades territoriales, así como en su respaldo explícito a los diferentes componentes del proyecto que incluían estos enfoques. Según diversos actores entrevistados (OSC, AFP, donante), este respaldo incrementó las oportunidades para que jóvenes y mujeres pudieran hacer oír sus voces y posicionarse como interlocutores válidos en procesos clave de prevención y gobernanza electoral.

Un resultado particularmente relevante fue la incorporación de liderazgos comunitarios, en especial de mujeres y juventudes, en las mesas departamentales de prevención de conflictividad. Impulsadas por el proyecto, estas mesas incluyeron a actores sociales diversos, lo que permitió diseñar estrategias más contextualizadas y representativas. Aunque la intensidad de participación varió según el territorio, se reconoció que esta inclusión permitió una mejor lectura de las dinámicas locales y una respuesta más adecuada a sus necesidades (Entrevistas OSC, TSE).

Asimismo, se desarrollaron campañas de comunicación dirigidas específicamente a jóvenes y mujeres, con mensajes enfocados en el voto informado, la prevención de delitos electorales y el llamado a la paz. Estas campañas se complementaron con procesos formativos que fortalecieron sus capacidades y comprensión sobre el proceso electoral y su rol dentro de él (Entrevistas AFP, TSE, OSC).

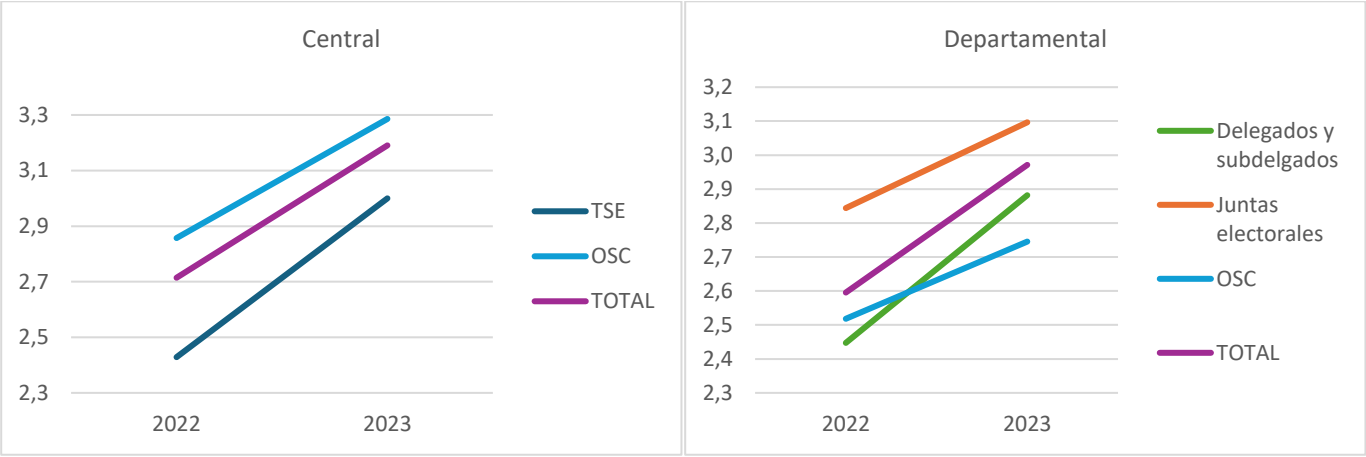
A nivel nacional, jóvenes participaron por primera vez en la firma del Acuerdo Nacional por elecciones en paz, junto con los 27 partidos políticos. Además, su presencia en juntas receptoras de votos y en procesos de acompañamiento territorial fortaleció su papel como actores relevantes en la prevención de conflictividad electoral (Entrevistas OSC, AFP; TSE).

Aunque se abrieron los espacios, las preguntas de la línea base muestran en algunos casos una calificación baja en el caso de las OSC, lo cual puede atribuirse a diferentes factores: las barreras de participación que aún enfrentan jóvenes y mujeres, el grado de atención que les proporcionan otros actores, el desconocimiento frente a lo logrado en otros espacios, las barreras generales que persisten en la participación, la medida en que aún hace falta la aceptación y transversalización de estos enfoques por parte de los diferentes actores. También, las personas jóvenes consideran que, aunque el TSE tuvo una gran apertura hacia las personas jóvenes e incrementó la transversalización del enfoque de jóvenes "*El tribunal*

todavía necesita mejorar sus metodologías para trabajar con las juventudes. No tiene como esa visión innovadora o al menos ser un poquito más participativos o creativos al momento de formar a las juventudes" (OSC).

¿Cómo estimaría la participación de representantes de las organizaciones de mujeres en espacios de abordaje integral de la conflictividad?

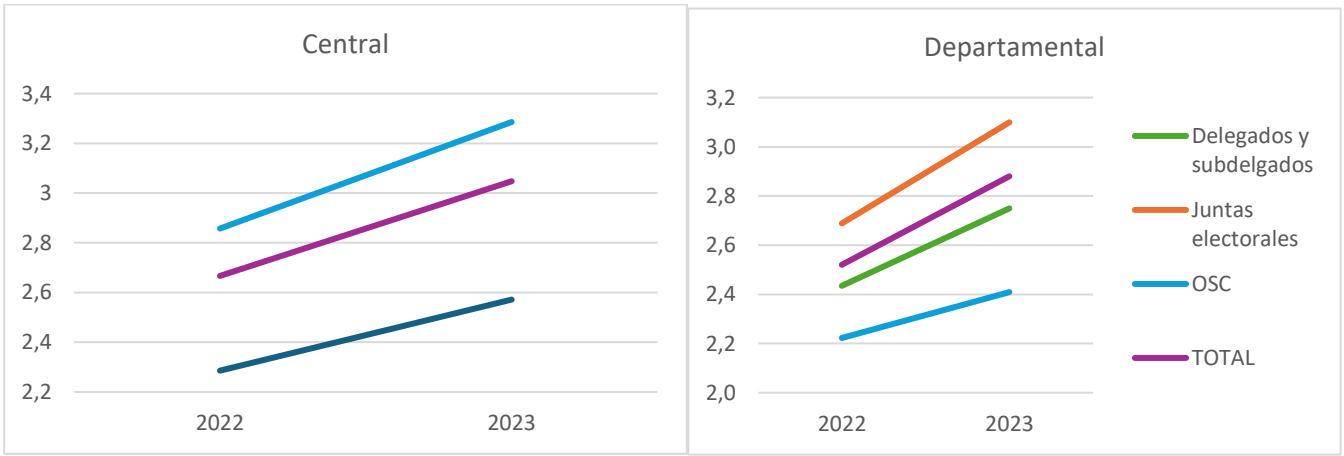
Gráfica 6 | Percepción sobre la participación de representantes de las organizaciones de mujeres en espacios de abordaje integral de la conflictividad (Línea base)



Elaboración propia Isegoria. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

10. ¿Cómo estimaría la participación de representantes de las organizaciones de jóvenes en espacios de abordaje integral de la conflictividad?

Gráfica 7 | Percepción sobre la participación de representantes de las organizaciones de jóvenes en espacios de abordaje integral de la conflictividad (Línea base)

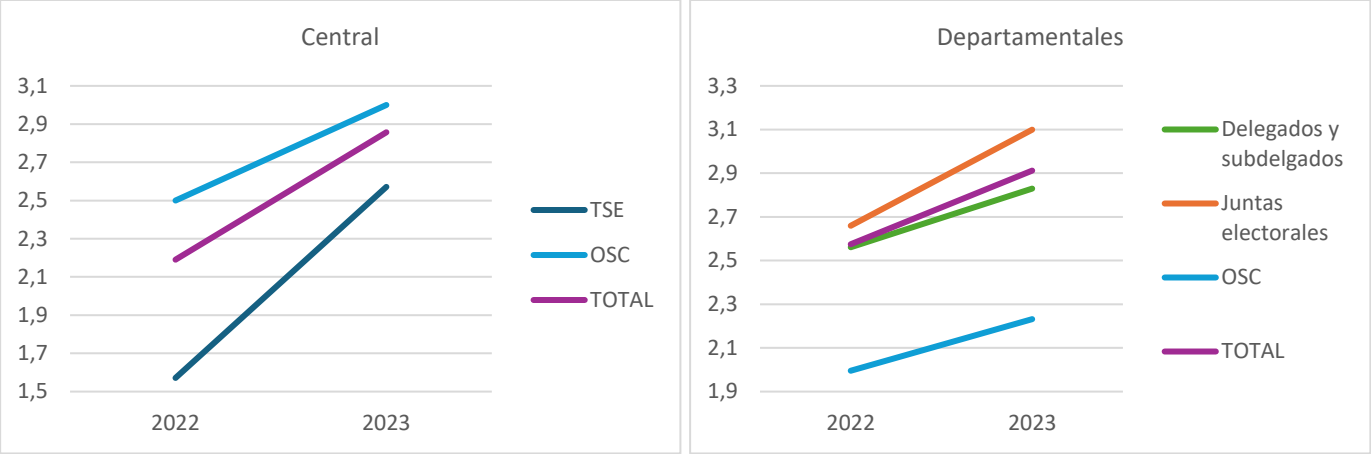


Elaboración propia Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

13. ¿Cómo estimaría la participación en la formulación e implementación de acuerdos nacionales de...?

a. Mujeres.

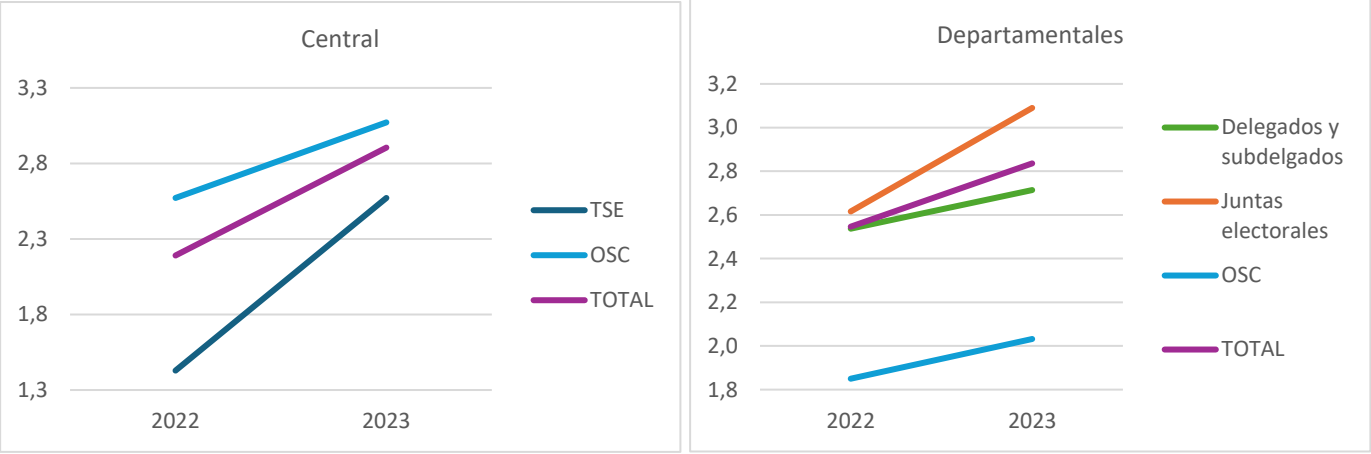
Gráfica 8| Percepción sobre la participación de mujeres en la formulación e implementación de acuerdos nacionales (Línea de base)



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

b. Jóvenes

Gráfica 9 | Percepción sobre la participación de personas jóvenes en la formulación e implementación de acuerdos nacionales (Línea de base)



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

12. ¿En qué medida el proyecto potenció la agencia, los mecanismos de interlocución y coordinación de mujeres y personas jóvenes en el contexto electoral?

K6. El proyecto empoderó activamente a jóvenes y mujeres mediante el fortalecimiento de la agencia y la coordinación de mujeres y personas jóvenes en el contexto electoral, mediante el fortalecimiento de sus organizaciones, la mejoría de las capacidades de organización, interlocución incidencia política, coordinación, formación ciudadana y movilización democrática y el impulso de espacios de diálogo con autoridades, su participación masiva en la observación electoral, en el desarrollo desde las base de mujeres y jóvenes de propuestas de reforma a la LEPP y su presentación ante la CAME, generando un involucramiento que incluso trascendió hacia el resultado inesperado de la defensa del proceso democrático.

Capacidad de agencia general

A partir de las formaciones recibidas, las organizaciones consideran que tienen mayor capacidad de incidir e interactuar con el TSE. Estas interacciones se dieron a partir de talleres, visitas al TSE, intercambio con las y los magistrados y la validación por parte del TSE de su participación en el proceso electoral.

Igualmente, se destaca el cambio de percepción en el TSE, pues figuró de manera más amplia y positiva en su discurso, la participación de mujeres y jóvenes (Entrevistas OSC, AFP, TSE, donante). Inicialmente, se observaba cierta resistencia mutua, caracterizada por actitudes de desconfianza o desconocimiento. Posteriormente, las autoridades defendieron y promovieron el trabajo con mujeres y jóvenes. Esta evolución también implicó que jóvenes y mujeres, que al principio temían interactuar con las instituciones, comenzaran a participar con mayor intensidad. El resultado fue una mayor apertura mutua y un compromiso creciente hacia la institucionalización del enfoque de juventudes dentro del proceso electoral.

También a partir de las capacidades adquiridas en relación con prevención de conflictividad, conciencia de la violencia de género en el contexto electoral, se evidenciaron cambios en la forma de actuar a nivel territorial. En varios casos las mujeres cambiaron su comportamiento para entablar diálogos con actores políticos que, además, al presentarse de manera conjunta, permitieron que fueran reconocidas por dichos actores. Adicionalmente, algunas de las mujeres que fueron capacitadas participaron como observadoras en la segunda vuelta electoral. Finalmente, la mayoría de las mujeres que participaron en los procesos de formación de una OSC posteriormente se involucraron en las movilizaciones en defensa del proceso electoral (ver, en este hallazgo, el apartado "Movilizaciones en defensa de la democracia") (Entrevistas OSC).

Por otra parte, en cuanto a las organizaciones, aunque ya existían acciones, propuestas y planes, el proyecto respaldó financieramente su implementación, dando libertad a las organizaciones para decidir los énfasis y cuáles líneas trabajar, además de proporcionar apoyo técnico para fortalecerlas, donde las organizaciones reconocieron la libertad que les dio el proyecto para proponer, gestionar y llevar el trabajo a su ritmo (Entrevistas OSC; AFP).

Adicionalmente, a través del apoyo brindado en gestión y la constitución legal de OSC de jóvenes, página web, branding, se fortaleció la capacidad de agencia de jóvenes que realizaban acciones en pro de la participación y la democracia, pero que no se habían constituido, y que lo valoran como factor que potencia su capacidad de acción, "*un fortalecimiento institucional que nos ha permitido darnos a conocer y posicionarnos… y esa confianza y el financiamiento robusteció esa visibilidad para la juventud, que por supuesto trajo una cascada de organizaciones, perfiles políticos, perfiles de los ciudadanos y así, que se impulsaron, desde ahí usaron ese escalón para seguir trabajand*o" (Entrevistas OSC). Esta capacidad y visibilidad también les ha permitido acceder a recursos adicionales (Entrevista AFP).

Propuestas CAME

Los diálogos con las autoridades políticas y las formaciones llevaron a algunas mujeres y jóvenes a darse cuenta de que pueden y deben incidir en la política nacional en la medida en que tienen capacidades para ello. También el mejor conocimiento de las instancias electorales, como la CAME, facilitó la comunicación de su importancia a los voluntarios, y por lo tanto el interés, la motivación y la contribución a la presentación de propuestas tanto por parte de organizaciones de jóvenes, como de mujeres, "*hizo que más voluntarios se interesaran no solamente en el Tribunal Supremo Electoral, sino que también en qué es la ley de partidos políticos, la ley electoral, para qué funciona, y cuál era la necesidad de que nosotros estuviéramos involucrados como tal*" (Entrevista OSC). Destacaron la importancia de estar allí y posicionarse, aunque siguen existiendo retos en cuanto al reconocimiento de los otros actores. Con el respaldo del programa ganaron en confianza para participar en estos espacios. (Entrevistas OSC, AFP).

En el caso de las organizaciones de mujeres, con el apoyo del proyecto se contribuyó a impulsar el diálogo entre ellas para llegar con una propuesta conjunta a la CAME, a través de Guateparitaria, contribuyendo a unificar sus voces y sus demandas en torno a aspectos comunes. Igualmente, se generaron diálogos entre organizaciones juveniles fortaleciendo su capacidad de actuar de forma conjunta y generar mayor incidencia (Entrevistas OSC, AFP).

En el caso de los jóvenes, como se mencionó en otros hallazgos, aunque se incrementa su participación, aún persisten barreras en su capacidad de incidencia debido a las actitudes de otros actores. Por ejemplo, en la CAME, "*durante el desarrollo del trabajo de las mesas los jóvenes percibieron poca valoración de las ideas que compartían, así como el escaso tiempo brindado para la explicación de las mismas. La interacción no fue de completa aceptación de la participación juvenil. Los jóvenes manifiestan que estas son actitudes muy arraigadas en la sociedad"* (Informes anuales, entrevistas OSC).

Participación de jóvenes

En 2019 se registró una participación de 65% de jóvenes en la primera vuelta electoral, que cayó a aproximadamente 40% en la segunda, marcando la mayor deserción entre vueltas. Para 2023 a la fecha de la presente evaluación el TSE no ha publicado datos desagregados por edad. Sin embargo, cabe resaltar que más del 75% de los integrantes de las 24,585 Juntas Receptoras de Votos fueron jóvenes, al igual que el 74% de los fiscales de partidos políticos, comprendidos entre 21 y 24 años. La accesibilidad a herramientas como la aplicación "Dónde Votas" y la difusión de información en redes sociales del TSE facilitaron una participación informada. La labor de la juventud fue reconocida por el Pleno de Magistrados del TSE como un factor que fortaleció el proceso electoral y la democracia, en un ejercicio que también dejó recomendaciones para futuros comicios (TSE, 2023) (OSC, AFP, TSE). A esto se suma la participación de las juventudes en la observación electoral.

En cuanto al empadronamiento, si bien entre 2019 y 2023 se registró un aumento absoluto en el número de jóvenes y mujeres jóvenes empadronadas (12.4% y 12.9% respectivamente), este crecimiento fue ligeramente inferior al aumento general del padrón nacional (14.9%). Por lo tanto, se evidencia una mayor presencia numérica de estos grupos en el padrón, aunque su participación proporcional respecto al total nacional se mantuvo estable o levemente disminuida (Informes anuales).

Por otra parte, como se desarrolla en los siguientes dos apartados de este hallazgo, la participación de jóvenes fue destacada en cuanto a observación y en las movilizaciones en defensa de la democracia.

Observación electoral

El proyecto contribuyó a fortalecer la capacidad de observación electoral de las personas jóvenes, "*Nos dieron mucha libertad de operatividad, y pues lo que permitió ser la misión de observación más grande acreditada en el país. Subimos en los 22 departamentos, en 209 municipios, con 2.500 personas más observando a nivel nacional."* (Entrevista OSC). En efecto, dos organizaciones de jóvenes, con apoyo del proyecto, movilizaron más de 2.600 observadores en todos los departamentos y más de 200 municipios. (Informes, entrevistas OSC). Adicionalmente, el proyecto propició que jóvenes que comenzaron como observadores, pasaran a participar en espacios políticos: "*observadores participaron en un espacio neutro que era una ONG y luego ya evolucionan a participar en un espacio político partidario*" al vincularse a partidos políticos después de las elecciones (Entrevista OSC).

Movilizaciones poselectorales

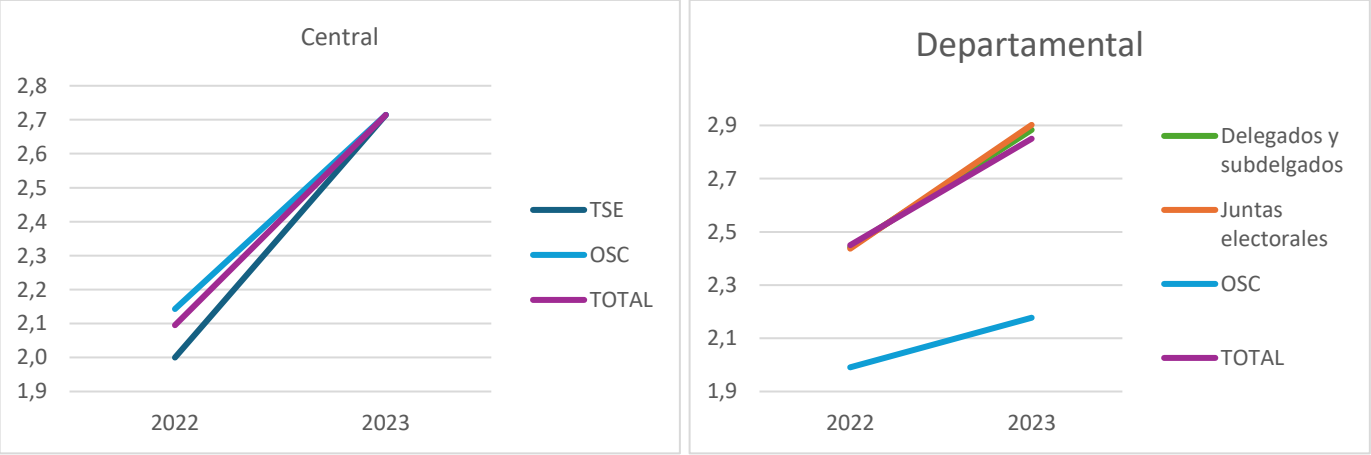
Organizaciones de jóvenes y mujeres afirmaron que las capacidades desarrolladas a través del proyecto —como el fortalecimiento organizativo, el impulso a liderazgos, y la participación en procesos de diálogo y observación electoral— les sirvieron para involucrarse activamente en la defensa de los resultados electorales. Este resultado, no previsto por el proyecto de forma específica, se relaciona con los objetivos más amplios del mismo orientados a la prevención de la conflictividad, ya que el respeto de los resultados contribuye al fortalecimiento de la democracia y por lo tanto a continuar resolviendo las diferencias de forma democrática. La participación de jóvenes como observadores en un proceso que percibieron como transparente (el proyecto "dejó la democratización del proceso electoral, porque permitió que más actores se involucren en ello" – Entrevista OSC) fortaleció su conocimiento sobre el proceso electoral y sus derechos, generando mayor apropiación del mismo. No obstante, este tipo de resultados responde a

múltiples factores y dinámicas fuera del alcance del proyecto, por lo que desde esta evaluación se señala lo indicado por las organizaciones, pero no se puede concluir sobre atribución. Como se mencionó en hallazgos previos, los resultados de la encuesta muestran resultados de mejoría entre la medición retrospectiva sobre 2022 y la de 2024.

16. ¿Cómo calificaría la calidad de participación en la formulación de acuerdos y soluciones a la conflictividad de…?

a. Mujeres.

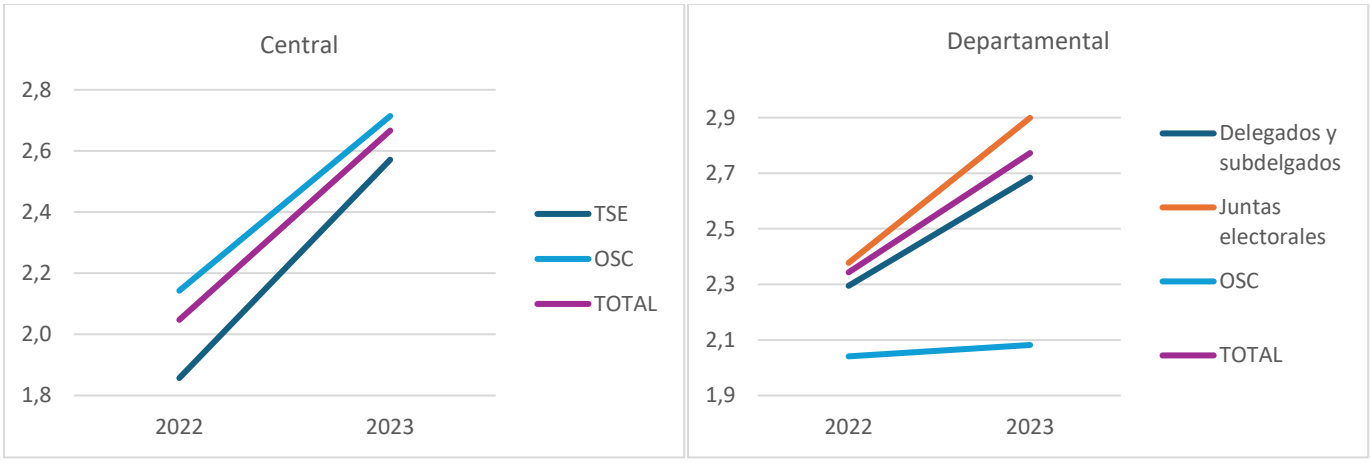
Gráfica 10 | Percepción de la calidad de participación de mujeres en la formulación de acuerdos y soluciones a la conflictividad (Línea de base)



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

b. Jóvenes.

Gráfica 11 | Percepción de la a calidad de participación de personas jóvenes en la formulación de acuerdos y soluciones a la conflictividad (Línea de base)



Elaboración propia: Isegoría. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

17. ¿Cómo calificaría la calidad de participación en la implementación de acuerdos y soluciones a la conflictividad de…?

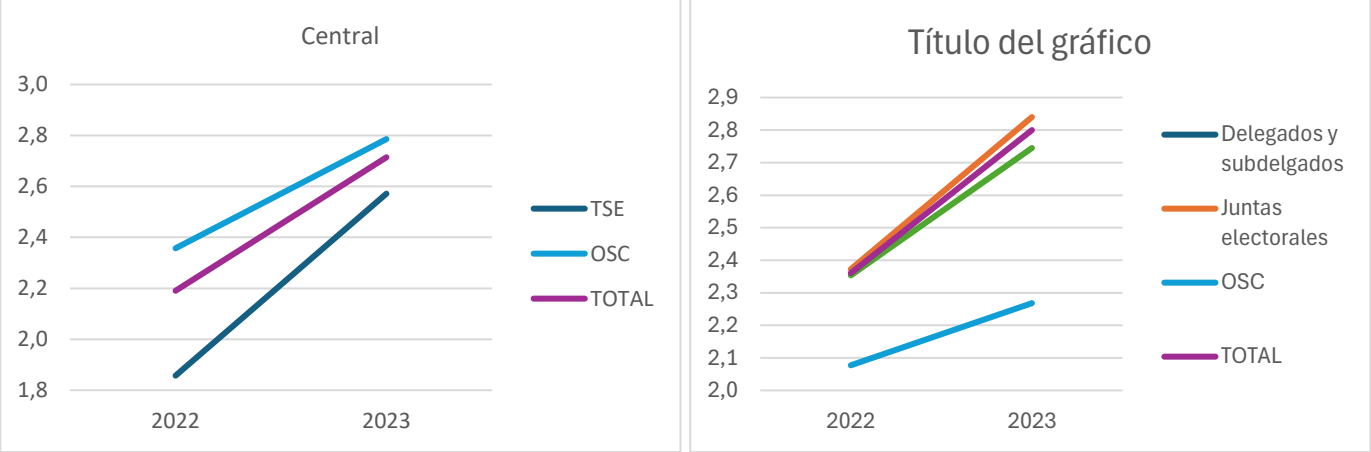
A. Mujeres

Gráfica 12 | Percepción sobre la calidad de participación de mujeres en la implementación de acuerdos y soluciones a la conflictividad (Línea base).

Elaboración propia Isegoria. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

B. Jóvenes

Gráfica 13 | Percepción sobre la calidad de participación de personas jóvenes en la implementación de acuerdos y soluciones a la conflictividad. (Línea base)



Elaboración propia Isegoria. A partir de: (Línea de base Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral, 2024)

13. ¿Cuáles fueron los resultados y aportes del proyecto en términos de consolidación de la paz tanto a nivel nacional como territorial?

K7. El proyecto tuvo un impacto significativo en la consolidación de la paz en Guatemala al fomentar un proceso electoral más inclusivo, dialogante y preventivo, reflejado en la celebración pacífica de los comicios de 2023. Destacó la apropiación institucional del TSE y el uso de mecanismos como las mesas de prevención y el Centro Nacional de Seguridad Electoral, que transformaron la gestión de conflictos en espacios de consenso y respeto democrático. Además, se amplió el alcance de actores comprometidos con la paz, articulando a juventudes, mujeres, pueblos indígenas y sociedad civil, promoviendo una cultura de paz en territorios históricamente conflictivos. La participación de mujeres y jóvenes como agentes replicadores de la cultura de paz, y el acompañamiento a liderazgos

sociales que defendieron el proceso electoral fueron claves para sostener la gobernabilidad democrática frente a un contexto de tensión y polarización.

El proyecto contribuyó de manera significativa a la consolidación de la paz en Guatemala al promover un proceso electoral más inclusivo, abierto al diálogo y preventivo frente a la conflictividad, lo cual se reflejó en la celebración sustancialmente pacífica de los comicios de 2023 en comparación con experiencias previas y en la promoción de una cultura de paz (Ver hallazgos eficacia).

Personas funcionarias del TSE rescatan la celebración de acuerdos para una implementación de elecciones pacíficas entre los distintos actores políticos, innovando así en un componente territorial al poder replicar los acuerdos a nivel local. Esto se dio debido a la articulación de actores diversos en las mesas de prevención y seguridad, permitiendo transformar la gestión de conflictos en procesos orientados al consenso, la negociación y el respeto al marco democrático (Entrevistas TSE, AFP).

A su vez, OSC y AFP implementadoras coinciden en que el proyecto logró ampliar la respuesta en la consolidación de paz, puesto que permitió aumentar el alcance de actores comprometidos con la construcción de paz, fortaleciendo la articulación entre sociedad civil organizada, juventudes, mujeres y pueblos indígenas. Las AFP y personas funcionarias del TSE coinciden en que un logro importante en este sentido fue el trabajo articulado por la promoción de una cultura de paz en la sociedad guatemalteca, con especial atención en los territorios con antecedentes de alta conflictividad.

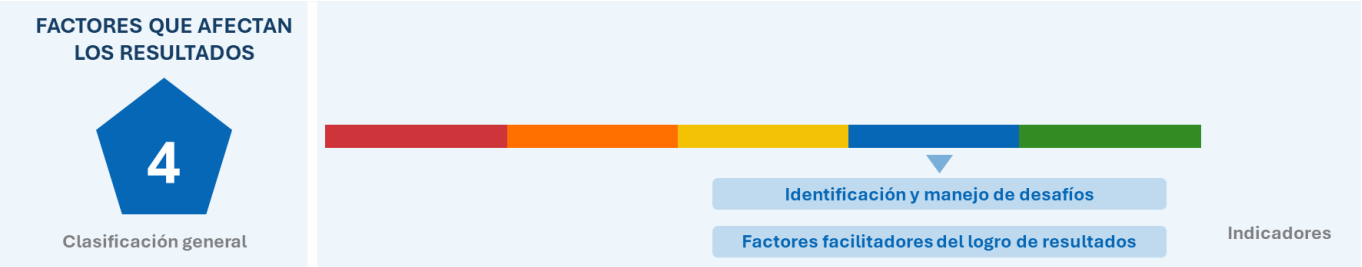
Una estrategia importante de este aspecto fue por medio de la participación y trabajo de las y los jóvenes y mujeres como actores y agentes replicadores de la cultura de paz, con un enfoque de poder convocar a elecciones en paz por medio de herramientas como el diseño de campañas comunicacionales y espacios académicos con enfoque de derechos humanos. Esta participación de jóvenes y mujeres, así como la creación de espacios de diálogo con enfoque de derechos humanos, fortaleció la cohesión social y se avanzó hacia relaciones más equitativas entre ciudadanía e institucionalidad (OSC; TSE).

Igualmente, la sensibilización del personal electoral, en la transformación de actitudes hacia la participación de sectores históricamente excluidos, y el fortalecimiento general de las capacidades del TSE a nivel central y departamental contribuyeron a que el proceso democrático se realizara de mejor forma, fomentando la confianza y la participación, alentando así a una manifestación de las diferencias a través del voto y no de la violencia.

Finalmente, al brindar acompañamiento cercano al TSE durante etapas complejas del proceso electoral y al contribuir a la organización, capacidad de agencia y formación de mujeres y jóvenes que promovieron el respeto a los resultados electorales, el proyecto al desarrollo del proceso democrático y a garantizar el traspaso de autoridades municipales, apoyando la gobernabilidad y la paz en el país.

¿Qué factores contribuyeron o limitaron el logro de resultados del proyecto?

Figura 15 | Clasificación general e indicadores de factores que afectan los resultados



Elaboración propia: Isegoría

14. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó el proyecto y cómo se abordaron?

K8. Los principales desafíos enfrentados por el proyecto fueron el corto tiempo de implementación que limitó el alcance de las actividades de prevención y formación, demoras administrativas que afectaron a organizaciones ejecutoras, tensiones interinstitucionales en la coordinación de mesas departamentales, apatía y conflictividad entre candidatos que dificultaron la firma de acuerdos, el cambio de enfoque del TSE hacia la defensa poselectoral de los resultados, y la limitada existencia de organizaciones juveniles consolidadas, lo que exigió adaptaciones constantes para sostener los logros previstos.

Tiempo de implementación

Como se describe en la sección de eficiencia, el corto tiempo de implementación por las temporalidades definidas para las diferentes etapas del proceso electoral, fue uno de los principales desafíos del proyecto (Ver eficiencia).

Retos administrativos

Los trámites administrativos generaron retos para algunas organizaciones implementadoras del proyecto. En el caso de organizaciones de la sociedad civil, algunas debieron enfrentarse a demoras sustanciales en los pagos realizados desde una AFP debido a cambios en las plataformas tecnológicas, donde tuvieron que poner recursos incluso individuales en algunos casos durante meses a la espera de los pagos (Entrevista OSC).

Conflictos con otros intereses

Otro desafío importante fue la coordinación interinstitucional. La creación y liderazgo de las mesas departamentales de prevención de la conflictividad por parte del TSE generó tensiones con las gobernaciones departamentales, tradicionalmente responsables de espacios de prevención en contextos no electorales. Esto derivó en confusión, resistencias, duplicación de esfuerzos. Se tuvo que negociar con gobernadores para aunar esfuerzos, aunque en algunos casos se trabajó mediante mesas paralelas. (Entrevista TSE)

Apatía o historia de conflictividad por parte de candidatos y partidos

Una de las herramientas más importantes del proyecto fueron los diálogos municipales y departamentales, incluyendo los acuerdos entre candidatos y candidatas para prevenir la conflictividad. Allí, uno de los desafíos fue la apatía de algunas o algunos candidatos y candidatas, por ejemplo, aquellos o aquellas que iban liderando la contienda y consideraban que no requerían participar en diferentes tipos de espacios, o aquellos y aquellas que pertenecían a partidos creados únicamente con el fin de lograr un triunfo electoral. En algunos municipios, incluso no se lograron firmar acuerdos debido a la misma historia de conflictividad o violencia entre candidatos. En algunos casos el desinterés u oposición de los partidos a nivel local se

debía a desconocimiento de estos acerca del TSE, de la institucionalidad, de la participación, por lo cual incluso la JED y JEM recomendaron a futuro capacitarlos (Entrevistas TSE, AFP, Informe de sistematización).

Foco poselectoral cambió a defensa de elecciones

Debido a la polarización judicial poselectoral, el foco del TSE se centró durante un tiempo en la defensa de los resultados de las elecciones. Aunque esta situación también propició la participación y liderazgo de jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, para actuar en defensa de los resultados, algunas acciones de institucionalización de procesos sufrieron algunos retrasos debido a que el TSE dirigió sus acciones a la defensa de resultados electorales. Igualmente, para algunos actores, esta situación poselectoral opacó algunos de los logros del proyecto en la medida en que la atención se dirigió a esta nueva situación. El surgimiento de estas nuevas conceptualizaciones de conflictividad nacional de gran escala promovidas por la judicialización del proceso electoral pudieron generar en muchos actores la sensación de que la conflictividad electoral en general no había disminuido, a pesar de que a nivel territorial sí disminuyó. (Entrevistas TSE, OSC, AFP).

Retos para identificar organizaciones juveniles

El proyecto enfrentó el reto de identificar y fortalecer organizaciones juveniles con experiencia en participación cívico-política, dado que muchas de ellas eran incipientes o estaban poco organizadas. No obstante, esta dificultad también abrió la oportunidad de acompañar procesos de formación y organización juvenil que fortalecieran su rol en el fortalecimiento democrático a largo plazo (Entrevista AFP).

15. ¿Qué factores contribuyeron al logro de resultados del proyecto?

K9. El logro de resultados del proyecto se vio facilitado por la legitimidad y el respaldo externo que brindan las APF implementadoras del proyecto a las OSC, la apertura y colaboración del TSE desde la magistratura hasta los niveles técnicos, la comunicación fluida y la confianza entre las AFP y las organizaciones de sociedad civil, el apoyo logístico brindado para llegar a territorios marginados, y las capacidades y conocimientos de las organizaciones de jóvenes y mujeres.

Legitimidad y respaldo de actores externos

El conocimiento de los territorios por parte de algunas organizaciones implementadoras, así como la confianza y reconocimiento de las comunidades hacia estas organizaciones, facilitaron la implementación de actividades. Además, en los compromisos con candidatos y candidatas, la presencia de actores externos como las AFP o de observadores externos contribuyó, según entrevistas con personal del TSE, a que estos compromisos se respetaran más. Para las organizaciones de jóvenes, el respaldo de las AFP fue clave para posicionarse como actores relevantes, abrir espacios de diálogo y fortalecer su influencia (Entrevistas TSE, AFP, OSC).

Apertura del TSE

La apertura y disposición del TSE para colaborar en diversas líneas de trabajo contribuyó a y facilitó la implementación del proyecto. Esta actitud se dio tanto a nivel de la magistratura como en sus diferentes estructuras organizativas, incluyendo el Instituto Electoral y las unidades departamentales y técnicas. El TSE mostró receptividad ante la presentación de informes, análisis de riesgo y mapas de conflictividad, así como ante la incorporación de nuevos contenidos en los procesos de formación y en los currículos institucionales (AFP, TSE, OSC).

Comunicación fluida con AFP

Desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, de mujeres y jóvenes, fue muy valorada, en la mayoría de los casos, la comunicación abierta y el respeto demostrado por las AFP hacia sus prioridades,

propuestas e ideas. Por ejemplo, esta relación de confianza permitió que colectivos jóvenes aún en proceso de consolidación se sintieran fortalecidos y acompañados en su crecimiento institucional: "*éramos un colectivo que apenas iba creciendo, entonces creo que la confianza que nos dio es muy valiosa*." (Entrevista OSC).

Apoyo para llegar a territorios

El apoyo del proyecto para llegar a los territorios fue un factor facilitador, especialmente en aquellos históricamente marginados o de difícil acceso. Tanto para el TSE como para las organizaciones de jóvenes y mujeres, el respaldo logístico del proyecto para movilizaciones territoriales y capacitaciones presenciales fue de gran importancia, ya que permitió ampliar la cobertura y el impacto de las acciones en áreas donde las dinámicas de exclusión podrían haber profundizado la conflictividad. (Entrevistas OSC, TSE).

Experiencia y conocimiento de organizaciones aliadas

Otro elemento que facilitó los resultados del proyecto fue la capacidad de las organizaciones implementadoras y aliadas para identificar y comprender la dinámica territorial, los riesgos asociados y los liderazgos locales de jóvenes y mujeres. Su conocimiento de las realidades territoriales permitió una implementación más contextualizada, una mejor identificación de riesgos y una interacción respetuosa con líderes y lideresas de base. Esta experiencia previa, sumada a la legitimidad que les otorgaba su presencia sostenida en los territorios, contribuyó a construir confianza en las intervenciones promovidas desde el proyecto. (Entrevistas OSC, AFP).

7.3. Coherencia

¿En qué medida se articuló el proyecto con otras intervenciones para evitar duplicaciones, coordinar y sinergias?

Figura 16 | Clasificación general e indicadores de coordinación y sinergia

Elaboración propia: Isegoría

16. ¿En qué medida el proyecto del PBF complementó los esfuerzos de otras entidades, especialmente los de otros actores de la ONU y organizaciones implementadoras, evitando duplicación y mejorando la coherencia en la respuesta?

C1. Aunque el corto tiempo de implementación en razón del calendario electoral impidió una mayor amplitud de alianzas, el proyecto del PBF complementó los esfuerzos de otras entidades y actores del SNU mediante la articulación con organizaciones de cooperación internacional, el sector privado y entidades nacionales como el TSE, generando sinergias en temas de inclusión y participación, y fortaleciendo la respuesta interinstitucional a través de alianzas estratégicas en formación cívica, prevención de conflictividad y observación electoral juvenil.

El proyecto mostró una orientación a complementar esfuerzos y evitar duplicaciones con otras entidades del SNU, cooperación internacional y organizaciones nacionales, aunque la falta de tiempo en la planificación dificultó un mayor alcance de alianzas.

Entre las principales acciones de articulación destacan:

- La colaboración con el sector privado para el desarrollo de la aplicación destinada al registro de violencia política contra las mujeres.
- Alianzas con organizaciones internacionales como el *National Democratic Institute* (NDI) para asesorar en la incorporación de enfoques de discapacidad en propuestas dirigidas a la Comisión de Actualización y Modernización Electoral (CAME).
- Cooperación con el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria (NIMD), que participó activamente en procesos de formación, incluyendo talleres dirigidos a colectivos LGBTIQ+ y personas con discapacidad, y amplió el trabajo comunitario con estructuras como los COCODES.
- Acciones conjuntas con IFES, orientadas a facilitar la inclusión de personas con discapacidad en el proceso electoral.
- Una articulación con el Ministerio de Educación permitió además integrar metodologías de formación cívica en el currículum nacional, ampliando la sostenibilidad y el alcance de las acciones formativas impulsadas en el marco del proyecto.
- A nivel nacional, el proyecto trabajó estrechamente con el TSE y su unidad de cooperación, facilitando la coordinación de actividades con otras entidades y evitando la superposición de esfuerzos, además de contribuir a la movilización de fondos adicionales para algunas capacitaciones específicas.
- El proyecto logró alianzas durante su implementación con, entre otros, el Instituto Republicano, la Organización de Estados Americanos, Jóvenes Artistas por la Justicia Social (JAxJS), Asociación Involúcrate. Alianza Global de jóvenes Políticos Guatemala (AGLOJOVEN) y la Asociación Mundial de Organismos Electorales (A-WEB), además de las demás organizaciones aliadas implementadoras, el Centro de Investigación para la Prevención de la Violencia en Centroamérica (CIPREVICA), Asociación Colectiva para la Defensa de los Derechos de las Mujeres en Guatemala (CODEFEM) y Convergencia Ciudadana de Mujeres.

Un elemento destacado fue el papel del proyecto en la dinamización de las mesas de prevención y seguridad electoral a nivel departamental, donde logró potenciar la coordinación interinstitucional entre actores que, de otro modo, habrían podido actuar de manera aislada. Sin embargo, en algunos casos se generaron tensiones con las mesas propias de las gobernaciones departamentales en cuanto a la prevención de riesgos, donde hubo que realizar negociaciones y en algunos casos crear mesas que duplicaban algunos esfuerzos (Entrevistas TSE, AFP).

Asimismo, el proyecto fortaleció su incidencia a través de la participación en espacios institucionales como la Mesa de Prevención y Seguridad, actuando como propiciador de la articulación intersectorial, en línea con uno de los objetivos del proyecto.

Finalmente, a nivel territorial, la alianza con organizaciones juveniles, de mujeres y de sociedad civil posibilitó ampliar la cobertura de observación electoral, proteger a los observadores en zonas de alto riesgo, y fortalecer una cultura de diálogo y participación democrática juvenil.

17. ¿En qué medida el proyecto estuvo alineado con el Marco Estratégico del PBF en Guatemala y otros proyectos de la cartera desde su diseño, implementación, monitoreo?

C2. El proyecto se alineó completamente con los objetivos y enfoques programáticos del Marco Estratégico del PBF en cuanto a su Resultado 2 (Para 2025, los conflictos territoriales se han reducido de

forma pacífica, inclusiva y colaborativa, contribuyendo a garantizar los derechos humanos y el acceso igualitario al desarrollo humano sostenible para el sostenimiento de la paz)**. Por su parte, la alineación entre los indicadores del proyecto y los del PBF fue parcial. Las sinergias con otros proyectos del PBF se establecieron no desde la formulación, sino durante su implementación, a través de reuniones de las diferentes coordinaciones.**

El proyecto se alineó con el Marco Estratégico del PBF, específicamente a los cuatro enfoques programáticos del Resultado Estratégico 2 : 1) Fortalecimiento de la institucionalidad con responsabilidad para el abordaje de la conflictividad en territorio; 2) Fortalecimiento de actores en condición de vulnerabilidad y exclusión social. 3)Promoción de la aplicación de estándares internacionales de derechos humanos y el nexo humanitario-desarrollo-paz, en el abordaje de la conflictividad en territorios; 4) Creación o fortalecimiento de espacios de diálogo/intercambio para abordar la conflictividad. Estas cuatro estrategias fueron utilizadas por el proyecto, salvo la segunda parte de la estrategia 3, en la medida en que el proyecto no abordó el nexo humanitario-desarrollo-paz, centrándose únicamente en la relación desarrollo-paz.

En general es claro que el proyecto aporta a los objetivos del PBF (ver hallazgos de eficacia) y que utiliza sus enfoques programáticos. Por otra parte, en cuanto a la alineación de los indicadores del proyecto con los del PBF (ver Anexo 12), se encuentra que de 25 indicadores, 4 (16%, 2 de producto y 2 de resultado[6]) contribuyen de manera directa a medir indicadores del PBF (no requeriría transformación de la medición), 3 (12%, 2 de resultado y 1 de producto) contribuyen de manera indirecta (implicaría transformación de la medición), 3 (12%, están relacionados pero no permiten realizar mediciones (2 de resultado y 1 de producto), mientras que 15 indicadores de producto (60%) se relacionan temáticamente con el Marco Estratégico pero no con sus indicadores.

Por otra parte, en la formulación del proyecto no se realizaron vinculaciones específicas con otros proyectos del PBF. Sin embargo, durante la durante la implementación y el monitoreo, se realizaron reuniones periódicas entre los diferentes proyectos de cada área, donde se realizan intercambios de experiencias en torno a diferentes temas, presentando estrategias, acciones, resultados. De estos intercambios se ha valorado el aprendizaje e intercambio de experiencias, pero también han surgido iniciativas que a futuro se espera se concreten en proyectos concretos.

18. ¿En qué medida el proyecto complementó y articuló el trabajo con la institucionalidad electoral en los niveles nacional y territorial?

C3. El proyecto se articuló de forma efectiva con la institucionalidad electoral a nivel nacional y territorial, complementando sus capacidades mediante acompañamiento técnico, fortalecimiento formativo y operativo, impulso a la coordinación interinstitucional y apoyo en situaciones críticas, lo que permitió al TSE y a sus estructuras locales ampliar su cobertura, responder de forma más oportuna ante riesgos y promover enfoques de inclusión, prevención y diálogo en el proceso electoral.

El proyecto logró una articulación funcional y complementaria con la institucionalidad electoral tanto a nivel central como territorial. En el nivel central, el proyecto complementó al TSE fortaleciendo aspectos aún no institucionalizados como la Mesa de Prevención, proporcionando personal dedicado a prevención y seguridad, donde desde la secretaría técnica de las mesas se aportó en coordinación, como se mencionó en la sección de eficacia, además de contribuir con conocimientos técnicos que derivaron por ejemplo en los mapas de riesgo integrados y herramientas de monitoreo situacional (Entrevistas TSE, AFP).

[6] Los dos los indicadores de resultado que contribuyen directamente a medir indicadores del PBF son el 1.3 y el 2.3. Estos indicadores, de los resultados 1 y 2, son iguales.

Igualmente, la alianza con el Instituto Electoral del TSE permitió desarrollar contenidos formativos institucionalizados en temas de prevención de conflictividad, cultura de paz, participación juvenil y violencia política contra las mujeres, así como el diseño de estrategias más inclusivas, con impacto tanto a nivel nacional como territorial (Entrevistas TSE, AFP).

A nivel territorial, el proyecto acompañó a las Juntas Electorales Municipales y Departamentales, no solo a través de formaciones, sino mediante asistencia directa para comprender y gestionar situaciones de riesgo en sus contextos específicos. En varios departamentos, este acompañamiento incluyó apoyo para la identificación de actores relevantes. Adicionalmente, desde el proyecto se impulsó a nivel territorial, en coordinación con el TSE, los acuerdos locales entre partidos políticos, lo que resultó en la firma de 125 acuerdos municipales por elecciones en paz (Entrevista TSE, JED/JEM, AFP).

Las mesas departamentales de prevención y seguridad, promovidas por el proyecto, permitieron una articulación inédita entre autoridades electorales, seguridad, derechos humanos y sociedad civil en los territorios. A través de la secretaría técnica del proyecto, se coordinó el trabajo de estas mesas, se dinamizaron canales de comunicación interinstitucionales. Aunque hubo tensiones con las estructuras de prevención de las gobernaciones, en la mayoría de los casos se logró una articulación efectiva, e incluso se llegó a acuerdos para dividir responsabilidades o integrar acciones (Entrevistas TSE, AFP).

Asimismo, el proyecto brindó apoyo logístico para llegar a territorios de difícil acceso, facilitando capacitaciones presenciales y actividades de prevención en áreas históricamente excluidas. La coordinación con delegaciones del TSE permitió realizar campañas comunicacionales adaptadas a contextos locales y fomentar la apropiación del proceso electoral entre liderazgos comunitarios. Esta estrategia también hizo posible acompañar a candidaturas en riesgo, prevenir focos de tensión, y fortalecer la capacidad de respuesta en municipios con antecedentes de violencia electoral (Entrevistas TSE, AFP).

En el contexto poselectoral, el trabajo conjunto con el TSE permitió sostener la legitimidad institucional en medio de una crisis nacional, gracias a análisis estratégicos, acompañamiento político, como se mencionó en el criterio de eficacia.

7.4. Eficiencia

¿Se utilizaron los recursos de forma adecuada y eficiente?

Figura 17 | Clasificación general e indicadores de eficiencia en el uso de los recursos

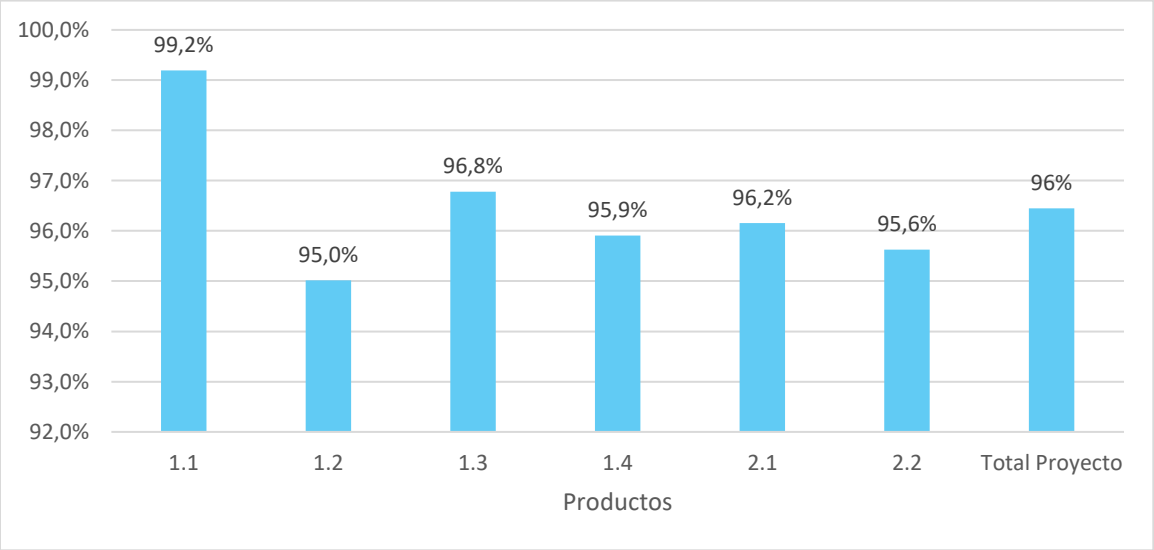
Elaboración propia: Isegoría

19. ¿Cuál es el balance de la relación entre los resultados obtenidos y la inversión de recursos en el marco del proyecto considerando el análisis del presupuesto asignado y ejecutado? ¿Se utilizaron los recursos de manera eficiente?

E1. El proyecto mostró un uso mayoritariamente eficiente de los recursos asignados, con un alto nivel de ejecución presupuestaria y esfuerzos por maximizar el alcance territorial, aunque enfrentó algunas

limitaciones operativas relacionadas con procedimientos administrativos y restricciones en la contratación local.

Gráfica 14 | Balance presupuestal en porcentaje entre lo programado y ejecutado.



Elaboración propia Isegoría. A partir de: (Secretariado PBF Guatemala, 2025)

La gráfica 14 muestra un balance presupuestal eficiente, con porcentajes de ejecución por producto entre el 95 % y el 99,2 %, lo que evidencia un alto nivel de correspondencia entre lo programado y lo ejecutado, considerando también que el proyecto aún no ha finalizado. Este alto porcentaje de ejecución se corresponde con el logro de los resultados obtenidos evidenciados en la sección de eficacia (ver Anexo 13. Balance presupuestal por productos).

El proyecto buscó eficiencia apuntando a producir cambios institucionales, fortaleciendo capacidades institucionales a nivel central, como en las formaciones a formadores, el apoyo a la transversalización de enfoques de formación, el apoyo en coordinación, elaboración de mapas de riesgo, y campañas publicitarias (Informes anuales, entrevistas TSE; AFP).

Al tratarse de un proyecto con un alto componente territorial, justamente por la situación de marginación que viven las comunidades en los diferentes departamentos, esto implicó gastos para llegar a estas comunidades, tanto para formaciones, para la realización de los diálogos y acuerdos, como para la asesoría técnica. Por otra parte, algunas organizaciones implementadoras lograron optimizar los recursos disponibles y extender su cobertura territorial más allá de lo inicialmente previsto. Por ejemplo, se reportaron casos en los que se planificaron actividades en seis municipios y finalmente se alcanzaron ocho. Esta ampliación demuestra un uso eficaz de los recursos disponibles, incluso en un marco de cumplimiento riguroso de los procedimientos administrativos establecidos (Entrevistas AFP, OSC).

Uno de los aspectos señalados en relación con la eficiencia del uso de recursos fue el requisito de facturación para todos los gastos, lo cual, si bien aportó a la transparencia y trazabilidad financiera conforme a los principios globales de las AFP, también generó limitaciones prácticas en el terreno. En particular, este requisito impidió en algunos casos contratar proveedores locales con precios más accesibles canalizando así recursos directamente hacia poblaciones vulnerables y obteniendo menores precios, como en comunidades rurales o indígenas (Entrevistas OSC).

En algunos casos se presentaron retos de eficiencia en el desembolso de recursos a las organizaciones aliadas debido al cambio de plataforma de gestión de una AFP, que demoró los pagos en algunos casos durante meses (Entrevistas OSC).

Por otra parte, la falta de puntos focales pudo haber incidido en la capacidad de respuesta hacia los territorios, en la medida que, al no estar distribuido el personal de esa forma, debía atender diferentes lugares, con pérdida de foco y tiempo (Entrevistas AFP).

20. ¿En qué medida fueron adecuados la gestión, la dotación de personal y la planificación para alcanzar los resultados?

E2. La gestión, dotación de personal y planificación del proyecto enfrentaron retos importantes debido al corto tiempo de implementación, lo que limitó el desarrollo óptimo de actividades; no obstante, se destacó la capacidad de adaptación de las AFP, la comunicación fluida con las OSC y una extensión sin costo que permitió avanzar en la institucionalización y sostenibilidad de las acciones.

Uno de los principales retos en cuanto a recursos y gestión fue el corto tiempo de implementación que hubo entre diciembre de 2022 y el inicio de la campaña en marzo de 2023. En efecto, todos los grupos de interés coincidieron en señalar que la distancia de apenas tres meses entre el inicio de la ejecución y el comienzo de la campaña electoral limitó la capacidad para desarrollar de manera óptima las actividades de capacitación, diálogo y formación previstas. Igualmente, la planificación de las actividades se vio en algunos casos afectadas por esta situación. Los diferentes grupos de interés mencionaron que las actividades de prevención de la conflictividad y de fortalecimiento democrático deberían iniciarse con al menos un año de anticipación a los procesos electorales, o mantenerse de forma permanente, para lograr un impacto más profundo y sostenible. Las AFP implementadoras del proyecto iniciaron acciones previo al desembolso con recursos propios y luego aceleraron las acciones de implementación (Entrevistas AFP, TSE, OSC).

El tiempo corto de implementación, además de retos administrativos y de coordinación, incidieron en que, por ejemplo, la aplicación creada por el proyecto para el reporte de las violencias electorales contra las mujeres comenzara a funcionar muy cerca del momento de la elección lo que no permitió un reporte amplio, aunado a que muchas mujeres en territorio no disponen de teléfono inteligente y/o conectividad. Sin embargo, esta aplicación y formato constituyen una base para comenzar este registro (Entrevistas otros actores, OSC, AFP).

En cuanto a comunicación, desde las OSC se destacó, en su mayoría, que fue fluida con las AFP, donde a pesar de los contratiempos y dificultades administrativas, siempre hubo disposición para dialogar en cualquier momento (Entrevistas OSC).

En cuanto a la gestión del tiempo del proyecto, este contó con una extensión sin costo de cinco meses, que se argumentó en el documento correspondiente, para dejar algunos insumos relacionados con la sostenibilidad, cuando la planificación de la misma se hubiera podido mejorar (Ver hallazgos de sostenibilidad).

21. ¿Qué tan efectiva fue la coordinación y sinergia entre las agencias de la ONU, organizaciones implementadoras y donantes para alcanzar los resultados esperados?

E3. A pesar de diferencias metodológicas, administrativas, o sobre la gestión del proyecto entre las AFP, que se intensificaron por las presiones del tiempo de implementación y del contexto, las AFP lograron coordinarse para cumplir los resultados gracias al compromiso conjunto, el uso de herramientas comunes, la priorización territorial coordinada y la creación de espacios de alineación política y operativa.

Durante la implementación surgieron diferencias entre las agencias, adicionales a sus diferentes enfoques estratégicos, especialmente en relación con la organización del monitoreo, las capacidades específicas requeridas de los equipos de trabajo, el reconocimiento institucional ante terceros, y los tiempos administrativos de aprobación de actividades. La presión del corto tiempo de implementación hasta las elecciones y la presión de la situación postelectoral fueron factores que contribuyeron a amplificar algunos de estos desacuerdos que de otro modo hubieran podido ser menores (Entrevistas AFP, donante).

Sin embargo, existió un compromiso fuerte de parte de las agencias para superar estos retos y priorizar el logro de los resultados. Las AFP demostraron flexibilidad, por ejemplo, al iniciar acciones en campo antes del inicio formal del proyecto utilizando recursos propios, y al buscar sinergias operativas que evitaran duplicidades. Por ejemplo, cada AFP priorizó diferentes áreas geográficas, pero incorporó los enfoques de las demás incluso en los territorios donde no intervenía directamente. Esto se logró mediante el uso de herramientas, lineamientos y criterios compartidos, que permitieron una ejecución coherente y consistente a nivel nacional (Entrevistas AFP).

Una herramienta de coordinación importante fue la creación, además del espacio de coordinación técnica, de un espacio de coordinación a nivel de representación en respuesta a la creciente conflictividad electoral. Este espacio permitió alinear posicionamientos estratégicos, compartir análisis de riesgos y coordinar acciones rápidas. Estuvo integrado por personal técnico de las AFP implementadoras y por las y los representantes de las agencias implementadoras y la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH), que, aunque no formaba parte del proyecto, aportó un enfoque de derechos humanos. Si bien el componente de coordinación a nivel de representantes mostró solidez al inicio, posteriormente perdió algo de fuerza al punto en que las AFP debieron abrir canales políticos propios para agilizar acciones necesarias, aunque continuó facilitando el apoyo estratégico en momentos críticos (Entrevistas AFP).

22. ¿En qué medida los compromisos asumidos en la propuesta del proyecto para la consolidación de la paz con perspectiva de género y de juventud, particularmente con respecto al presupuesto, se cumplieron durante la implementación?

E4. El proyecto cumplió con los compromisos asumidos para la incorporación de las perspectivas género y juventud, destinando efectivamente los recursos presupuestados al fortalecimiento de capacidades, empoderamiento y participación de mujeres y personas jóvenes.

El proyecto cumplió con los compromisos asumidos en su propuesta en relación con la incorporación de una perspectiva de género y juventud, especialmente en términos presupuestarios. Se destinaron recursos específicos y se cumplió con lo acordado para el fortalecimiento de capacidades, el impulso de la capacidad de agencia y e empoderamiento de mujeres y jóvenes, en línea con lo planteado en el documento de formulación.

Estos componentes fueron implementados principalmente por agencias especializadas como UNFPA y ONU Mujeres, lo que permitió un abordaje técnico especializado. Además de los componentes específicos, el proyecto integró de manera transversal los enfoques de género y juventud en sus estrategias de prevención de conflictividad, fortalecimiento institucional y promoción de la participación política, como se detalla en otros hallazgos de este informe.

De esta manera, tanto desde una perspectiva presupuestaria como programática, el proyecto cumplió con lo previsto en cuanto a promover la participación sustantiva y el empoderamiento de mujeres y jóvenes como parte fundamental de la estrategia de consolidación de la paz.

¿El seguimiento al proyecto fue robusto y contribuyó a realizar ajustes?

Figura 18 | Clasificación general e indicadores de seguimiento y ajuste adaptativo

Elaboración propia: Isegoría

23. ¿Hubo un monitoreo continuo del proyecto?

E5. El proyecto implementó un sistema de monitoreo que permitió dar seguimiento al cumplimiento de actividades y productos, aunque enfrentó retos en la articulación entre AFP, en la vinculación entre productos y resultados esperados, y en los tiempos de algunos reportes.

El proyecto implementó un sistema de monitoreo continuo a partir de los indicadores del proyecto y con el formato de monitoreo del PBF, con la producción de informes trimestrales, semestrales y anuales, que permitió realizar un seguimiento regular al cumplimiento de actividades y productos. Cada una de las agencias participantes proporcionó insumos y medios de verificación, y los informes se integraron en la plataforma del PBF, la cual también emitió observaciones y recomendaciones para realizar ajustes cuando fue necesario (Informes, entrevistas AFP).

Un desafío importante fue el tiempo que tomó lograr consensos sobre componentes y formatos de reporte comunes entre las agencias (AFP), lo cual generó retrasos en los primeros informes. Posteriormente se dieron también demoras en algunas entregas de insumos para los informes y reuniones de seguimiento (Entrevistas AFP, donante).

Asimismo, si bien el monitoreo capturó adecuadamente los avances en actividades y productos, enfrentó dificultades para vincular estos avances a cambios de resultado. Por ejemplo, en el Informe Anual 2023, cuando se solicitó evidenciar narrativamente avances en los dos resultados, no se evidencia claramente como actividades y productos descritos se conectaban con transformaciones esperadas, por ejemplo, por qué la participación creada fue sustantiva o transformadora o por qué las acciones del TSE previnieron la conflictividad (Informes anuales, ver también hallazgos de eficacia).

24. ¿Los datos de monitoreo se utilizaron para realizar ajustes en la implementación?

E6. Los datos de monitoreo se usaron para realizar ajustes a partir de reuniones entre el donante y las agencias implementadoras, aunque en muchos casos primó el diálogo constante con contrapartes y el análisis de contexto, que permitieron ajustes relevantes en la implementación.

Posteriormente a la entrega de cada informe trimestral, se realizaban reuniones de revisión entre el PBF y las agencias, donde se discutía el estado de avance y posibles acciones correctivas o de apoyo. Además, se rendían cuentas al TSE mediante informes semestrales y anuales. En el caso del TSE, los ajustes principales a las estrategias de intervención no se originaron tanto desde esos informes formales, sino desde el diálogo constante y fluido con las contrapartes (Entrevistas AFP, donante, TSE).

Adicionalmente, gracias a los contactos permanentes con el TSE, organizaciones de mujeres y jóvenes, y al continuo análisis situacional y de contexto tanto de las AFP como de las instancias técnica y política del proyecto, se logró introducir adaptaciones relevantes, como el ajuste de herramientas de formación o la identificación de nuevas necesidades de apoyo en el acompañamiento a juventudes tras la crisis

poselectoral, o la identificación de la necesidad de generar espacios de cuidado y contención emocional para jóvenes tras su participación en la defensa de los resultados electorales (Entrevistas AFP; TSE).

25. ¿Se recopilaron datos diferenciados por género, edad?

E7. El proyecto incorporó la recolección de datos diferenciados por género, edad y pertenencia étnica en varios de sus componentes, aunque esta desagregación no fue sistemática en todos los casos.

Durante la implementación del proyecto se recopilaron datos diferenciados por género, edad y etnicidad en distintos espacios de intervención, lo que permitió analizar avances y brechas en términos de inclusión. Por ejemplo, en las mesas interinstitucionales de prevención de conflictividad electoral se registró que el 41.25% de las personas participantes fueron mujeres, el 58.75% hombres, y un 16.67% correspondió a personas jóvenes. En cuanto a la autoidentificación étnica, el 13.92% se identificó como maya, el 0.098% como xinca, el 0.098% como garífuna, el 80.39% como ladino y el 2.25% como mestizo, lo que aportó insumos relevantes para monitorear la representatividad de estos espacios (Informes anuales).

Asimismo, en los procesos de fortalecimiento de capacidades se registró participación diferenciada entre hombres y mujeres, y en el caso de juventudes también se incluyó su autorreconocimiento étnico (indígena, ladina/o, afrodescendiente). No obstante, en algunos otros espacios, como los diálogos multiactor, los registros fueron diferenciados solo por género y no por edad, lo cual limitó la posibilidad de evaluar de forma más completa la inclusión generacional en estos procesos (Informes anuales).

7.5. Sostenibilidad

¿Cuáles son las probabilidades de que los beneficios institucionales y sociales continúen una vez terminado el proyecto?

Figura 19 | Clasificación general e indicadores de sostenibilidad institucional y social

Elaboración propia: Isegoría

26. ¿Qué medidas se tomaron para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez concluido, incluyendo una estrategia de salida y la transferencia de capacidades?

S1. Aunque el proyecto no incorporó desde su diseño una estrategia detallada de sostenibilidad o plan de salida, durante su implementación impulsó medidas para fortalecer la transferencia de capacidades, institucionalizar contenidos formativos en el TSE, consolidar metodologías y alianzas locales, y desarrollar insumos técnicos que buscan apoyar la continuidad de los resultados, aunque persisten riesgos asociados a factores políticos externos.

Aunque en el documento de proyecto se abordó una estrategia de salida, esta no es detallada o específica, más allá de destacar su importancia. Esto también se evidencia, por ejemplo, en el informe anual de 2023, donde la sostenibilidad fue tratada principalmente en términos de fortalecimiento de capacidades, lo cual tuvo implicaciones a lo largo de la implementación, particularmente en lo relacionado con la

sistematización de aprendizajes y la consolidación de resultados. A medida que el proyecto avanzaba y se acercaba a su cierre, se evidenció la necesidad de generar productos que no habían sido contemplados, con el fin de fortalecer la sostenibilidad. Esta necesidad llevó incluso a una extensión sin costo del proyecto, orientada a desarrollar insumos relacionados con la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, la falta de planificación temprana dificultó estos esfuerzos, especialmente en un contexto marcado por un ritmo de trabajo constante en terreno, que limitó la posibilidad de documentar de manera estructurada las estrategias exitosas. (AFP, otros).

A pesar de ello, el proyecto logró implementar varias medidas orientadas a fortalecer la sostenibilidad de sus resultados:

- A nivel territorial, se dejaron hojas de ruta locales para el abordaje de la conflictividad, que incluyen la identificación de actores clave, mecanismos de diálogo, y la organización de mujeres líderes para la gestión de conflictos (OSC).
- Se elaboraron guías y manuales técnicos, como la *Guía para la elaboración de acuerdos preelectorales*, la *Guía para las mesas locales de prevención y seguridad*, el *plan de prevención de conflictividad preelectoral 2026*, y la aplicación y metodología para el registro de violencia contra las mujeres.
- En cuanto a las organizaciones de sociedad civil, el proyecto dejó metodologías consolidadas para el fortalecimiento de capacidades y la ejecución de misiones de observación electoral, así como organizaciones juveniles legalmente constituidas y con mayor capacidad de comunicación.
- Un aporte estratégico clave fue la institucionalización de contenidos formativos en el Instituto Electoral del TSE. Los temas de cultura de paz, prevención de conflictividad electoral, participación ciudadana, enfoque de género y juventud fueron integrados en los currículos oficiales, aumentando las probabilidades de permanencia en el mediano plazo, aunque existe el riesgo de cambios institucionales que puedan revertir este avance.
- Tres principales organizaciones juveniles fortalecieron sus estructuras formativas, ampliando su enfoque desde la observación electoral hacia la formulación de propuestas de reforma electoral.
- Se avanzó en el diseño de indicadores específicos para medir la participación juvenil en procesos electorales, actualmente en fase de socialización interna en el TSE, aunque su implementación enfrenta desafíos debido a las restricciones derivadas del contexto de judicialización poselectoral.

Un reto a la sostenibilidad está relacionado con la incertidumbre en torno a la aprobación de las reformas presentadas a la CAME sobre la LEPP. Aunque estas reformas son de gran importancia para la transversalización del enfoque de género y de juventud, así como en la prevención de conflictividad electoral, la participación de jóvenes y mujeres, su aprobación depende de dinámicas políticas inestables en el Congreso. La no aprobación de las reformas podría desincentivar la participación política, debilitar los procesos de fortalecimiento de capacidades y dificultar la institucionalización de mecanismos creados para promover una democracia más inclusiva y sostenible. Otros retos se mencionan en el siguiente hallazgo. (Entrevistas OSC, AFP).

27. ¿Cuál es el nivel del compromiso de las instituciones y otras partes interesadas (mujeres, personas jóvenes) para la institucionalización de los resultados del proyecto y dar continuidad a las iniciativas?

S2. El compromiso para la continuidad e institucionalización de los resultados del proyecto es sólido a nivel técnico dentro del TSE y entre organizaciones de jóvenes y mujeres, pero enfrenta riesgos debido al próximo cambio de magistratura en el TSE, la falta de institucionalización de algunas

iniciativas como la Mesa de Prevención Electoral, la ausencia de personal especializado en prevención y seguridad, y la limitada disponibilidad de financiamiento para las organizaciones de base.

A nivel del TSE, el fortalecimiento de capacidades técnicas muestra altas probabilidades de perdurar en el tiempo. El personal técnico, caracterizado por trayectorias laborales prolongadas y baja rotación, se ha apropiado de metodologías y herramientas desarrolladas en el marco del proyecto, incluyendo contenidos de formación en prevención de conflictividad, cultura de paz, participación ciudadana, enfoque de género y juventud, que se evidenció en entrevistas con diferentes cargos, además de los manuales, guías y sistematización producidas por el proyecto. Esta base técnica consolidada permite anticipar una continuidad de prácticas y conocimientos más allá del cierre del proyecto.

Sin embargo, existe un riesgo considerable asociado a los cambios en la alta dirección del TSE, particularmente en la elección de nuevos magistrados. La falta de institucionalización formal de algunos componentes, como la Mesa de Prevención Electoral, así como la ausencia de una unidad de seguridad y prevención al interior del TSE, deja su continuidad sujeta a la voluntad política de las futuras autoridades. Tanto el personal técnico, AFP, como las organizaciones sociales señalaron su preocupación respecto a la posible falta de apertura de nuevos magistrados para sostener estas iniciativas: "*Va a depender mucho de los magistrados el tener apertura o no en la institución. Entonces para el siguiente proceso electoral tenemos estas dudas y preocupaciones si van a estar tan abiertos.*" (Entrevista OSC; y entrevistas TSE, AFP).

Esta preocupación es aún mayor a nivel territorial, donde las limitaciones presupuestarias y la falta de personal especializado dificultan la consolidación de las mesas de prevención y su replicabilidad en futuros procesos electorales. Además, en algunos departamentos ya se habían presentado tensiones entre las nuevas instancias de prevención electoral impulsadas por el proyecto y estructuras tradicionales existentes (Entrevistas TSE; AFP).

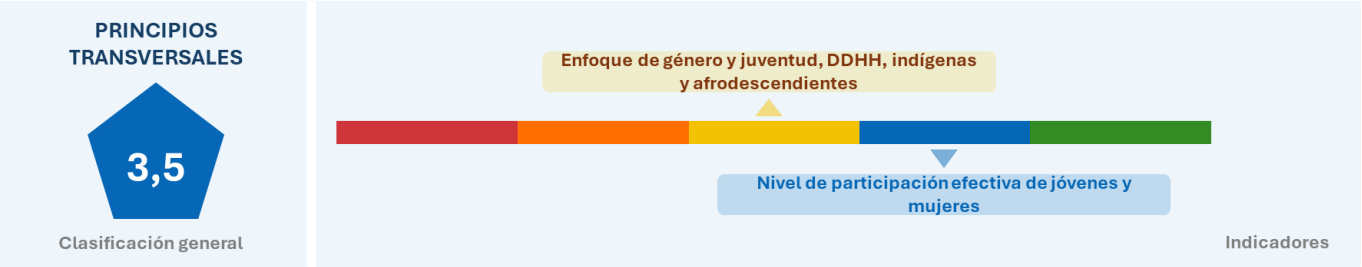
En el caso de las organizaciones de jóvenes y de mujeres, el compromiso para continuar trabajando en participación ciudadana, prevención de conflictividad, con enfoque de juventud y género, es alto. No obstante, su capacidad de acción enfrenta restricciones financieras. Varias organizaciones ya habían experimentado dificultades para sostener su trabajo entre los procesos electorales de 2019 y 2023, debido a la falta de financiamiento estable, lo que representa un desafío crítico para la continuidad de las iniciativas impulsadas (Entrevistas OSC).

7.6. Enfoques Transversales

7.6.1. Enfoques de género, juventud y DDHH

¿En qué medida el proyecto incorporó un enfoque de género, juventud y derechos humanos?

Figura 20 | Clasificación general e indicadores de principios transversales



Elaboración propia: Isegoría

28. ¿Cómo se implementó el enfoque de género y se fomentó la participación de las personas jóvenes y qué estrategias facilitaron estos procesos? ¿Cómo se integró el enfoque de DDHH?

T1. El proyecto incorporó de forma amplia los enfoques de género, juventud y derechos humanos, promoviendo la participación de mujeres y jóvenes, así como la transversalización de estos enfoques en las instituciones electorales; sin embargo, persistieron limitaciones en la focalización y abordaje específico de las poblaciones indígenas y afrodescendientes.

Como se mencionó en los hallazgos de eficacia, el proyecto incorporó de forma amplia los enfoques de género y juventud, incluyendo el fomento a la participación en espacios como mesas de prevención y seguridad, transversalización de los enfoques en el TSE y en las capacitaciones del Instituto Electoral al personal del TSE y JED/JEM en participación juvenil y de mujeres, violencia política contra las mujeres, el desarrollo de la aplicación para reporte de violencia de género, el desarrollo de indicadores de participación juvenil, materiales comunicacionales con enfoque juvenil, la participación masiva de juventudes en la observación electoral, y el acompañamiento posterior a la crisis poselectoral a jóvenes y mujeres (Sección de eficacia, entrevistas OCS, AFP).

Estos procesos fueron facilitados además de la capacidad técnica de agencias especializadas como ONU Mujeres y UNFPA, por factores mencionados en la sección de eficacia como: comunicación abierta, conocimiento y experiencia de las organizaciones socias, el conocimiento territorial de estas organizaciones, la legitimidad social construida en sus comunidades, y la flexibilidad del proyecto para adaptar sus enfoques y contenidos. La estructura territorial permitió llegar a poblaciones históricamente excluidas, como mujeres indígenas, juventudes rurales y en algunos casos afrodescendientes, fortaleciendo su capacidad de agencia y liderazgo.

En cuanto a DDHH, el proyecto integró en sus diferentes componentes un enfoque transversal de derechos humanos, tanto en las formaciones impartidas, como en el fortalecimiento como respuesta a los derechos reconocidos y recomendaciones de organismos internacionales. El fortalecimiento de las formaciones del Instituto Electoral se realizó desde un enfoque de derechos humanos. Adicionalmente, desde el proyecto se orientó para que las respuestas a las crisis identificadas desde las mesas de prevención y seguridad se dieran en el marco del respeto a los derechos humanos. Las respuestas a las crisis identificadas desde las mesas de prevención y seguridad y por parte de otros actores fueron rápidas y coordinadas con otras instituciones, con un énfasis en respetar los derechos de las diferentes personas involucradas (Entrevistas TSE, AFP OSC).

Por otra parte, cabe mencionar que otro de los énfasis del proyecto era el trabajo no solamente con mujeres y enfoque de género y juventudes, sino también con poblaciones indígenas y garífunas. En el caso de las mujeres indígenas, su participación se dio en parte a través de su inclusión natural en territorios con mayoría de población indígena. De acuerdo con una OSC, la mayoría de las mujeres en las formaciones en los municipios priorizados fueron indígenas (Documento de proyecto, entrevista OSC).

Un ejemplo específico en el área Ixil, es la alcaldía indígena de Chajúl. El proyecto impulsó un proceso de dos años (2023–2024) que logró una participación histórica del 50% de mujeres como autoridades indígenas, en una estructura tradicionalmente dominada por hombres. Este avance fue posible gracias al fortalecimiento de capacidades políticas, electorales y al empoderamiento comunitario femenino, mediante talleres, diálogos y acompañamiento continuo, con elección a través de sistemas propios del pueblo indígena que les permitió acceder a espacios clave de decisión. Sin embargo, se trata de un proceso intensivo en tiempo y recursos, en ubicaciones lejanas, dispersas, y donde se necesitan traductores (Entrevista OSC). Igualmente, desde el TSE se buscó con los delegados y subdelegados incluir a poblaciones indígenas en los acuerdos locales (Entrevista TSE).

Sin embargo, persisten retos de focalización hacia estos grupos. Incluso, en las preguntas de evaluación formuladas por el proyecto se hacía mención específica a mujeres y jóvenes, mas no a indígenas y afrodescendientes.

Persisten así diferentes retos en este sentido señalados por los diferentes grupos de interés. Por ejemplo, la barrera del idioma, en el caso de las poblaciones indígenas, sigue siendo un desafío, en la medida en que los materiales informativos y campañas no alcanzan a difundirse en los 24 idiomas del país. Adicionalmente, en algunas poblaciones pueden presentarse resistencias en cuanto a la legitimidad general del proceso electoral de acuerdo con su percepción o desconfianza, lo que, en algunos casos, genera un círculo vicioso de desconfianza y poca participación, que podría beneficiarse a acciones más prolongadas y extensas de formación, organización (Entrevistas TSE; AFP).

Las ubicaciones remotas siguen siendo una barrera. Esto también es así para las poblaciones afrodescendientes, ya que, aunque se trabajó con ellas, el número reducido y lo remoto de algunas comunidades evitó que se pudiera trabajar en mayor medida. Así, lo señalan tanto desde las AFP, como una delegada de JED, quien afirmó que se observó una participación limitada del pueblo garífuna en los espacios electorales, más allá del rol cultural que tradicionalmente se les asigna en actividades institucionales. Aunque hubo presencia simbólica, aún persisten barreras para su participación plena y sustantiva en los procesos políticos. De este modo, se identificó la necesidad de mayor visibilidad, representación efectiva y comunicación en idioma garífuna para asegurar una inclusión más integral de esta comunidad en el ámbito electoral (Entrevistas JEM/JED, AFP).

Así, hicieron falta enfoques específicos desde la cultura de las poblaciones indígenas, incorporando los valores, percepciones y preocupaciones propias. Del mismo modo, las propuestas a la CAME apoyadas por el proyecto fueron desde jóvenes y mujeres, pero no desde organizaciones específicamente indígenas. Adicionalmente, el impulso de los enfoques con el TSE fue hacía jóvenes y mujeres, pero menor hacia pueblos indígenas, donde el TSE al igual que el SNU en cuanto a AFP, carecen de una unidad especializada.

29. ¿En qué medida se logró la participación de las y los jóvenes y mujeres considerando sus desafíos, oportunidades, limitaciones y capacidades?

T2. El proyecto se formuló e implementó considerando el contexto, necesidades y desafíos de jóvenes y mujeres, considerando sus limitaciones relacionadas con acceso y participación, potenciando oportunidades, y a través del fortalecimiento de capacidades en conocimiento, agencia, tecnológicas y organizacionales.

El proyecto consideró las limitaciones de participación a partir de la presencia territorial y focalización para llegar a lugares y mujeres que de otro modo podrían no haber podido participar en el proyecto, contribuyendo con apoyo para su asistencia, por ejemplo, en desplazamientos. Debido a la limitación de recursos, se dificultó un alcance aún mayor, para llegar a más localidades, y poblaciones, donde, por ejemplo, poblaciones garífunas, indígenas hubieran podido beneficiarse más, como se mencionó

previamente. Por otra parte, se facilitó el involucramiento de jóvenes y mujeres mediante el acompañamiento y escucha a sus necesidades (Entrevistas TSE, AFP, OSC).

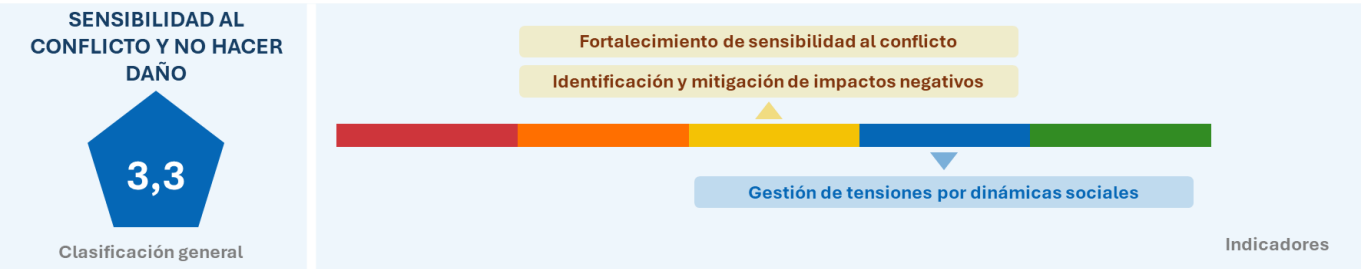
En cuanto a las oportunidades, desde el proyecto se trabajó de forma mayoritariamente abierta y transparente con organizaciones socias, incorporándolas a la planificación. La participación fue impulsada mediante estrategias formativas, campañas adaptadas y apertura de espacios de interlocución que buscaron fortalecer las capacidades de jóvenes y mujeres, tanto en zonas urbanas como rurales. Desde el punto de vista de sus capacidades, se buscó potenciarlas a través de la formación para aprovechar las oportunidades de mejora, tanto en conocimientos, como en aspectos organizativos, tecnológicos y de participación y agencia, como se detalla en la sección de eficacia (Entrevistas OSC, AFP, hallazgos eficacia).

Los desafíos de jóvenes y mujeres se incorporaron desde el diseño del proyecto, a partir de la consideración de sus necesidades, tanto en relación con factores históricos y presentes de conflictividad, como a través de la escucha a sus necesidades (Hallazgos pertinencia).

7.6.2. Enfoque de sensibilidad al conflicto, no hacer daño

¿Se aplicó un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto durante la implementación del proyecto?

Figura 21 | Clasificación general e indicadores de sensibilidad al conflicto y no hacer daño



Elaboración propia: Isegoría

30. ¿El proyecto incluyó un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto y no hacer daño? ¿El proyecto identificó y minimizó impactos negativos?

T3. El proyecto adoptó un enfoque de sensibilidad al conflicto en relación con la atención al contexto, identificación de riesgos, trabajo diferenciado con actores y en general con su énfasis en prevención de la conflictividad. Por otra parte, aunque no se evidenció un análisis específico inicial de no hacer daño enfocado en los potenciales efectos negativos del proyecto en las personas beneficiarias y sus comunidades, el proyecto integró de manera progresiva elementos orientados a mitigar riesgos para las poblaciones derivados del mismo proyecto y brindar apoyo a mujeres y jóvenes en contextos de tensión electoral.

El proyecto adoptó desde el inicio un enfoque de sensibilidad al conflicto en relación con la atención al contexto, identificación de riesgos, trabajo diferenciado con actores y en general con su énfasis en prevención de la conflictividad. El proyecto integró elementos que responden al enfoque de sensibilidad al conflicto en relación con el abordaje de causas estructurales que generan y mantienen el conflicto electoral, ello a través de sus objetivos y logros relacionados con este tema tal cual se refirieron en la sección de eficacia. El propósito del proyecto de promover la participación de liderazgos sociales, mujeres

y jóvenes como actores para la prevención de conflictos propició la generación de capacidades de sensibilidad al conflicto. (Documento de proyecto, sección de eficacia).

Por ejemplo, la generación de capacidades en las mujeres para identificación de la violencia electoral de género impulsa su capacidad de acción en un contexto en el que pueden atender afectaciones y consecuencias de este tipo de violencias. Adicionalmente, el proyecto con el trabajo de las mesas de prevención y seguridad, acuerdos locales, trabajó en pro de disminuir la conflictividad (Entrevistas OSC, AFP). Por otra parte, el proyecto brindó un acompañamiento cercano a jóvenes y mujeres lideresas, generando entornos de protección y confianza que, si bien no etiquetados formalmente como parte de un enfoque de sensibilidad al conflicto, sí contribuyeron a mitigar riesgos (Entrevistas AFP, OSC).

Por otra parte, no se evidenció un análisis detallado de los impactos negativos para las personas de participar en el proyecto. Así, en un ejemplo relacionado con la no inclusión inicial de componentes de este enfoque pero inclusión posterior debido a la escucha y relación con las personas beneficiarias, el proyecto no previó desde un inicio la necesidad de apoyo psicosocial en parte por la falta de un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto, este apoyo se dio posteriormente gracias a la adaptación y sensibilidad en el caso de las personas jóvenes, tras el cuestionamiento de los resultados electorales. Sin embargo, sí se evidenciaron análisis de riesgo en relación con las acciones en campo previo a la realización de los mismos. (Documento de proyecto, Entrevista AFP).

31. ¿El proyecto tomó medidas para minimizar tensiones producto de las dinámicas de género y participación de personas jóvenes?

T4. El proyecto incluyó un análisis de riesgos generales, pero hubiera podido detallar de mejor manera los riesgos específicos vinculados a las dinámicas de género y juventud. Sin embargo, durante la implementación se tomaron medidas concretas para minimizar tensiones, mediante adaptaciones territoriales, estrategias de sensibilización, ajustes operativos y acompañamiento a mujeres y jóvenes frente a contextos de violencia o resistencia a su participación.

El proyecto incluyó un análisis de riesgos generales, que hubiera podido ser más detallado en la identificación detallada de riesgos específicos para la participación de jóvenes y mujeres en las actividades en territorio. (PRODOC). Sin embargo, las mismas formaciones proporcionadas por el proyecto en relación con la identificación, prevención y abordaje de la violencia política y electoral incluían en cierta medida la identificación y manejo de los riesgos para jóvenes y mujeres. Un componente importante fue la discusión amplia sobre las tipologías de la violencia política durante el proceso electoral, lo que permitió no solo sensibilizar sobre los riesgos que enfrentan, sino también generar contra narrativas transformadoras y estrategias prácticas para enfrentar dichas violencias (Entrevistas OSC, AFP).

Las organizaciones implementadoras, en parte con base en su experiencia y en parte con base en lo que ocurría en la implementación, tomaron medidas para minimizar esas tensiones. En algunos casos, se identificó en qué lugares se podían realizar las acciones, y cuando no era posible en algunos municipios, se llevaban a cabo en cabeceras departamentales. También surgió el riesgo de que las actividades fueran confundidas con temas electorales. Este riesgo se gestionó, por ejemplo, realizando los ejercicios en lugares neutrales (no en espacios de las municipalidades). Esto fue así en la mayoría de los casos, pero no siempre fue posible, por ejemplo, por desconocimiento de los vínculos cuando desde una JED se seleccionó un hotel que no se sabía pertenecía a un antiguo candidato, lo que generó incluso amenazas. En el caso de las organizaciones de jóvenes también se tuvo en cuenta el riesgo al momento de la focalización para trabajar donde ya hubiera algún tipo de organización previa para evitar generar nuevos riesgos. (Entrevistas OSC, JEM/JED, AFP).

En aquellas acciones que involucraban a partidos políticos, se promovió una participación equitativa; por ejemplo, en la firma de acuerdos locales y nacionales las invitaciones se extendieron a todos los actores

bajo las mismas condiciones. También, y en lo que constituye una señal de la prevalencia de la violencia de género y electoral, en algunos casos a las mujeres se les tenía que invitar a actividades genéricas de capacitación (no electoral), en cuanto que por la situación de su relación de pareja debían obtener "autorización" para asistir a este tipo de eventos, que tenían mayor probabilidad de no generar resistencia (Entrevistas OSC, AFP, TSE).

En los territorios donde el proyecto promovió mensajes de prevención de la violencia electoral y participación ciudadana, se observó una apertura progresiva, especialmente en estructuras comunitarias no formales, con liderazgos mayores reconociendo la necesidad de dar paso a nuevas generaciones. No obstante, en espacios de poder formal, como los consejos municipales, persisten importantes barreras estructurales y culturales que limitan la inclusión de mujeres y jóvenes, y en algunos casos generan reacciones adversas. Ante estos desafíos, el proyecto priorizó acciones de sensibilización y diálogo comunitario, así como la promoción de liderazgos locales, buscando minimizar tensiones y fortalecer condiciones de inclusión desde una lógica progresiva y contextualizada (Entrevistas OSC).

32. ¿El proyecto fortaleció las capacidades de la población en relación con la sensibilidad al conflicto?

T5. El proyecto fortaleció capacidades vinculadas a la sensibilidad al conflicto en términos de identificación y abordaje de causas estructurales de la conflictividad, pero no incluyó formaciones específicas a las poblaciones beneficiarias sobre los posibles efectos negativos del propio proyecto o de intervenciones futuras.

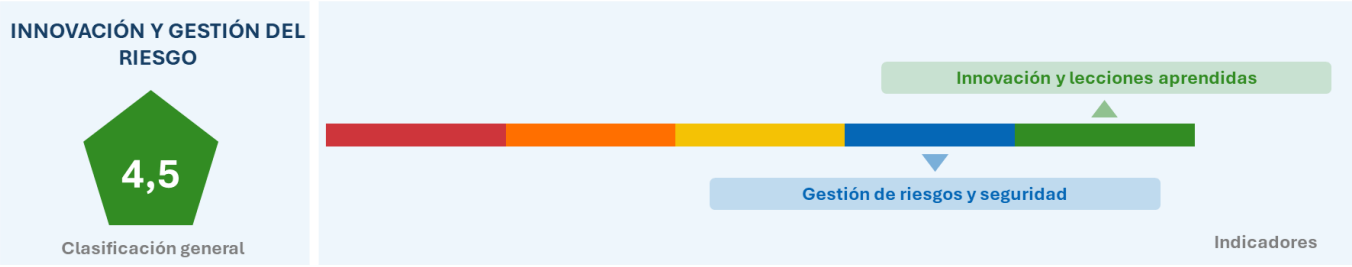
A través de las formaciones mencionadas en los dos hallazgos previos y en la sección de eficacia, el proyecto fortaleció las capacidades de la población en relación con la sensibilidad al conflicto entendida como el abordaje de causas estructurales que generan y mantienen el conflicto a lo largo del tiempo y generan cambios a nivel de los titulares de derecho y portadores de obligación (Hallazgos T3 y T4).

Por otra parte, no se encontró evidencia de capacitaciones o formaciones para permitirle a la población beneficiaria identificar la forma en como el mismo proyecto o proyectos futuros podrían afectarlos negativamente, o para prevenir o mitigar esas afectaciones.

7.6.3. Enfoque de tolerancia al riesgo e innovación

¿En qué medida el proyecto incluyó un enfoque de tolerancia al riesgo e innovación?

Figura 22 | Clasificación general e indicadores innovación y gestión del riesgo



Elaboración propia: Isegoría

33. ¿En qué medida tuvo el proyecto un enfoque de tolerancia al riesgo? ¿Se identificaron y gestionaron de manera efectiva los riesgos asociados al proyecto, tanto en diseño e implementación y específicamente en relación con la seguridad y participación de mujeres y jóvenes?

T6. El proyecto tuvo un enfoque de tolerancia al riesgo al implementar acciones en un contexto de alta conflictividad política, logró adaptarse estratégicamente ante una crisis postelectoral no prevista, mantener su intervención pese a los riesgos emergentes, y promover la participación activa de jóvenes y mujeres en un entorno potencialmente riesgoso, gestionando de manera efectiva los desafíos para alcanzar sus objetivos.

El proyecto incorporó un enfoque explícito de tolerancia al riesgo tanto en su diseño como durante la implementación. Desde su inicio, la decisión de financiar e implementar un proyecto de gran escala en un país con antecedentes de conflictividad electoral y donde existe prevención hacia el SNU desde algunos sectores con posiciones anti globalistas, anti Agenda 2030 o que se opusieron en su momento a la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), evidenció una disposición institucional a aceptar riesgos importantes en favor de los resultados esperados (Documento de proyecto, entrevistas donante, AFP, TSE).

Durante la ejecución, el proyecto no solo se mantuvo operativo en un contexto de creciente crisis poselectoral, sino que se adaptó proactivamente a la nueva realidad. El proyecto además asumió el riesgo de asesorar estratégicamente al TSE en la gestión de la conflictividad y de los desafíos emergentes, asumiendo funciones de apoyo que no estaban previstas inicialmente en el documento de proyecto. Esta flexibilidad operacional mostró no solo tolerancia al riesgo, sino una capacidad de gestionar activamente riesgos nuevos para contribuir a la estabilidad del proceso electoral, también por ejemplo desde los comités técnicos y de nivel de representación (Documento de proyecto, entrevistas AFP, TSE).

Asimismo, el proyecto asumió riesgos importantes en el apoyo a la participación juvenil y de mujeres. La movilización de mujeres, así como de la juventud como observadores electorales, fiscales y formadores en contextos locales implicaba riesgos de exposición a presiones o represalias. Desde el proyecto como desde el SNU se asumió el riesgo de respaldar tanto al TSE, como a jóvenes y mujeres, en este proceso de defensa de la democracia, que para algunos sectores contrarios podría haberse considerado como una amenaza y un acto cuestionable (Entrevistas OSC, AFP).

T7. El proyecto identificó y gestionó de manera efectiva los riesgos asociados a la implementación, particularmente en relación con la seguridad y participación de mujeres y jóvenes, mediante análisis prospectivos, mapeo de riesgos, evaluaciones de contexto antes de cada intervención, acciones de prevención, y mecanismos de adaptación ante riesgos emergentes, aunque no se previó en toda su dimensión el impacto de la judicialización del proceso electoral.

El proyecto incorporó desde su diseño la identificación de riesgos, incluyendo la amenaza de conflictividad electoral, tensiones políticas y posibles afectaciones a la gobernabilidad democrática. Como previsión de riesgo, incluso se acordó limitar la visibilidad del SNU. Sin embargo, aunque el riesgo de estancamiento político y de violencia electoral fue previsto a nivel general, el diseño no anticipó en toda su magnitud la crisis de judicialización, el cuestionamiento de los resultados electorales y los riesgos institucionales que afectaron al TSE durante y después del proceso electoral. Y aunque el proyecto tenía un énfasis principalmente territorial, la magnitud de dicha crisis terminó afectando tanto la misma institucionalidad, como los diferentes componentes del proyecto que tuvieron que incorporar este aspecto en sus acciones (Entrevistas AFP, TSE).

Ante esta crisis, y en general para otros riesgos del proyecto, la conformación de un grupo técnico y uno de representantes de las agencias implementadoras, la OCR y OACNUDH contribuyó a analizar y gestionar los riesgos que se iban presentando (Entrevistas AFP).

Para la gestión de riesgos durante la implementación, el proyecto elaboró y utilizó mapas de riesgo y análisis prospectivos, que alimentaron continuamente la planificación de las intervenciones. Esta herramienta permitió adaptar las estrategias de acción a los cambios del contexto, priorizando la seguridad y la

pertinencia de las actividades, especialmente en los territorios de mayor riesgo. El proyecto estableció procedimientos de análisis de contexto previos a cada intervención territorial. Estos incluían la aprobación del Departamento de Seguridad de Naciones Unidas, coordinación estrecha con el TSE, recolección de información sobre actores locales, y, cuando se consideraba necesario, solicitudes de apoyo a la PNC. En municipios con presencia significativa de crimen organizado o con riesgos elevados, se tomó la decisión de no intervenir, priorizando siempre la seguridad de los participantes (Entrevistas AFP).

En coherencia con el enfoque de "no hacer daño", la formación de jóvenes y mujeres enfatizó el diálogo como herramienta fundamental para mitigar riesgos de confrontación o violencia. También se implementaron acciones de análisis de riesgos durante los procesos de formación y actividades de campo, incluyendo valoraciones continúas reflejadas en informes trimestrales (Informes trimestrales, Entrevistas AFP).

Tras la segunda vuelta electoral y en el contexto de polarización y judicialización, el proyecto reforzó sus acciones de acompañamiento y prevención. Se promovieron espacios de diálogo y análisis de contexto dirigidos a mujeres y jóvenes, observadores electorales, fiscales y miembros de juntas receptoras de votos, buscando fortalecer su autonomía, apoyar su toma de decisiones informadas y reducir su exposición a riesgos políticos (Entrevistas AFP, OSC).

34. ¿En qué medida fue innovador el enfoque del proyecto, las medidas para la participación efectiva de mujeres y personas jóvenes, y qué lecciones específicas pueden derivarse para implementar enfoques similares en otros contextos?

T8. El proyecto introdujo enfoques innovadores en la participación efectiva de mujeres y jóvenes, así como en la prevención de conflictividad electoral, a través de espacios de diálogo inéditos, acciones de observación juvenil, producción de materiales educativos accesibles, mapeo de riesgos multisectorial, y propuestas de reformas impulsadas desde las bases territoriales.

El proyecto implementó múltiples acciones consideradas innovadoras por los actores participantes y por el propio TSE. Entre los principales aportes destacan los diálogos regionales con jóvenes y mujeres, realizados en territorio, en los que también participó el TSE y otros actores relevantes. Estos espacios de diálogo no tenían antecedentes y fueron valorados positivamente, tanto por permitir hablar de prevención y participación con la participación de jóvenes, mujeres y la institucionalidad, como por abordar temas tradicionalmente invisibilizados, como la violencia política contra las mujeres y el rol de la juventud en los procesos democráticos (Entrevistas TSE, AFP, OSC).

Fue innovador incorporar el enfoque de juventud en las dinámicas institucionales del TSE, incluyendo el reconocimiento oficial de los informes de observadores juveniles, además de su transversalización en formaciones y aceptación por la magistratura. Esta apertura institucional fue reforzada por la apropiación de los jóvenes de los procesos de acompañamiento, que derivó en la elaboración y presentación de propuestas de reforma a la LEPP por parte de las organizaciones de jóvenes (Entrevistas TSE, AFP, OSC).

En el componente de prevención de conflictividad, los acuerdos entre partidos políticos para aceptar los resultados y prevenir la conflictividad, impulsados en los municipios de mayor riesgo, representaron también un esfuerzo innovador, al realizarse ante la población, ya que previamente se habían hecho a nivel nacional (Entrevistas AFP, TSE).

La aplicación para el registro de violencia política contra las mujeres fue otro aporte innovador para el país en la medida en que, aunque se presentaron algunas dificultades en su implementación, permite por primera vez tener un mecanismo de autorreporte y amplio alcance para contribuir a identificar este fenómeno (Entrevistas AFP).

Otro aspecto destacable fue la elaboración de mapas de riesgo electoral, que consolidaron información de múltiples bases de datos provenientes de diferentes instituciones estatales. Este esfuerzo permitió un análisis más integrado y prospectivo de los territorios en riesgo, permitiendo focalizar los recursos tanto del TSE como del proyecto (Entrevistas TSE, AFP).

Por primera vez se realizó en el país una observación electoral juvenil con niveles de estructura y visibilidad sin precedentes, fortaleciendo la participación de los jóvenes como actores relevantes en el monitoreo electoral (Entrevistas OSC, AFP).

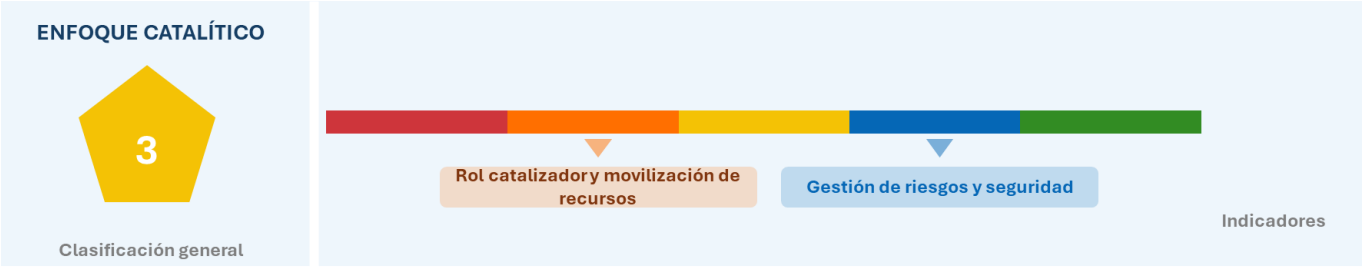
En términos de fortalecimiento ciudadano, el proyecto impulsó la producción de 14 videos educativos de corta duración, diseñados para facilitar el acceso a información sobre el proceso electoral, que tuvieron amplia difusión y se alinearon con nuevas tendencias de comunicación, difundiéndose a través de plataformas como YouTube y WhatsApp (Entrevistas TSE, AFP).

Finalmente, el establecimiento de las mesas de prevención a nivel departamental, fusionadas a las de seguridad, representaron una innovación tanto por realizarse a nivel departamental, como por fusionar las dos mesas, unificando esfuerzos institucionales (Entrevistas TSE; AFP, Informe anuales).

7.6.4. Enfoque de efecto catalítico

¿En qué medida el proyecto incluyó un enfoque de efecto catalítico?

Figura 23 | Clasificación general e indicadores de enfoque catalítico



Elaboración propia: Isegoría

35. ¿En qué grado el proyecto actuó como catalizador para movilizar nuevos recursos, generar alianzas estratégicas o superar barreras institucionales o sociales para maximizar su impacto o crear respuestas más amplias para la consolidación de la paz? ¿Cuál fue el monto movilizado y cómo se calculó el efecto catalizador financiero?

T9. Aunque el efecto catalítico financiero fue limitado, el proyecto tuvo varios efectos catalíticos no financieros contribuyendo a fortalecer alianzas estratégicas entre organizaciones de mujeres, jóvenes e instituciones públicas, impulsar propuestas de incidencia política, y generar nuevas oportunidades de financiación y articulación para la participación y la consolidación de la paz.

El efecto catalítico financiero del proyecto fue de 8.000 USD, que de acuerdo con los informes anuales fueron los recursos movilizados por la Fundación Internacional para Sistemas Electorales (IFES) en actividades asociadas al proyecto (Informes anuales).

En términos no financieros, el proyecto impulsó la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas que pueden tener efectos duraderos en la promoción de la participación política y la consolidación de la paz. Entre los principales logros se destacan:

- La participación de mujeres en el proyecto facilitó su vinculación a espacios más amplios de incidencia, como la Agenda Política Mujeres en la Diversidad, fortaleciendo su capacidad para continuar impulsando acciones contra la violencia política hacia las mujeres (Entrevista OSC).
- A partir del trabajo realizado con juventudes, surgieron perspectivas concretas de financiación internacional para fortalecer la participación de jóvenes en democracia y paz (Entrevista AFP).
- La Mesa de Prevención y la Mesa de Seguridad Electoral no solo facilitaron la coordinación interinstitucional para la prevención de conflictividad durante las elecciones, sino que también dejaron bases para su institucionalización futura, siempre que existan recursos presupuestales (Entrevista TSE, AFP).
- Los diálogos regionales potenciaron el acercamiento entre diversos actores locales y nacionales, mejorando la comunicación y el entendimiento mutuo en temas de participación política y prevención de conflictos (Entrevistas TSE, AFP).
- A nivel local, se generaron hojas de ruta para las mujeres que permitirán continuar con la generación de alianzas con nuevos actores estratégicos, fortaleciendo redes locales para la paz (Entrevista OSC, AFP).
- A través de las actividades de formación y recopilación de insumos en los territorios, se logró incidir en propuestas de reforma a la Ley Electoral presentadas a la Comisión de Actualización y Modernización Electoral (CAME), fortaleciendo el rol de mujeres y jóvenes como actores organizados de cambio (Entrevistas AFP, OSC).
- El fortalecimiento de organizaciones juveniles permitió que algunas de ellas accedieran posteriormente a subvenciones adicionales, gracias al incremento de su capacidad organizativa, visibilidad y posicionamiento en redes y plataformas digitales (Entrevistas OSC).
- El apoyo brindado al Instituto Electoral en el desarrollo de metodologías de formación para juventudes derivó en una alianza con el Ministerio de Educación, para integrar dichas metodologías en currículo nacional, especialmente en los módulos de formación cívica (Entrevista AFP).

36. ¿Cómo se integró el enfoque de género y juventud en la creación de alianzas y en la facilitación de nuevas iniciativas de consolidación de la paz?

T10. El enfoque de género y juventud fue integrado de manera transversal en las alianzas y nuevas iniciativas generadas por el proyecto, principalmente a través del fortalecimiento de jóvenes, mujeres y sus organizaciones, facilitándoles la creación de nuevas alianzas relacionadas con la conflictividad electoral y la paz.

A partir de la preminencia de los enfoques de género y juventud en el proyecto, varias de las alianzas e iniciativas que se generaron incluyen los enfoques de género y juventud de manera preponderante. Por ejemplo, el trabajo con mujeres fortaleció su articulación en plataformas como Mujeres en la Diversidad y Guateparitaria, facilitando acciones conjuntas de incidencia ante el TSE y la Comisión de Actualización y Modernización Electoral (CAME). A nivel territorial, la elaboración de hojas de ruta locales impulsó redes de mujeres para el diálogo y la prevención de conflictos, sentando las bases para acciones sostenidas más allá del ciclo electoral (Entrevistas OSC, AFP).

En el caso de las juventudes, el acompañamiento permitió su masiva participación en observación electoral, con fortalecimiento de capacidades y bases de trabajo que quedan hacia futuro, y el fortalecimiento organizativo de colectivos que, tras el proyecto, lograron acceder a nuevos fondos y visibilidad. Este fortalecimiento se tradujo en propuestas de reformas presentadas a la CAME y, el caso del TSE, en alianzas con el Ministerio de Educación, orientadas a institucionalizar metodologías de formación cívica con enfoque de juventudes (Informes OSC, Entrevistas AFP, OSC).

Asimismo, las mesas de prevención y seguridad promovieron la inclusión de liderazgos jóvenes y femeninos en espacios tradicionalmente dominados por autoridades y fuerzas de seguridad, ampliando el margen de participación en la toma de decisiones, aunque allí persisten barreras de receptividad. Estas acciones reflejan un enfoque transformador, en el que género y juventud fueron integrados no solo como destinatarios, sino como protagonistas en la construcción de paz (Entrevistas TSE, AFP, OSC).

8. Conclusiones

8.1. Pertinencia

¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades y prioridades del país?

1. El proyecto fue pertinente al contexto guatemalteco al abordar factores estructurales y contextuales clave de la conflictividad electoral, como la violencia política, la exclusión de mujeres, jóvenes e indígenas, la baja participación, la desconfianza hacia el sistema electoral, la falta de espacios de diálogo interinstitucional e intersectorial. Adicionalmente, el diseño del proyecto incorporó de forma adecuada los principales factores generadores de conflictividad electoral, incluyendo tanto causas estructurales como aspectos operativos como la apatía electoral, la concentración de elecciones en un día, la baja coordinación interinstitucional y entre los niveles municipal, departamental y nacional, el uso de estrategias de confrontación por parte de candidatos, lo que permitió desarrollar respuestas ajustadas al territorio y a las necesidades institucionales. En el caso de los partidos políticos, se mencionó desde actores territoriales, que cabe ampliar programas semejantes a su formación más extendida en disminución de la conflictividad, y enfoques de género y jóvenes (P1, P2).

¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias?

2. El proyecto respondió de forma adecuada y contextualizada a las necesidades de mujeres y personas jóvenes, gracias a un diseño participativo, una implementación flexible y una estrategia de focalización territorial basada en análisis de riesgo, criterios de inclusión y consultas comunitarias. Desde su formulación, el proyecto incorporó insumos provenientes de diálogos consultivos con organizaciones de mujeres y juventudes, lo que permitió adaptar los componentes a sus prioridades, como el empadronamiento, la participación política, la prevención de violencia política y el fortalecimiento de capacidades organizativas y tecnológicas. Esta participación no solo facilitó una respuesta más pertinente, sino que fortaleció el sentido de pertenencia y la apropiación del proceso por parte de las organizaciones involucradas. La estrategia de focalización, por su parte, combinó datos históricos y prospectivos sobre conflictividad con criterios de inclusión de género y juventud, priorizando territorios con altos niveles de riesgo y permitiendo canalizar recursos hacia actores clave con capacidad de incidencia. Aunque factores como los tiempos limitados, los riesgos operativos y la necesidad de optimización presupuestaria redujeron la cobertura a zonas con algún grado de organización previa, la focalización permitió trabajar eficazmente con liderazgos locales y maximizar el impacto del proyecto en contextos críticos. (P3, P4, P5)

¿En qué medida fue clara y funcional la teoría del cambio?

3. La teoría del cambio fue formulada con base en evidencia y estudios de contexto y cubrió los distintos niveles de cambio esperados hacia la consolidación de la paz; sin embargo, su claridad se vio limitada

por la falta de una identificación explícita del problema central en los supuestos, como lo sugiere la guía del PBF, y por la redacción extensa de los mismos.

La teoría del cambio no fue revisada durante la implementación, a pesar de cambios significativos en el contexto electoral, incluyendo la etapa poselectoral, lo que redujo su funcionalidad como herramienta estratégica de seguimiento. Las acciones del proyecto sí se ajustaron operativamente, pero sin un marco actualizado que reflejara esos cambios. (P7)

8.2. Eficacia

¿En qué medida se alcanzaron los resultados del proyecto?

4. El proyecto logró un cumplimiento alto de sus actividades y productos, ya que el 88,23% de los indicadores alcanzó un cumplimiento superior al 75% sobre su objetivo, y el 64,7% superó sus metas. Este avance fue constante a lo largo de los tres años de implementación. Sin embargo, se presentaron dificultades técnicas en la definición indicadores de resultados, donde estos no miden de manera adecuada sus respectivos resultados o no están suficientemente operacionalizados. También hubo problemas en el diseño y levantamiento de la línea de base, al realizarse después del inicio del proyecto, además de algunas de sus preguntas no ser claras o apuntar a una medición del indicador con los errores que estos traían, lo que limitó la posibilidad de evidenciar los cambios generados de forma precisa. Adicionalmente, por razones ajenas a esta consultoría, la medición de la línea de salida no se pudo realizar. Estas debilidades no impidieron el cumplimiento sustantivo de las metas planteadas, aunque sí afectaron la medición sistemática de los resultados. (K1,K2)

5. El proyecto fortaleció de manera significativa las capacidades del TSE, sus juntas electorales, organizaciones de la sociedad civil y grupos de personas beneficiarias, mediante procesos de formación con enfoque en cultura de paz, género y juventud. No obstante, la duración limitada de los procesos y la falta de seguimiento territorial impidieron una mayor consolidación y sostenibilidad de esas capacidades en algunos contextos locales (K3).

6. Si bien no puede atribuirse exclusivamente al proyecto la reducción de la conflictividad, la convergencia de testimonios, datos, y evidencia documental permiten afirmar la existencia de una contribución óptima a la disminución de la conflictividad electoral en 2023 gracias a las acciones implementadas, como la firma de más de 120 acuerdos de paz a nivel territorial, la activación de mesas de prevención y seguridad, el funcionamiento del Cuarto de Crisis, y el despliegue de observadores juveniles, los mapas de riesgo interinstitucionales, la formación en conflictividad y violencia de género política, y el desarrollo de una estrategia de comunicación adaptada al contexto (K4).

7. El proyecto potenció de manera adecuada la agencia, la capacidad de interlocución y la articulación de mujeres y personas jóvenes en el contexto electoral, generando condiciones para su involucramiento activo y sustantivo en procesos clave de gobernanza democrática. A través del fortalecimiento organizativo, el acompañamiento técnico, la participación en espacios institucionales como las mesas de prevención y el Acuerdo Nacional, y su rol protagónico en la observación electoral, el proyecto contribuyó a posicionar a estos grupos como actores legítimos en la prevención de conflictividad electoral. Este fortalecimiento se tradujo en mayor reconocimiento por parte del TSE, una participación más estructurada en el diseño e implementación de propuestas de reforma a la LEPP ante la CAME, y un involucramiento destacado en la defensa del proceso democrático tras la crisis poselectoral. Aunque persisten barreras estructurales y culturales para su plena incidencia, la evidencia recopilada sugiere un cambio en su visibilidad y capacidad de acción colectiva, que marca un avance relevante hacia su integración como actores estratégicos. (K5, K6)

8. El proyecto contribuyó de manera adecuada a la consolidación de la paz en Guatemala al promover un proceso electoral más inclusivo, preventivo y basado en el diálogo, fortaleciendo las capacidades institucionales del TSE, articulando actores diversos en mecanismos de prevención como las mesas técnicas y el Centro de Seguridad Electoral, e impulsando una cultura democrática centrada en la participación y los derechos humanos. Su enfoque territorial permitió llevar estos procesos a comunidades históricamente afectadas por la conflictividad, y la participación de jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y sociedad civil amplió el espectro de actores comprometidos con la paz. El respaldo a la institucionalidad electoral en momentos críticos, junto con la movilización ciudadana en defensa del proceso democrático, reflejan que el proyecto no solo respondió al contexto inmediato, sino que también fortaleció estructuras y capacidades clave para la gobernabilidad democrática y la resolución pacífica de conflictos. (K7)

¿Qué factores contribuyeron o limitaron el logro de resultados del proyecto?

9. El proyecto enfrentó desafíos clave como el tiempo limitado de ejecución, demoras administrativas que afectaron a OSC aliadas, tensiones en la coordinación interinstitucional de las mesas de prevención, apatía o conflicto entre candidaturas que dificultaron acuerdos locales, y un cambio de enfoque del TSE ante la crisis poselectoral. Contribuyeron al logro de resultados la legitimidad aportada por las AFP, la apertura y colaboración del TSE en todos sus niveles, la relación cercana y respetuosa con las OSC, el apoyo logístico para llegar a territorios remotos, y la experiencia y conocimiento territorial de las organizaciones aliadas, especialmente en juventudes y mujeres (K8, K9).

8.3. Coherencia

¿En qué medida se articuló el proyecto con otras intervenciones para evitar duplicaciones, coordinar y sinergias?

10. El proyecto se articuló y complementó con el TSE a nivel nacional y territorial fortaleciendo aspectos mediante asistencia técnica, formación, y articulación interinstitucional, potenciando su capacidad de prevención, respuesta y promoción de elecciones inclusivas y pacíficas; esta coordinación fue fundamental tanto para la implementación operativa como para sostener la legitimidad institucional en contextos de crisis. El proyecto complementó acciones de otros actores mediante alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, el sector privado, y entidades nacionales como el MINEDUC, lo que fortaleció su impacto en prevención, formación y participación; sin embargo, las articulaciones, tanto con proyectos del PBF como con otros proyectos se dio principalmente durante la implementación, a través de espacios de coordinación más que desde la formulación. Finalmente, el proyecto estuvo alineado con los enfoques programáticos del Resultado Estratégico 2 del PBF (C1, C2, C3).

8.4. Eficiencia

¿Se utilizaron los recursos de forma adecuada y eficiente?

11. El proyecto mostró un uso eficiente de los recursos asignados, reflejado en una ejecución presupuestaria de 96% a la fecha de la evaluación, A pesar de las limitaciones propias de operar en territorios de difícil acceso las organizaciones implementadoras lograron extender el alcance territorial y optimizar recursos. Sin embargo, algunas restricciones operativas, como la imposibilidad de contratar proveedores comunitarios por requisitos de facturación evitaron que los gastos se hicieran con proveedores comunitarios y demoras en desembolsos por cambios en plataformas, generaron afectaciones a las OSC. Los recursos para género y juventud se utilizaron y destinaron según lo

planeado. Por otra parte, la falta de puntos focales territoriales creo algunas ineficiencias en cuanto a focalización del proyecto (E1, E4).

12. La gestión del proyecto fue efectiva dadas las condiciones, aunque todos los actores coincidieron en que el tiempo entre inicio del proyecto y las elecciones fue muy corto, lo que supuso un reto para la planificación y ejecución plena de actividades, especialmente las de carácter preventivo o formativo que requieren continuidad. Las AFP mostraron capacidad de adaptación para acelerar acciones en campo desde etapas tempranas. Se produjo una extensión sin costo para avanzar en temas relacionados con sostenibilidad, de modo que no se cumplieron los tiempos iniciales del proyecto. La comunicación fluida con las organizaciones implementadoras fue un factor positivo que permitió sortear contratiempos y mantener la dinámica operativa (E2).

13. La coordinación entre las agencias implementadoras enfrentó desafíos derivados de diferencias en sus marcos institucionales, metodologías y tiempos administrativos, entre otras, que se vieron amplificados por la presión del contexto electoral y poselectoral. Aun así, las AFP lograron consolidar un trabajo conjunto eficaz mediante el uso de lineamientos compartidos, una distribución territorial coordinada y la creación de espacios de alineación técnica y política. Estos mecanismos permitieron mantener la coherencia operativa y responder ágilmente a las exigencias del entorno, (E3).

¿El seguimiento al proyecto fue robusto y contribuyó a realizar ajustes?

14. El sistema de seguimiento del proyecto permitió monitorear de forma continua la ejecución de actividades y productos, y aunque enfrentó desafíos de coordinación y acuerdos entre AFP y en la conexión clara entre productos y resultados, fue una herramienta útil para orientar ajustes operativos. Si bien los informes formales no siempre derivaron directamente en modificaciones sustantivas, el uso de datos de monitoreo parcialmente, y mayoritariamente, un diálogo constante con contrapartes y un análisis de contexto actualizado, permitió al proyecto adaptarse con flexibilidad a nuevas necesidades, como en el acompañamiento a juventudes tras la crisis poselectoral o la asesoría estratégica al TSE en ese mismo contexto. Además, el seguimiento incorporó de manera parcial la recolección de datos desagregados por género, edad y etnia, lo cual facilitó el análisis de inclusión en varios componentes, aunque no de forma completamente sistemática en todos los espacios (E5, E6, E7).

8.5. Sostenibilidad

¿Cuáles son las probabilidades de que los beneficios institucionales y sociales continúen una vez terminado el proyecto?

15. El proyecto logró avanzar en medidas relevantes para la sostenibilidad de sus resultados, tales como la institucionalización de contenidos en el TSE, el desarrollo de insumos técnicos, la consolidación de metodologías de trabajo con organizaciones sociales y la elaboración de hojas de ruta territoriales, a pesar de no haber contado con una estrategia de salida detallada desde el diseño. Estas acciones fueron impulsadas especialmente hacia el final de la implementación, lo que motivó incluso una extensión sin costo para dejar bases más sólidas. No obstante, aunque desde las organizaciones de la sociedad civil y el TSE se percibe compromiso con la sostenibilidad, esta enfrenta riesgos significativos, como el cambio de magistratura en el TSE, la falta de institucionalización formal de iniciativas clave como la Mesa de Prevención Electoral, la ausencia de estructuras y personal permanentes en prevención y seguridad, y la limitada capacidad financiera de organizaciones de base, particularmente de jóvenes y mujeres, lo que puede debilitar la continuidad de los avances alcanzados (S1, S2).

8.6. Enfoques transversales

¿En qué medida el proyecto incorporó un enfoque de género, juventud y derechos humanos?

16. El proyecto integró de manera amplia los enfoques de género, juventud y derechos humanos, mediante estrategias formativas, organizativas y de participación que fortalecieron la agencia de mujeres y jóvenes, facilitaron su involucramiento en procesos electorales y promovieron su inclusión en espacios institucionales como el TSE y las mesas de prevención; no obstante, persistieron limitaciones en el alcance y focalización hacia poblaciones indígenas y afrodescendientes, pues aunque se trabajó con estas, se registró una falta de especificidad en contenidos, y participación menor debido a barreras estructurales como el idioma, la dispersión geográfica y la falta de institucionalidad especializada desde ONU y TSE para atender sus necesidades específicas, entre otros (T1, T2).

¿Se aplicó un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto durante la implementación del proyecto?

17. El proyecto incorporó desde el comienzo un enfoque de sensibilidad al conflicto en cuanto abordaje de causas estructurales que generan y mantienen el conflicto. Por otra parte, aunque se realizó un análisis de riesgos para el proyecto, no se detallaron en el análisis inicial potenciales impactos negativos o riesgos específicos relacionados con género o juventud. Sin embargo, integró de forma progresiva elementos coherentes con estos principios durante la implementación. A través de actividades como el fortalecimiento de capacidades para identificar y abordar la conflictividad, el acompañamiento cercano a mujeres y jóvenes en contextos sensibles, la adaptación de estrategias operativas para minimizar tensiones territoriales o culturales, el impulso de espacios seguros de participación, la atención psicosocial a jóvenes en el contexto poselectoral, y una atención integral a la conflictividad electoral, el proyecto contribuyó a fortalecer condiciones locales de paz y reducir riesgos asociados a la exclusión y la violencia. Aunque no se implementaron formaciones para las poblaciones beneficiarias sobre los posibles efectos negativos del propio proyecto o de otras intervenciones futuras, se tomaron prácticas y herramientas que contribuyeron a mitigar los riesgos en territorios. (T3, T4, T5).

¿En qué medida el proyecto incluyó un enfoque de tolerancia al riesgo e innovación?

18. El proyecto demostró una notable tolerancia al riesgo e innovación al implementar intervenciones en un contexto de alta conflictividad electoral y judicialización, promoviendo la participación de jóvenes y mujeres en entornos con riesgos políticos y sociales. Aunque el diseño inicial no anticipó plenamente la magnitud de los desafíos poselectorales, el proyecto se adaptó eficazmente mediante mecanismos de análisis de contexto, mapas de riesgo multisectoriales, estrategias de mitigación y una coordinación interinstitucional que priorizó la seguridad de participantes y contrapartes. Además, introdujo enfoques innovadores, diálogos regionales inéditos con jóvenes y mujeres, la integración del enfoque de juventud en el TSE, acuerdos para un proceso electoral pacífico a nivel local, una *app* para registrar violencia política contra mujeres, mapas de riesgo integrados, observación electoral juvenil masiva, campañas comunicativas accesibles y mesas departamentales que unificaron prevención y seguridad. (T6, T7, T8)

¿En qué medida el proyecto incluyó un enfoque de efecto catalítico?

19. Aunque el efecto catalítico financiero directo del proyecto fue limitado, su impacto como catalizador social, político e institucional fue significativo, al generar nuevas alianzas estratégicas, fortalecer organizaciones de mujeres y juventudes, e impulsar procesos de reforma e institucionalización con enfoque de género, juventud y derechos. El proyecto actuó como plataforma para visibilizar liderazgos, abrir espacios de participación en instancias políticas y promover cambios normativos desde las bases territoriales. Además, facilitó la articulación entre actores estatales y sociales, dejó capacidades

instaladas en organizaciones y el TSE, y fomentó alianzas como la de mujeres en la diversidad o el vínculo entre el TSE y el Ministerio de Educación, con potencial de continuidad más allá del ciclo electoral. Así, el proyecto trascendió su marco operativo, contribuyendo a sembrar condiciones habilitantes para una paz más inclusiva y sostenible. (T9, T10).

9. Recomendaciones

Las recomendaciones se elaboraron a partir de las conclusiones, que a su vez se basaron en los hallazgos, y estos en la evidencia recolectada a partir de trabajo de campo, revisión de documentos y entrevistas y grupos focales con los diferentes grupos de interés.

Tabla 8 | Recomendaciones

	Criterio	Tema	Dirigida a	Recomendación	Con base en conclusión
1	**Pertinencia**	Teoría de cambio	AFP implementadoras	En programas semejantes incluir en las formaciones sobre conflictividad con enfoque de género y juventud a partidos políticos	1
2	**Pertinencia**	Teoría de cambio	AFP Implementadoras	Definir de forma más clara los supuestos de la teoría del cambio, con las causas de los problemas, para enriquecer y clarificar el marco de resultados	3
3	**Eficacia**	Marco de resultados	AFP Implementadoras	Fortalecer la formulación de los indicadores de resultado de modo que reflejen cambios más allá de las capacidades, y mejorar su formulación para permitir una medición	4
4	**Eficacia**	Marco de resultados	PBF	Elaborar una guía o un curso alineado con las definiciones de PBF sobre elaboración de resultados, productos e indicadores, y alineación con marco del PBF	4
5	**Eficacia**	Línea de base	AFP Implementadoras	En proyectos semejantes, elaborar la línea base antes del inicio de la intervención.	4
6	**Coherencia**	Alianzas	AFP implementadoras y, PBF	Fortalecer la identificación de alianzas, sinergias, con otros proyectos y entidades desde la fase de diseño.	10
7	**Coherencia**	Alineación de indicadores	AFP implementadoras	Fortalecer la alineación de los indicadores de proyectos similares con los indicadores del PBF para facilitar la medición de la contribución.	10
8	**Eficiencia**	Coordinación	AFP Implementadoras	En proyectos semejantes con coordinación entre nivel central de TSE y departamentos, designar puntos focales territoriales para fortalecer la focalización y eficiencia	11
9	**Eficiencia**	Tiempos de implementación	PBF, AFP implementadoras, TSE	Comenzar proyectos semejantes con mayor anticipación para fortalecer la planeación, elaboración de línea de base, realizar de forma óptima el trabajo de terreno, optimizar la prevención y cultura de paz, consolidar formaciones en las organizaciones en territorio.	12
10	**Sostenibilidad**	Estrategia de salida	AFP implementadoras	Definir de manera más precisa desde un inicio la estrategia de salida y sostenibilidad, así como los tiempos y procesos para ello	15
11	**Sostenibilidad**	Mesas de prevención y seguridad	TSE, PBF; AFP implementadoras	Institucionalizar la Mesa de Prevención y asignar personal especializado en prevención y seguridad; incluso a través de contrapartidas a un proyecto futuro semejante.	15

12	**Enfoques transversales**	Poblaciones indígenas y afrodescendientes	AFP implementadoras	En proyectos similares trabajar específicamente con organizaciones indígenas y garífunas.	16
13	**Enfoques transversales**	Sensibilidad al conflicto y no hacer daño	PBF, TSE	En futuros proyectos integrar mecanismos específicos para identificar y mitigar impactos negativos no intencionados, y transmitir capacidades a la población	17

Elaboración propia: Isegoría

10. Buenas prácticas y Lecciones aprendidas

10.1. Buenas prácticas

- **Aprovechar estructuras estables para sostener aprendizajes**

En contextos institucionales con rotación de las autoridades, en este caso los y las magistrados y magistradas del Tribunal Supremo Electoral (TSE) a nivel nacional, una práctica efectiva fue centrar el trabajo en estructuras más estables, como las delegaciones departamentales y el personal técnico de rango medio.

Este enfoque permitió anclar de manera más duradera los aprendizajes, herramientas y procesos promovidos por el proyecto. A diferencia del nivel central, donde los cambios políticos y administrativos suelen generar rupturas en la continuidad institucional, las delegaciones mantuvieron equipos más constantes, lo que facilitó la apropiación y sostenibilidad de las capacidades desarrolladas.

Esta estrategia fue reconocida por distintos actores entrevistados como uno de los aspectos que permitieron extender los resultados más allá del periodo del proyecto.

Dado su impacto positivo, esta práctica es altamente recomendable para programas similares que buscan generar transformaciones sostenibles dentro de instituciones públicas con estructuras jerárquicas y dinámicas políticas cambiantes.

- **Acuerdos locales públicos**

La realización de firmas públicas de acuerdos por parte de líderes políticos y sus representantes demostró ser una práctica efectiva para la reducción de la conflictividad electoral en contextos territoriales con alta polarización. Estos actos, realizados ante actores locales —como autoridades comunitarias, medios, sociedad civil— y también frente a observadores externos (OSC, cooperación, organismos electorales), generaron un efecto simbólico potente que fortaleció el sentido de responsabilidad y visibilizó los compromisos asumidos.

La formalización pública de estos acuerdos promovió un entorno de mayor transparencia, presión social positiva y vigilancia colectiva sobre el comportamiento de los actores políticos durante el proceso electoral.

Dado su impacto tangible y su bajo costo de implementación, esta práctica es altamente replicable en otros programas orientados a la prevención de conflictividad electoral o política. Su valor radica en la combinación de legitimidad comunitaria, visibilidad pública y compromiso político directo.

- **Comunicación constante y efectiva**

Establecer y mantener canales de comunicación abiertos y continuos entre instituciones electorales, fuerzas de seguridad, organizaciones sociales y actores políticos permitió una mejor coordinación y respuesta ante situaciones de riesgo durante el proceso electoral.

Herramientas como las mesas de prevención departamentales, el "Cuarto de Crisis" y grupos de WhatsApp activos facilitaron la circulación de alertas en tiempo real y respuestas rápidas a incidentes, contribuyendo a reducir tensiones en momentos críticos.

Las OSC destacaron el valor de la comunicación directa y contextualizada con el equipo del proyecto, así como el acceso ágil a contactos técnicos y especializados. Además, resaltaron la apertura y el respeto demostrado por las AFP hacia sus prioridades, lo que fortaleció su confianza y participación.

Esta práctica es recomendable en programas que operen en contextos complejos o de riesgo electoral. Contar con canales de comunicación estructurados, permanentes y adaptados a los distintos niveles territoriales facilita no solo la coordinación interinstitucional, sino también una respuesta oportuna y basada en el respeto a los derechos humanos.

- **Uso estratégico de datos y evidencia en el diálogo político**

Presentar información clara, estructurada y con respaldo técnico ante autoridades como los magistrados del TSE facilitó un diálogo más informado y contribuyó a fortalecer la legitimidad de las propuestas impulsadas por el proyecto. Esta práctica elevó el nivel técnico del debate e incrementó la receptividad institucional hacia los planteamientos de las organizaciones acompañadas.

Específicamente, la elaboración de mapas de riesgo electoral integrados, construidos a partir de múltiples fuentes oficiales y análisis de variables como conflictividad previa, presencia de estructuras criminales, violencia contra las mujeres y conflictos socioambientales. Estos mapas, validados por las mesas de seguridad y el Cuarto de Crisis, permitieron al TSE y al proyecto focalizar sus intervenciones, priorizando territorios de alto riesgo con base en evidencia compartida.

Esta práctica se puede replicar en programas similares priorizando el uso de herramientas técnicas interinstitucionales para orientar decisiones estratégicas, construir legitimidad y garantizar la seguridad en contextos electorales sensibles.

- **Generación y transferencia de herramientas formativas**

La elaboración y entrega de guías, manuales y kits formativos con enfoque de género, juventud y derechos humanos fortaleció procesos de capacitación en instituciones como el TSE y entre organizaciones sociales. Al dejar estos materiales disponibles, se promovió la continuidad de los aprendizajes tras el cierre del proyecto.

Esto se complementó con la integración de contenidos en el Instituto Electoral del TSE, el desarrollo de hojas de ruta territoriales y el fortalecimiento metodológico de organizaciones juveniles y de mujeres, así como con el diseño de indicadores sobre participación juvenil y en herramientas para prevenir la violencia política.

Esta práctica puede ser replicada en otros programas como forma de asegurar la transferencia de conocimientos y fomentar la continuidad institucional, especialmente en contextos de alta rotación o cambios políticos.

- **Diálogo político de alto nivel**

Más allá de la coordinación técnica, mantener canales de diálogo con figuras de toma de decisión a nivel político e institucional permitió impulsar acciones estratégicas en momentos clave del proceso electoral. Este relacionamiento se dio tanto desde la coordinación del proyecto como a través de las AFP implementadoras.

De este modo, la creación de un espacio de coordinación a nivel de representación, que surgió como respuesta a la creciente conflictividad. Este espacio, integrado por representantes de agencias implementadoras, el equipo técnico y la OACNUDH, facilitó el alineamiento de posturas, el análisis conjunto de riesgos y la coordinación de respuestas rápidas con enfoque de derechos humanos. Aunque con el tiempo este mecanismo perdió parte de su dinamismo, las AFP continuaron activando canales políticos propios que permitieron mantener la capacidad de incidencia en momentos críticos.

En proyecto similares, donde existe La experiencia sugiere que este tipo de espacios mixtos, que combinan coordinación técnica y política, son útiles para fortalecer la respuesta institucional y deben considerarse en contextos similares donde se requiere articulación ágil y estratégica.

- **Apoyo integral a organizaciones juveniles y de mujeres (formación, legalización y visibilidad)**

Un apoyo desde diferentes aspectos a las organizaciones juveniles y de mujeres —incluyendo formación, legalización, visibilidad, acceso a fondos y autonomía de gestión— permitió fortalecer su rol como actores sociales y políticos en el proceso electoral. Este acompañamiento incluyó el desarrollo de capacidades organizativas, liderazgo, diálogo político, incidencia y prevención de la violencia.

El proyecto contribuyó a la legalización de colectivos juveniles, al desarrollo de marca institucional, presencia digital y fortalecimiento en gestión. También impulsó su participación activa en la observación electoral, la elaboración de propuestas para reformas ante la CAME. Además, se promovieron procesos formativos que les permitieron identificar violencia política, conocer sus derechos y dialogar con actores institucionales. La apropiación de estas capacidades fue destacada por las propias organizaciones y por el personal técnico del TSE.

Esta experiencia demostró que un apoyo articulado que combine fortalecimiento institucional, recursos y reconocimiento público puede potenciar la agencia de mujeres y jóvenes y ampliar su participación democrática. Es una práctica recomendable para contextos que busquen construir ciudadanía activa y sostenible.

10.2. Lecciones aprendidas

- **Planificación de mesas de prevención y seguridad**

Durante la implementación del proyecto, se establecieron mesas de prevención y seguridad en diversos territorios como un mecanismo para facilitar la coordinación entre actores locales y prevenir situaciones de conflictividad electoral. Sin embargo, se identificó que la instalación, logística, acompañamiento y seguimiento de estas mesas demandaban una alta inversión de tiempo y recursos humanos por parte del equipo técnico.

A pesar de su utilidad para generar articulación territorial, el número de mesas inicialmente planteado superó la capacidad operativa del equipo, lo que afectó la eficiencia del acompañamiento. Como resultado, se aprendió que, para futuras intervenciones, es fundamental considerar desde la planificación los costos reales en términos de personal y logística que implica este tipo de espacios. Solo así se podrá garantizar una implementación efectiva y sostenible, con un número de mesas equilibrado: suficientemente amplio para tener impacto, pero manejable para asegurar su funcionamiento adecuado.

- **Coordinación territorial**

El proyecto tenía un componente territorial amplio, con actividades desplegadas en distintos departamentos y municipios. Inicialmente, la estrategia operativa se basó en un equipo nacional que se desplazaba a los territorios según las necesidades puntuales. Sin embargo, con el paso del tiempo se evidenció que esta modalidad resultó poco eficiente, ya que dificultaba la cobertura oportuna, el seguimiento continuo y la creación de vínculos sostenidos con actores locales.

Como resultado, se aprendió que, para proyectos con fuerte presencia territorial, es más efectivo y eficiente contar con coordinadores locales o regionales desde el inicio, en lugar de depender exclusivamente de un equipo centralizado que se moviliza según demanda.

- **Importancia de sistematizar procesos institucionales**

Hacia el final del proyecto, se evidenció que muchos procesos institucionales no fueron sistematizados a medida que se iban desarrollando Esto dificultó su sistematización cuando se quiso realizar.Esta situación llevó a realizar una reconstrucción posterior de los procesos, la cual demandó un esfuerzo adicional significativo en tiempo y recursos, además del riesgo de perder información valiosa por falta de registros oportunos.

A partir de esta experiencia, se aprendió que es fundamental diseñar e implementar mecanismos de sistematización desde las primeras etapas del proyecto. Establecer procesos claros, documentarlos oportunamente y mantener registros continuos.

- **Tiempo de implementación**

Los diferentes actores manifestaron que el trabajo en la conflictividad electoral no debe limitarse a el momento preelectoral. En esta ocasión, el proyecto fue ejecutado en un plazo relativamente corto, lo que condicionó su planificación e implementación. Esta limitación temporal obligó al equipo a adoptar una lógica principalmente reactiva.

Esta experiencia evidenció que, para lograr un impacto sostenido en contextos electorales complejos, es fundamental iniciar la implementación con mayor antelación. Un periodo de preparación más amplio habría permitido identificar con mayor precisión las necesidades locales, fortalecer capacidades con más tiempo y establecer alianzas estratégicas de forma más gradual y efectiva.

El aprendizaje central fue que la anticipación en el inicio del proyecto es un factor relevantes para garantizar una planificación integral, una mejor cobertura territorial y una respuesta más proactiva y adaptada a los desafíos del contexto electoral.

- **La prevención de la conflictividad debe ser una estrategia continua**

Durante la implementación del proyecto, se identificó que los factores generadores de conflictividad no se limitan al periodo estrictamente electoral. Fenómenos como campañas anticipadas, tensiones entre actores locales, discursos de odio o polarización política se manifiestan mucho antes del inicio oficial del proceso electoral. Este contexto evidenció que esperar a actuar solo en época electoral reduce la capacidad de prevención y respuesta efectiva frente a situaciones críticas.

La creación e instalación de Mesas de Prevención resultó ser una herramienta útil para coordinar esfuerzos institucionales y comunitarios en la identificación temprana y gestión de riesgos. Sin embargo, su carácter temporal y limitado a la coyuntura electoral impidió una continuidad que hubiera sido necesaria para mantener una vigilancia permanente y fomentar la construcción de confianza en el largo plazo.

A partir de esta experiencia, se aprendió que la prevención de la conflictividad debe ser concebida como una estrategia de mediano y largo plazo. Esto implica mantener espacios como las Mesas de Prevención de forma estable y no solo durante procesos electorales, permitiendo así una vigilancia constante, un diálogo sostenido entre actores y una mayor capacidad de anticipación ante riesgos sociales y políticos.

- **La presencialidad es importante en la formación territorial**

En el marco del proyecto, se combinaron modalidades virtuales y presenciales para la formación de actores territoriales, incluyendo delegados y subdelegados departamentales. Si bien la virtualidad ofreció ventajas logísticas y de cobertura —como la reducción de costos y la posibilidad de llegar a más personas en menos tiempo—, también se enfrentaron limitaciones importantes en cuanto al nivel de participación, concentración y profundidad en el aprendizaje.

En contraste, los talleres presenciales realizados en las cabeceras departamentales generaron beneficios significativos. Permitieron establecer un contacto directo entre el equipo facilitador y los participantes, lo que incrementó la interacción, fortaleció la confianza, disminuyó las distracciones y favoreció un ambiente más propicio para el aprendizaje colaborativo. Esta modalidad fue altamente valorada tanto por el equipo técnico como por los participantes, quienes resaltaron la utilidad de los espacios presenciales para resolver dudas, intercambiar experiencias y afianzar conocimientos.

Como resultado, se aprendió que, en procesos de formación territorial, la presencialidad no solo es un valor agregado, sino un componente clave para la efectividad pedagógica y la consolidación de relaciones estratégicas con actores locales. Por ello, incluso en contextos que permiten el uso de tecnologías digitales, es recomendable incorporar espacios presenciales cuando sea posible, especialmente en temas sensibles o complejos como la participación electoral y la prevención de conflictividad.

- **La percepción pública de riesgo debe manejarse cuidadosamente para no desalentar la participación**

Como parte de las acciones de prevención y planificación territorial, el proyecto desarrolló y utilizó mapas de riesgo electoral para identificar zonas con posibles focos de conflictividad. Esta herramienta fue de gran importancia para orientar la intervención institucional, priorizar territorios, y diseñar estrategias de mitigación más eficaces.

Sin embargo, se aprendió que la difusión pública de esta información debía manejarse con cautela, dado que la publicación o comunicación poco contextualizada de los niveles de riesgo podría generar preocupación o alarma entre la ciudadanía, generando un efecto no deseado: el temor a participar en las elecciones o asistir a eventos públicos relacionados con el proceso electoral.

A partir de esta experiencia, se aprendió que, aunque el análisis y monitoreo de riesgos es fundamental para la prevención, su difusión debe acompañarse de estrategias de comunicación responsables, claras y propositivas. Es necesario equilibrar la transparencia con mensajes que eviten la exageración del peligro y que, en cambio, fortalezcan la confianza en las medidas adoptadas para garantizar una participación segura. Así, se protege tanto el derecho a la información como el derecho a la participación.

- **El cambio institucional es posible cuando se crean vínculos de confianza con actores históricamente distantes**

Al inicio del proyecto, las relaciones entre el Tribunal Supremo Electoral (TSE) y organizaciones de mujeres y juventudes estaban marcadas por la desconfianza, la distancia institucional y una percepción mutua de

desconocimiento o desinterés. Este distanciamiento dificultaba la colaboración y limitaba la participación efectiva de estos sectores en espacios clave del proceso electoral.

A través de una estrategia de acercamiento progresivo —que incluyó talleres, visitas institucionales, encuentros con magistrados y validación formal de su participación— se logró abrir espacios de diálogo y cooperación entre el TSE y estas organizaciones. Este proceso, aunque gradual, permitió transformar la relación: las autoridades electorales comenzaron a reconocer públicamente el rol de mujeres y jóvenes, mientras que las organizaciones ganaron confianza para interactuar con mayor seguridad e incidencia.

El aprendizaje central fue que el cambio institucional, incluso en estructuras tradicionalmente cerradas, es posible cuando se crean vínculos de confianza basados en la constancia, el respeto mutuo y la presencia sostenida. El diálogo estructurado y el reconocimiento de los aportes de actores históricamente excluidos pueden contribuir no solo a mejorar la participación ciudadana, sino también a generar transformaciones en la cultura institucional.

11. Anexos

- Anexo 1. Términos de Referencia.
- Anexo 2. Consolidación de preguntas secundarias de evaluación.
- Anexo 3. Matriz de consistencia.
- Anexo 4. Guías entrevistas nacionales.
- Anexo 5. Guías instrumentos territoriales.
- Anexo 6. Lista de instrumentos cualitativos ejecutados.
- Anexo 7. Fuentes secundarias consultadas.
- Anexo 8. Formulario encuesta línea de salida.
- Anexo 9. Comentarios sobre teoría del cambio.
- Anexo 10. Análisis Marco de Resultados Conflictividad Electoral.
- Anexo 11. Tabulaciones LB.
- Anexo 12. Alineación indicadores proyecto y PBF.
- Anexo 13. Balance presupuestal por productos.

12. Referencias

World Vision . (2023). *Encuesta Juvenil 2023.* Guatemala: USAID.

AsíEs/KAS. (2012). *Informe analítico del proceso electoral en Guatemala 2011*.

Associated Press. (21 de Febrero de 2023). Guatemala: Sigue protesta por rechazo a inscribir candidatos. *Associated Press*.

Constitución Política de La República de Guatemala, . (2006).

Corlazzoli, J. P. (2024). GUATEMALA Caso de estudio del conflicto generado por los promotores de la democracia iliberal para perpetuarse en el control del Estado y de la cleptocracia . *Mondopoli*.

El Periódico. (17 de 06 de 2019). Las elecciones en Guatemala dejan más de 600 detenidos por diversos delitos. *El Periódico*. Obtenido de

https://www.elperiodico.com/es/internacional/20190617/elecciones-guatemala-600-detenidos-7508144

Escalón, S. (2015 de Octubre de 2015). *Muerte y destrucción: la cara vergonzosa de las elecciones*. Obtenido de Plaza Pública: https://www.plazapublica.com.gt/content/muerte-y-destruccion-la-cara-vergonzosa-de-las-elecciones

Flick, U. (2009). Introducing Research Methodology: a beginner´s guide to doing a research project. SAGE Publications.C.

Hox, J., & Boeije, H. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement, I*, 593- 599.

Huerta, V. H. (2024). Guatemala 2023. Crisis política, ataques a la integridad electoral y perspectivas para la democracia. *Política y gobierno*.

Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (2019). *XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda: Principales Resultados Censo 2018*. Calle 9-55 zona 1, Ciudad de Guatemala.: UNFPA.

Instituto Nacional Democráta; Caroline Hubbard. (s.f.). *VIOLENCIA CONTRA MUJERES DURANTE ELECCIONES*. Obtenido de NDI: https://www.ndi.org/sites/default/files/EXAMPLE_What%20is%20VAW-E_Guatemala-Spanish.pdf

Krueger, R., & Casey, M. (2015). *Focus Groups. A practical guide for applied research* (5th ed.). United States of America: SAGE Publications.

Logioco, B. (2024). PBF Catalytic Effect. PBF.

Logioco, B. (2024). *PBF Catalytic Effect Guidelines*. Obtenido de https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/pbf_catalytic_effect_guidelines_final_03-20-24.pdf

Marroquín, M. (2000). Fuentes de conflictos electorales en Guatemala. *Instituto de investigaciones jurídicas; UNAM*.

Mendoza, E. A. (2024). *nforme final: Línea de Base Proyecto Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral* . Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (PNUD.CE.Informe final.Resumen Ejecutivo, P. 1).

MOE-Gt. (2023). Análisis exploratorio de la conflictividad electoral en Guatemala en 2019. *Diálogos*.

MOE-Gt. (2023). *Octavo informae*.

NIMD. (2021). Lo violencia política contra las mujeres en Guatemala. . *Instituto Holándes para la Democracia Multipartidaria* .

ONU Guatemala. (2024). *Participación y representación política de las mujeres, la juventud, los pueblos indígenas y las personas con discapacidad en en Guatemala*.

ONU Mujeres. (2018). *GUÍA ESTRATÉGICA LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES EN GUATEMALA: UNA MIRADA HACIA LA PARIDAD DEMOCRÁTICA.* Guatemala .

ONU Mujeres. (2019). *Violencia electoral contra las mujeres en Guatemala: proceso electoral 2019*. Obtenido de UNDP Careers : https://jobs.undp.org/cj_view_job.cfm?cur_job_id=87786

Palma, F. M. (2008). La participación política de la juventud para el desarrollo nacional. *Análisis Político,*, 119-139.

PBF. (2020). Synthesis Review of the United Nations Peacebuilding Fund (PBF).

PBF. (2021). *Guía sobre la teoría del cambio*. Obtenido de https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/toc_guidance_note_spanish.pdf

PBF. (2023). *PBF PROJECT DOCUMENT; Título del proyecto: Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral*.

PBF. (2023; 2024; 2025). *REPORTE DE AVANCE DE PROYECTOS PBF*. *Título del proyecto: Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral*.

PNUD. (2021). Directrices de evaluación del PNUD. Obtenido de https://erc.undp.org/api/cms/asset?location=/document/ck_editor_pdf_1727455225407.pdf

PNUD. (2023). Hoja resumen conflictividad electoral. Naciones Unidas en Guatemala.

PNUD. (2025). *Términos de Referencia (TdR) para Proveedores (Empresas o Entidades). Evaluación final del proyecto "Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral"*.

PNUD UNFPA ONU Mujeres. (2024). *Informe final línea de base Proyecto Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral*.

PNUD; ONU Mujeres; UNFPA. (2024). *Informe de Sistematización; Proyecto Abordando la Conflictividad Electoral desde un enfoque integral. Guatemala, 2023 - 2024*. PNUD.

Romero, W., & Orantes, A. P. (2018). Estudio sobre racismo, discriminación y brechas de desigualdad en Guatemala. *Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe 8CEPAL)*.

Secretariado PBF Guatemala. (2025). *Reporte de ejecución presupuestaria por proyecto "Abordando la conflictividad electoral desde una perspectiva integral"*.

Tábora, K. V. (2023). ELECCIONES GUATEMALA 2023: ANÁLISIS DEL SISTEMA POLÍTICO Y . *Revista Jurídica Auctoritas Prudentium* .

TSE. (2022). *¿Quienes somos?* Obtenido de se.org.gt: https://tse.org.gt/index.php/homepage/tribunal

TSE. (2023). *Alta participación de jóvenes en las elecciones 2023*. Obtenido de TSE: https://www.tse.org.gt/index.php/comunicacion/noticias/965-alta-participacion-de-jovenes-en-las-elecciones-2023

TSE. (2024). *Historia*. Obtenido de tse.org.gt: https://www.tse.org.gt/index.php/homepage/historia?utm_source=chatgpt.com

UNEG. (2022). *Good Practice Note Conflict Sensitivity, Peacebuilding and Sustaining Peace*.

UNFPA Guatemala . (2021). *Documento análitico: Juventudes en Guatemala*. UNFPA - CONJUVE.

Uriona, K. (2023). *SITUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES Y LA VIOLENCIA POLÍTICA POR RAZÓN DE GÉNERO EN GUATEMALA: INSUMOS PARA EL ENCUENTRO NACIONAL DESDE Y POR NOSOTRAS, 2023*. Guatemala: ONU Mujeres; Unión Europea.

Xinhua. (26 de 06 de 2019). Cierran urnas en elecciones de Guatemala con 31 detenidos. *Xinhua Español*.