

Título del Proyecto: Modernización del Organismo Ejecutivo para fortalecer la Gobernanza participativa y el desarrollo sostenible en los territorios.

Número del Proyecto: 01005678

Asociado en la Implementación: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Fecha de Inicio: 7 de Mayo 2026

Fecha de finalización: 6 de mayo 2030

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 18 de marzo 2026

Breve Descripción

El proyecto parte del reconocimiento de los Gobiernos Departamentales como instancias clave de articulación territorial del Poder Ejecutivo, responsables de coordinar la presencia institucional en el territorio, promover la coherencia de las políticas sectoriales y facilitar la relación entre el nivel central y las dinámicas locales. En este marco, los gobiernos departamentales, bajo el liderazgo de los gobernadores/as, constituyen el punto de convergencia para la desconcentración de servicios públicos que brinda el Organismo Ejecutivo, la coordinación interinstitucional y la promoción de espacios de diálogo con la ciudadanía. La modernización del Organismo Ejecutivo implica la transformación de sus modelos de gestión, coordinación y prestación de servicios, integrando trabajo territorial como eje estratégico para acercar el Estado a la población, responder con mayor pertinencia a las necesidades locales y fortalecer la articulación entre el nivel central y los Gobiernos Departamentales.

El propósito de este proyecto es contribuir en la construcción de una gobernanza territorial inclusiva, con enfoque de derechos humanos, género e interculturalidad, que acerque el Estado a las personas y a los territorios, reduzca brechas de desigualdad, impulse el desarrollo económico local y fortalezca la confianza entre instituciones del Organismo Ejecutivo y ciudadanía.

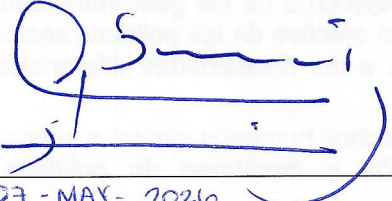
En este marco, el proyecto contribuirá a:

- Fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos departamentales, mediante asesoría técnica y transferencia de conocimientos para la desconcentración eficiente, transparente y orientada a resultados de los servicios públicos del Ejecutivo, incorporando análisis territorial y de género en la toma de decisiones.
- Fortalecer la coordinación interinstitucional, bajo el liderazgo de los gobernadores/as, en los departamentos priorizados, promoviendo la articulación efectiva de las políticas sectoriales con enfoque territorial, asegurando respuestas integrales a las necesidades diferenciadas de la población.
- Incorporar de manera transversal los enfoques de derechos humanos género e interculturalidad en la planificación, presupuestación, implementación y monitoreo de políticas públicas sectoriales.
- Consolidar espacios de diálogo entre instituciones del Organismo Ejecutivo y la ciudadanía.
- Mejorar la pertinencia cultural, la calidad y el impacto de las intervenciones públicas en los territorios, como resultado del fortalecimiento institucional y el dialogo con la ciudadanía.
- Generar y sistematizar aprendizajes y modelos replicables de gobernanza territorial inclusiva, con enfoque de género y derechos, que puedan ser escalados y adoptados por las instituciones nacionales y departamentales.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD): Efecto UNSDF/CPD: Para 2026 las instituciones del Estado mejorarán la gobernanza democrática, la gestión de recursos eficiente y transparente y la toma de decisiones con base empírica, incluido el uso de la información y las tecnologías de la comunicación. CPD Producto Esperado: 1.1. Aumento de la capacidad de las instituciones del Estado para una gestión pública eficiente e innovadora y la implementación de políticas con base empírica. Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género¹: Producto 1.1: Gobiernos Departamentales e instituciones del Organismo Ejecutivo han fortalecido sus capacidades operativas y de coordinación interinstitucional como plataforma de articulación territorial del Estado, para mejorar la desconcentración y calidad de los servicios públicos en los territorios priorizados, bajo criterios de eficiencia, transparencia, orientación a resultados e inclusión con enfoque de derechos humanos y de igualdad de género. GEN 1 Producto 1.2: Mujeres, pueblos indígenas y otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad participan de manera efectiva en mecanismos territoriales de diálogo con las instituciones del Organismo Ejecutivo, fortaleciendo la interacción entre Estado y ciudadanía para mejorar la pertinencia, calidad y legitimidad de las intervenciones públicas en los territorios, bajo un enfoque inclusivo. GEN 2	Total de recursos requeridos:		
	Total de recursos asignados:	TRAC PNUD:	
		Donante:	Union Europea EUR 2,000,000.00 USD \$2,361,275.09*
		Gobierno:	
		En especie:	
	No financiado:		

* Según tipo de cambio de Naciones Unidas de la primera quincena de marzo de \$1.00 x EUR 0.847

Acordado por (firmas)2

Carlos Benítez Verdún Representante Residente PNUD Guatemala

Fecha: 07-MAY-2026

¹ El Indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Favor de seleccionar un producto: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)

² Nota: Ajuste los casilleros de firma según corresponda

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

El proyecto busca abordar el desafío de la limitada desconcentración, articulación y efectividad de los servicios públicos que brinda el Organismo Ejecutivo en los territorios priorizados, donde la ciudadanía enfrenta dificultades para acceder de manera cercana, eficiente y transparente a estos servicios. El Índice de Densidad del Estado (IDE) presentado en el Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH) 2009-2010, evidenció profundas brechas territoriales en la presencia institucional del Estado, particularmente en departamentos con mayores niveles de pobreza y ruralidad. El IDE mostró que la capacidad estatal para garantizar derechos básicos, medida a través de variables como identidad jurídica, educación, salud, seguridad y acceso a servicios, es significativamente menor en ciertos territorios, reflejando una distribución desigual de la acción pública. Estas limitaciones afectan de manera desproporcionada a mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, personas con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad, profundizando la inequidad y la exclusión social.³

En Guatemala existe una necesidad crítica de fortalecer la capacidad institucional del Estado para atender a la población en las distintas regiones de manera eficiente, accesible y adecuada a los contextos locales. Este esfuerzo es particularmente relevante en un entorno marcado por persistentes desigualdades territoriales y limitaciones estructurales que obstaculizan la capacidad del Estado para responder de forma oportuna a las necesidades de la ciudadanía. Guatemala cuenta con la economía más grande y compleja de Centroamérica, con un crecimiento del 3.7 % en 2024 y una baja tasa de inflación de 1.7 %. Esta estabilidad económica contribuyó a restaurar la confianza de los inversionistas, lo que se reflejó en una inversión extranjera directa anual de USD 1.6 mil millones. No obstante, a pesar de este panorama económico positivo, el país continúa enfrentando importantes desafíos en desarrollo humano. Guatemala se ubicó en la posición 136 de 193 países en el Índice de Desarrollo Humano, con un IDH de 0.662 (PNUD 2023/2024), el 56 % de la población vive en situación de pobreza, de los cuales el 16.2 % se encuentra en pobreza extrema.

Además, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) desciende a 0.479 cuando se ajusta por desigualdad (PNUD, 2023), lo que refleja limitaciones estructurales en capacidades estatales y acceso a servicios básicos. La pobreza afecta de manera desproporcionada a los pueblos indígenas, de los cuales el 29.8 % vive en pobreza extrema, y la pobreza multidimensional afecta a más del 63% de los hogares, con privaciones significativas en el acceso a tecnología, educación y vivienda adecuada. Asimismo, el coeficiente de Gini de Guatemala se sitúa entre 0.48 y 0.55, posicionando al país entre los más desiguales de América Latina (Banco Mundial, 2023).

En los departamentos de cobertura del proyecto, estas brechas son todavía más pronunciadas:

- Petén: Presenta una de las tasas más altas de pobreza multidimensional, con brechas significativas en acceso a educación, salud y conectividad rural.
- Alta Verapaz: Tiene niveles bajos de acceso a servicios básicos y una elevada proporción de población indígena con limitaciones en acceso a recursos productivos y servicios públicos.
- Sacatepéquez: Aunque más cercano al promedio nacional en algunos indicadores, mantiene diferencias marcadas en acceso a oportunidades económicas y servicios en áreas rurales.

3 Programa Indicativo Multianual 2021–2027, Área Prioritaria 3, PNUD, 2021.

- Chiquimula: Registra altos niveles de pobreza multidimensional y limitaciones en conectividad vial, lo que impacta la presencia estatal efectiva.
- Santa Rosa y Retalhuleu: Enfrentan brechas en acceso a servicios de salud y educación de calidad, así como en inclusión productiva.
- San Marcos: Mantiene retos estructurales en ingresos, acceso a servicios básicos y conectividad territorial.

Las disparidades territoriales en presencia estatal y acceso a servicios públicos tienden a concentrarse en áreas urbanas, mientras que las zonas rurales, donde se localiza gran parte de la población prioritaria, continúan con una menor presencia institucional efectiva. Las mujeres se ven particularmente afectadas, con una tasa de participación laboral de apenas 48 %, muy por debajo de los promedios regionales, y representando solo el 34 % de las personas cotizantes al sistema de seguridad social, a pesar de que su trabajo no remunerado equivale al 15.5 % del PIB. La inversión social sigue siendo baja, alcanzando un máximo de apenas 8.7 % del PIB en 2020. Finalmente, el apoyo a la democracia es frágil: solo el 35 % de la población apoya la democracia y menos del 30 % manifiesta estar satisfecha con ella (LAPOP, 2024).

La persistente brecha en el acceso equitativo a servicios públicos e institucionalidad en territorios históricamente rezagados profundiza las desigualdades estructurales y limita las oportunidades de desarrollo humano, productividad y crecimiento económico sostenible. Estas brechas no se circunscriben únicamente al ámbito rural, sino que también se manifiestan en contextos urbanos, donde la pobreza y la exclusión adoptan dinámicas específicas vinculadas a la segregación territorial, la precariedad habitacional y la informalidad laboral.

Si bien los rezagos rurales continúan siendo significativos, particularmente en municipios con altos niveles de pobreza multidimensional y presencia indígena, las brechas territoriales también se expresan en la pobreza urbana. El crecimiento acelerado de las ciudades, impulsado por la búsqueda de empleo y acceso a servicios, ha incrementado la demanda de vivienda. En ausencia de políticas públicas equitativas y planificación territorial adecuada, esto ha derivado en asentamientos informales, hacinamiento y viviendas precarias. La exclusión urbana se traduce en segregación espacial, donde los sectores de bajos ingresos se ubican en periferias con menor acceso a transporte, salud, educación, conectividad y servicios básicos, reproduciendo condiciones de vulnerabilidad y limitando la movilidad social.

En materia de empleo, aunque las ciudades concentran mayores oportunidades económicas, estas no siempre son accesibles para toda la población. Las personas en situación de pobreza urbana enfrentan barreras estructurales como baja escolaridad, informalidad laboral, discriminación y falta de redes de apoyo (PNUD, 2024). La exclusión urbana implica menor acceso a capacitación técnica, empleo formal y seguridad social, perpetuando ciclos de desempleo o subempleo y restringiendo el desarrollo económico inclusivo. La desigual distribución de infraestructura y servicios públicos limita además la productividad territorial y amplía las brechas entre zonas centrales y periferias urbanas.

Según el PNUD (2024), desde un enfoque de pobreza multidimensional, la privación no se limita a los ingresos, sino que incluye carencias simultáneas en educación, vivienda, empleo digno, protección social y acceso a servicios. Estas brechas territoriales afectan de manera diferenciada a mujeres y hombres, así como a pueblos indígenas, juventudes y otros grupos en situación de vulnerabilidad, reproduciendo exclusiones basadas en género, edad y condición socioeconómica tanto en entornos rurales como urbanos.

La alta concentración de decisiones estratégicas y recursos en el nivel central del Organismo Ejecutivo limita la capacidad de las gobernaciones departamentales y los delegados sectoriales para incidir de manera efectiva en las prioridades reales del territorio y orientar la inversión pública.

Esto se manifiesta en:

- Una asignación presupuestaria y toma de decisiones centralizadas con limitada flexibilidad para responder a necesidades territoriales diferenciadas.
- Débil articulación y transferencia de capacidades técnicas y de gestión entre ministerios y delegaciones sectoriales a nivel departamental, generando duplicidades y vacíos de intervención.
- Desconexión entre planificación nacional, prioridades territoriales y ejecución presupuestaria.
- Limitada capacidad técnica y operativa en gobernaciones para coordinar eficazmente al Ejecutivo en el territorio.
- Fragmentación entre el Ejecutivo y el Sistema de Consejos de Desarrollo, reduciendo coherencia en la inversión pública.
- Persistencia de brechas territoriales profundas, especialmente en departamentos con alta pobreza, población indígena y menor presencia estatal.
- Insuficiente uso de sistemas de información territorial desagregada por sexo, edad, y otras variables relevantes, reduciendo la pertinencia de los diagnósticos y la priorización de intervenciones basadas en evidencia.

La limitada desconcentración institucional y la baja calidad de los servicios públicos afectan de forma desproporcionada a mujeres, pueblos indígenas, niñez, personas migrantes, retornados y personas con discapacidad y en condiciones de vulnerabilidad. Estas condiciones restringen su acceso oportuno y culturalmente pertinente a la salud, educación y protección social, y reducen su capacidad de influir en la toma de decisiones públicas que afecten sus vidas y sus comunidades.

Aunque el Sistema de Consejos de Desarrollo (SISCODE) incluye representación de municipalidades, sociedad civil y sectores productivos, dicha participación no siempre se traduce en decisiones vinculantes ni en proyectos de inversión pública de impacto para las comunidades. La representación de sectores no gubernamentales, incluidas las mujeres, los pueblos indígenas, las organizaciones campesinas, las cooperativas y las micro, pequeñas y medianas empresas es formal pero desigual en condiciones reales de participación, debido a barreras estructurales como limitaciones de tiempo, carga de trabajo de cuidados, recursos económicos, idioma, accesibilidad física, brechas de información y capacidades técnicas entre otras. Estas limitaciones se reflejan también en el ámbito político, donde la participación de las mujeres continúa siendo baja: según el Tribunal Supremo Electoral (2023), el Congreso de la República cuenta con 32 diputadas de 160 escaños (20%), mientras que en el total de cargos electos de 2023 las mujeres obtuvieron 545 de 4,336 puestos (≈13%), incluyendo únicamente 12 alcaldías y 32 diputaciones.

La sobrecarga de cuidados aparece como mecanismo central de desigualdad: con datos de uso del tiempo (ENCOVI 2023), 91.5% de mujeres participa en trabajo no remunerado (vs. 57.9% hombres) y, en promedio diario, las mujeres dedican 6.0 horas a trabajo no remunerado (vs. 2.7 en hombres), lo que restringe tiempo disponible para empleo remunerado, formación y participación cívica.

En violencia y seguridad, la carga sigue siendo alta: en 2024 se registraron 209 delitos denunciados por femicidio (serie 2020–2024) y 44,430 denuncias por violencia contra la mujer; aunque las denuncias varían año a año, su interpretación como tendencia de prevalencia es limitada por subregistro y cambios en denuncia/cobertura institucional (ONUMJERES, 2023). Además, se documentan afectaciones diferenciadas a mujeres indígenas en contextos de conflictividad territorial, incluyendo violencia sexual, y barreras interculturales/lingüísticas para el acceso efectivo a servicios y justicia (ACNUDH, 2024).

II. **ESTRATEGIA**

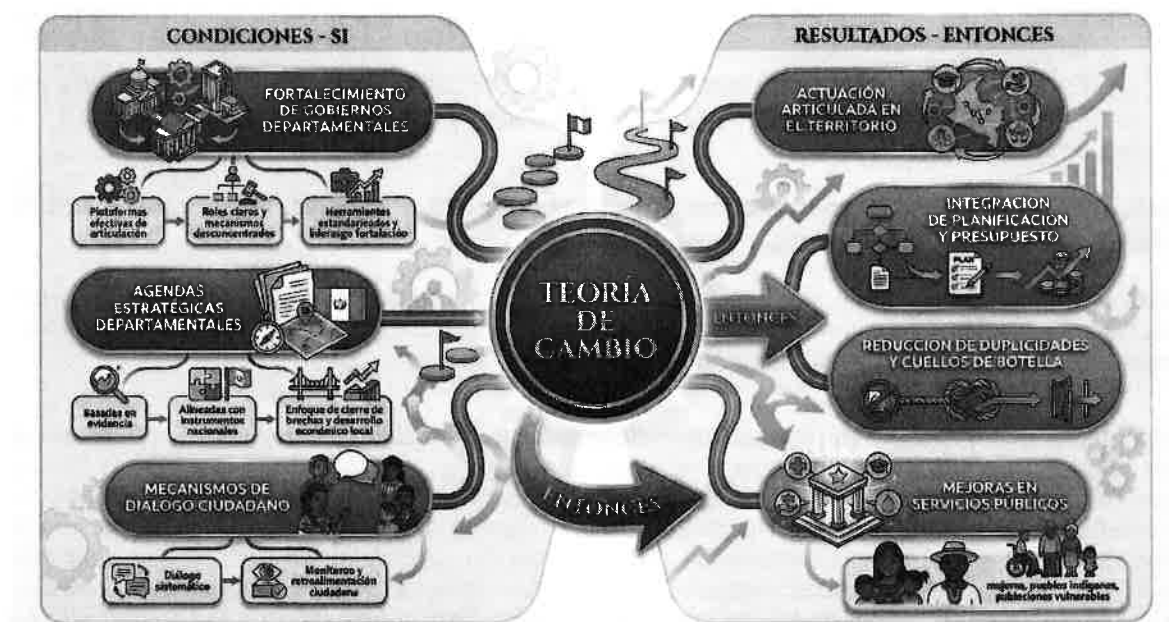
El proyecto parte del reconocimiento que en Guatemala uno de los principales desafíos de gobernanza radica en la brecha persistente entre planificación nacional, coordinación interinstitucional e implementación efectiva de políticas sectoriales en los territorios. Esta brecha limita que las prioridades nacionales se traduzcan en mejoras concretas sostenibles y equitativas en el acceso, calidad y oportunidad de los servicios públicos que entrega el Organismo Ejecutivo, especialmente en los departamentos con mayores rezagos socioeconómicos y brechas de género. Los Gobiernos Departamentales constituyen la instancia político-administrativa de nivel intermedio entre el gobierno central y los niveles departamentales y municipales, responsable de territorializar eficaz, equitativa y eficientemente las políticas públicas conforme a las realidades y potencialidades específicas de cada departamento. Asimismo, tiene como funciones fundamentales (i) la coordinación interinstitucional permanente, (ii) la articulación de políticas sectoriales desde una perspectiva territorial e inclusiva, (iii) la orientación de la inversión pública hacia impactos en calidad de vida y (iv) la planificación territorial con enfoque productivo, priorizando el cierre de brechas y desigualdades.

En el marco de la estructura del Organismo Ejecutivo, el Gobierno Departamental no constituye un nuevo nivel de gobierno ni modifica la estructura constitucional vigente, sino que opera como una plataforma de articulación ejecutiva territorial bajo el liderazgo político del Gobernador o Gobernadora, en su calidad de representante del Presidente de la República. Su función principal es coordinar, articular y territorializar la acción del Organismo Ejecutivo, asegurando coherencia entre planificación nacional, programación presupuestaria e implementación en el territorio, sin sustituir las competencias rectoras de los ministerios y secretarías.

Sobre esta base conceptual, la Teoría del Cambio del proyecto se estructura en torno a la hipótesis de que el fortalecimiento funcional y operativo de los Gobiernos Departamentales como plataformas de coordinación interinstitucional permitirá cerrar la brecha entre planificación e implementación, mejorando la coherencia de la acción pública en el territorio. La hipótesis central sostiene que:

Si los Gobiernos Departamentales son fortalecidos como plataformas efectivas de articulación interinstitucional del Ejecutivo, con roles claros, mecanismos de toma de decisiones desconcentrados, herramientas estandarizadas y liderazgo fortalecido; y capacidades técnicas con enfoque de género e interculturalidad; y si se formulan e implementan Agendas Estratégicas Departamentales de Desarrollo basadas en evidencia, alineadas con los instrumentos nacionales de planificación, con un enfoque de cierre de brechas y desarrollo económico local y si estas agendas son acompañadas mediante mecanismos sistemáticos de diálogo, monitoreo y retroalimentación ciudadana, que garanticen la participación sustantiva de mujeres y otros grupos históricamente excluidos; entonces las instituciones del Ejecutivo actuarán de forma articulada en el territorio, integrarán planificación, programación presupuestaria y ejecución sectorial, reducirán duplicidades y cuellos de botella operativos y generarán mejoras en cobertura, calidad y oportunidad de los servicios públicos, particularmente para mujeres, pueblos indígenas y poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

La coordinación de espacios de diálogo ciudadano considerará activamente la participación de mujeres, pueblos indígenas y otros grupos históricamente excluidos, reconociendo sus derechos, conocimientos y estructuras organizativas. Estos resultados contribuirán al logro de objetivos específicos vinculados a una gestión pública orientada a resultados y a una ciudadanía más representativa en los procesos de toma de decisiones. A largo plazo, el cumplimiento de estos objetivos impulsará el avance hacia el impacto esperado: una administración pública moderna y descentralizada, sensible a la diversidad sociocultural del país, que impacte positivamente en la calidad de vida de toda la población, particularmente de quienes han enfrentado barreras estructurales para el acceso equitativo a los servicios públicos.



Esta hipótesis se fundamenta en evidencia acumulada sobre gobernanza multinivel, que demuestra que la coordinación horizontal y vertical mejora la eficiencia de la inversión pública y reduce la fragmentación sectorial, así como en lecciones aprendidas de intervenciones implementadas en Guatemala por el PNUD, incluyendo programas conjuntos. Podemos destacar el Programa Conjunto de Desarrollo Rural Integral sostenible en Ixil, Quiché (PCDRIS)" (Contribution 13391) Joint Programme (JP Guatemala Ixil II) y Programa Conjunto de Fortalecimiento de la institucionalidad local y nacional para mejorar el desarrollo rural integral del Altiplano Marquense, San Marcos, Guatemala –FIDAM" (Contribution 12979) Joint Programme (JP Guatemala San Marcos).

- En ambos programas se evidenció que la sola formulación de planes territoriales o instrumentos estratégicos no garantiza mejoras sostenibles en la calidad de vida si estos no están acompañados de mecanismos operativos de coordinación interinstitucional, toma de decisiones en territorio, alineación presupuestaria e implementación articulada.
- Las evaluaciones y ejercicios de seguimiento de estas iniciativas mostraron que los mayores avances se produjeron cuando existió: (i) liderazgo territorial fortalecido y legitimado; (ii) articulación efectiva entre entidades sectoriales con presencia en territorio; (iii) participación activa de autoridades locales, organizaciones comunitarias y actores productivos; y (iv) acompañamiento técnico continuo con monitoreo sistemático y capacidad de ajuste adaptativo.

Por otro lado, iniciativas anteriores financiadas por la Unión Europea en Guatemala han generado aprendizajes valiosos sobre cómo fortalecer la gobernanza democrática y el desarrollo territorial a través del diálogo y la cooperación entre múltiples actores. Las lecciones aprendidas incluyen:

- El diálogo multidimensional fortalece la gobernanza cívica y territorial;
- La participación de las organizaciones de sociedad civil (OSC) mejora la planificación de la inversión pública;
- Las mancomunidades son estratégicas para un desarrollo territorial costo-efectivo, además de ser un mecanismo de articulación de acciones técnicas, principalmente con Municipalidades;

- d) La construcción de redes inter-mancomunidad constituye una innovación en la gobernanza territorial;
- e) El trabajo con instancias clave como los CODEDE (Consejos Departamentales de Desarrollo) permitió vincular el proceso con estructuras de gobernanza ya existentes.

Este involucramiento multinivel facilitó un diálogo más estratégico orientado a mejorar la inversión pública y la prestación de servicios públicos.

Este proceso se sustenta en supuestos clave como el compromiso político, la coordinación entre los distintos niveles de gobierno, la disponibilidad de recursos y la participación activa de los actores locales, especialmente de mujeres y comunidades indígenas, como agentes de cambio.

Al fomentar la articulación con los gobiernos departamentales, esta intervención busca acercar los servicios del Estado a los territorios ampliando la cobertura y mejorando la pertinencia de los servicios públicos frente a los contextos sociales, culturales y de género de las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, en particular de las mujeres rurales e indígenas. Los gobiernos departamentales permiten la articulación de los esfuerzos sectoriales en una planificación que territorialice las políticas públicas y responda no solo a las necesidades de los ciudadanos, sino que a las realidades y potencialidades de los departamentos bajo el liderazgo de los Gobernadores como representantes del Presidente.

Este proceso estará acompañado de mecanismos de gestión por resultados a nivel departamental, incluyendo tableros de seguimiento interinstitucional, indicadores territoriales desagregados y revisiones periódicas, con el fin de asegurar responsabilidad institucional y capacidad de ajuste oportuno.

La estrategia del proyecto se encuentra alineada con los pilares estratégicos de la Política General de Gobierno 2024–2028, particularmente con el principio de “Territorialización del Desarrollo”, al promover una gestión pública desconcentrada, articulada y orientada a resultados en el territorio. Asimismo, se enmarca en el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Ley Decreto 11-2002), cuyo propósito es fortalecer la participación ciudadana, la articulación interinstitucional y la priorización de necesidades para orientar la inversión pública desde lo local y territorial. Esta alineación asegura que la operativización de los Gobiernos Departamentales no constituya un mecanismo paralelo, sino que se convierta en la plataforma que fortalezca y complemente la arquitectura institucional ya existente para la planificación y la coordinación del desarrollo.

De igual forma, la intervención es coherente con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032, que establece la necesidad de reducir brechas territoriales, fortalecer la institucionalidad pública y mejorar la articulación entre niveles de gobierno como condición para alcanzar un desarrollo sostenible e inclusivo. En este marco, el fortalecimiento de los Gobiernos Departamentales contribuye a territorializar las metas nacionales y a vincular planificación, presupuesto e implementación de manera más coherente.

Promover la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana a nivel nacional y territorial está igualmente en consonancia con los principios de la estrategia Global Gateway de la Unión Europea⁴ sobre valores democráticos, altos estándares, buena gobernanza y transparencia. Modernizando el Organismo Ejecutivo para fortalecer la gobernanza participativa y el desarrollo sostenible en los territorios y haciendo más transparente y responsable el proceso administrativo a nivel nacional y territorial, así como, priorizando sectores y territorios pertinentes, ésta intervención

⁴ https://commission.europa.eu/topics/international-partnerships/global-gateway_en?prefLang=es&etrans=es

está alineada a la Agenda de Inversiones del Global Gateway de la Unión Europea en Guatemala para que puedan mejorarse las condiciones favorables para inversiones sostenibles.

Asimismo, el proyecto se alinea de manera directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente con el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) al fortalecer la efectividad, transparencia y rendición de cuentas de las instituciones públicas; con el ODS 5 (igualdad de género) al integrar la transversalización del enfoque de género en la planificación y en la prestación de servicios públicos; y con el ODS 10 (reducción de las desigualdades) al priorizar territorios y poblaciones con mayores brechas estructurales. Adicionalmente, el proyecto contribuye al ODS 1 (fin de la pobreza) y al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), en la medida en que promueve una planificación territorial orientada al desarrollo productivo y a la mejora de la calidad de vida en contextos rurales y urbanos intermedios.

En coherencia con esta arquitectura nacional, la intervención contribuye al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) en Guatemala, particularmente al resultado vinculado con el fortalecimiento del Estado de derecho, la gobernanza democrática, la institucionalidad pública efectiva y la reducción de desigualdades territoriales. A través de la mejora de la articulación multinivel, la promoción de la participación ciudadana y la integración de enfoques de género e inclusión, el proyecto contribuye a consolidar instituciones más eficaces, responsables e inclusivas, en coherencia con los principios de derechos humanos y de “no dejar a nadie atrás”.

Finalmente, el Programa de País del PNUD para Guatemala 2022-2026 (CPD) establece como uno de sus resultados prioritarios que, para 2026, las instituciones del Estado fortalezcan la gobernanza democrática, mejoren la gestión eficiente y transparente de los recursos públicos y consoliden procesos de toma de decisiones basados en evidencia, incluyendo el uso estratégico de tecnologías de información y comunicación. Este proyecto contribuye a este resultado a través del fortalecimiento de la gobernanza y la coordinación institucional en el territorio a través de la operativización de Gobiernos Departamentales. Esto incrementa capacidad de gestión y coherencia interinstitucional, condición para gestión orientada a resultados.

Enfoque Territorial

El enfoque territorial del proyecto se sustenta en tres principios fundamentales: el involucramiento activo de los actores territoriales, la articulación multisectorial y la complementariedad de competencias. En primer lugar, promueve la participación efectiva de los actores representativos y legítimos de cada departamento en la adecuación, implementación y retroalimentación de las intervenciones que concretan las políticas públicas sectoriales, reconociéndolos como protagonistas del desarrollo territorial. En segundo lugar, impulsa una visión intersectorial y multisectorial que permita coordinar acciones entre distintas instituciones y sectores para generar impactos más integrales y sostenibles en la calidad de vida de la población. Finalmente, establece una clara diferenciación y complementariedad entre la rectoría sectorial, competencia indelegable de los ministerios y secretarías, y la articulación territorial, liderada por la gobernadora o el gobernador y operativizada a través de las delegadas y delegados departamentales, mediante procesos efectivos de desconcentración y coordinación en el territorio.

Esta complementariedad se concreta mediante procesos efectivos de desconcentración, coordinación y toma de decisiones informadas en el territorio, fortaleciendo la capacidad de respuesta del Estado frente a las realidades sociales, culturales y productivas de cada departamento.

En conjunto, estos principios orientan una gobernanza territorial más inclusiva, coordinada y orientada a resultados, capaz de traducir las políticas nacionales sectoriales en mejoras tangibles y equitativas para la población, especialmente para mujeres, pueblos indígenas y otros grupos históricamente excluidos.

Area de intervención

El proyecto se implementará en los departamentos de Santa Rosa, Sacatepéquez, Petén, Alta Verapaz, Retalhuleu, Chiquimula y San Marcos, seleccionados con base en criterios técnicos, estratégicos y de viabilidad institucional que combinan: (i) brechas estructurales en desarrollo humano y acceso a servicios; (ii) relevancia geopolítica y ambiental; (iii) potencial de desarrollo productivo territorial; (iv) existencia de agendas territoriales y diálogo activo con actores clave; y (v) condiciones institucionales favorables para la implementación de planes piloto bajo el modelo de Gobiernos Departamentales. Asimismo, se ha destacado el criterio de selección con la coincidencia territorial de varios de estos departamentos dentro de la cuenca del Río Motagua, lo cual permitirá la articulación estratégica con otras iniciativas en torno a desafíos ambientales y sociales. En este marco, el PNUD cuenta con intervenciones activas en la cuenca del Río Motagua a través de otros proyectos vinculados a gestión ambiental, resiliencia territorial, gobernanza y desarrollo sostenible. Esta presencia institucional facilita sinergias programáticas, complementariedad técnica y optimización de recursos, contribuyendo a una respuesta más integral a los desafíos territoriales y fortaleciendo la coherencia de las intervenciones en la región.

La selección responde a la necesidad de implementar la estrategia en territorios que presentan tanto desafíos estructurales significativos como oportunidades estratégicas para demostrar el valor agregado del modelo de articulación territorial.

Departamentos como Alta Verapaz, Chiquimula, San Marcos y Petén presentan altos índices de pobreza multidimensional, desnutrición crónica infantil y limitaciones en acceso a servicios básicos, infraestructura y conectividad. En Alta Verapaz, donde la mayoría de la población es indígena, existen brechas significativas en salud, educación y servicios públicos, lo que hace indispensable un enfoque territorial articulado y sensible al contexto intercultural. Chiquimula y San Marcos forman parte de zonas del corredor seco y presentan problemas estructurales de inseguridad alimentaria, mientras que Petén enfrenta una histórica limitada presencia estatal debido a su extensión territorial (equivalente a un tercio del país) y distancia geográfica del centro político-administrativo.

La inclusión de departamentos vinculados a la cuenca del Motagua (Sacatepéquez, Chiquimula y Alta Verapaz) responde a la priorización técnica por su importancia política estratégica, importancia ambiental estratégica de este corredor hidrográfico, que requiere coordinación interdepartamental para abordar desafíos ambientales, productivos y sociales.

Petén, por su parte, concentra la mayor extensión de áreas protegidas del país, enfrenta procesos acelerados de deforestación, incendios forestales y expansión no regulada de actividades agroindustriales, y posee una ubicación estratégica fronteriza con México y Belice, con dinámicas complejas asociadas a migración y seguridad. Además, proyectos regionales como la expansión del Tren Maya generan presiones y oportunidades que requieren una coordinación territorial robusta. También permitirá sinergias con el "Programa UE Transición Ecológica en Peten".

San Marcos, con zonas costeras, altiplano y frontera con México, también presenta dinámicas transfronterizas que hacen necesaria una articulación interinstitucional sólida. Se incluye además Santa Rosa por su importancia estratégica por decisión presidencial.

Finalmente, estos departamentos tienen un alto potencial de desarrollo productivo. La intervención en estos territorios permitirá articular inversión pública, sector privado, cooperativas, organizaciones locales y actores comunitarios bajo una visión departamental consensuada.

Otros enfoques de implementación:

Igualdad de género y empoderamiento de mujeres

Este proyecto parte del enfoque transversal de género en el proceso de modernización del Organismo Ejecutivo, con el objetivo de garantizar que las intervenciones, programas e inversiones respondan efectivamente a las necesidades, condiciones y prioridades diferenciadas de mujeres y hombres. Su propósito central es contribuir al cierre de brechas estructurales de género mediante la incorporación sistémica del enfoque de igualdad en los procesos de planificación, gestión pública y prestación de servicios en el territorio. Esta integración se implementará a través de estrategias que promuevan la equidad sustantiva, asegurando la transversalización del enfoque de género en: i) la planificación estratégica departamental basada en evidencia desagregada; ii) los procesos de desconcentración y mejora de la calidad de los servicios públicos; iii) la asignación y seguimiento de la inversión pública con criterio de cierre de brecha; iv) el diálogo con la ciudadanía.

Se promoverá la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como un eje transversal del proceso de modernización institucional, garantizando que la planificación departamental, el cierre de brechas, el desarrollo económico y la inversión pública, incorpore las realidades específicas de las mujeres, particularmente en contextos rurales e indígenas, donde convergen múltiples formas de exclusión. En este marco, se fortalecerán las capacidades técnicas e institucionales para garantizar la integración del enfoque de género en la formulación, e implementación y monitoreo de las Agendas Estratégicas de Desarrollo Departamental, así como los mecanismos de coordinación interinstitucional y de rendición de cuentas. Las Agendas Estratégicas de Desarrollo Departamental son instrumentos de orientación de las acciones del Gabinete Departamental, hacia metas clave de desarrollo territorial y tienen como objetivo priorizar la inversión considerando la viabilidad y las necesidades en territorio.

Asimismo, se trabajará de manera específica con las Gobernadoras Departamentales de los departamentos priorizados Sacatepéquez, Peten, y Alta Verapaz fortaleciendo su liderazgo político y estratégico como actoras clave en la articulación territorial del Ejecutivo. Se promoverá su participación efectiva en la toma de decisiones, el impulso de agendas sensibles al género y la coordinación interinstitucional orientada a reducir brechas estructurales que afecten a las mujeres y a la niñez. Este acompañamiento contribuirá no solo a consolidar su rol institucional como representantes del Ejecutivo en el territorio, sino también a avanzar en el liderazgo de las mujeres en espacios de gobernanza pública, en coherencia con los principios del Plan de Acción de Género III de la Unión Europea y los compromisos internacionales vinculados a la igualdad de género (ODS 5) y al fortalecimiento de instituciones eficaces, inclusivas y responsables (ODS 16) y se alinea con la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM) y su Plan de Equidad de Oportunidades (2026-2041), al incorporar la transversalización del enfoque de género en la planificación departamental, la asignación presupuestaria y los mecanismos de participación ciudadana. Esta articulación garantiza que el proceso de modernización y territorialización del Organismo Ejecutivo contribuya al cierre de brechas estructurales que afectan a las mujeres, especialmente en contextos rurales e indígenas. Esta alineación asegura que la operativización de los Gobiernos Departamentales no constituya un mecanismo paralelo, sino que fortalezca y complemente la arquitectura institucional existente para la planificación, la coordinación del desarrollo y la igualdad sustantiva.

En conjunto, esta estrategia busca avanzar hacia una modernización del Estado que no sea neutra al género, sino transformadora, promoviendo una gestión pública territorial más inclusiva, equitativa y orientada a resultados para todas las personas.

Discapacidad

Este proyecto contribuirá a promover, proteger y garantizar el ejercicio pleno y en igualdad de condiciones de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de las personas con discapacidad, así como a promover el respeto de su dignidad inherente, en consonancia con el Artículo 1 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Esto significa que, a lo largo de la implementación, se prestará la debida atención a las oportunidades para involucrar a personas con discapacidad siempre que sea posible. Asimismo, se establecerá un acercamiento proactivo con organizaciones que representan los derechos de las personas con discapacidad, con el fin de garantizar su consideración efectiva dentro de la intervención. Se aplicarán estándares de accesibilidad universal en todas las actividades de formación, así como criterios de inclusión, ajustes razonables, participación en la gobernanza territorial y empoderamiento de personas con discapacidad para participar en los mecanismos de diálogo con el Organismo Ejecutivo.

Reducción de desigualdades

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (2023), el país presenta niveles muy elevados de pobreza y desigualdad social, especialmente en áreas rurales e indígenas (el 56.0% de la población vive en situación de pobreza y el 16.2 % en pobreza extrema). En este contexto, la mejora del acceso a servicios la población es una prioridad. Las acciones se enfocarán en fortalecer mecanismos a nivel territorial que contribuyan a disminuir las inequidades que enfrentan estos grupos. Asimismo, el proyecto busca mejorar la presencia efectiva del Estado en los territorios; y reconstruir la confianza ciudadana mediante una administración pública más eficiente, inclusiva y transparente, al servicio de todas las personas.

Sensibilidad al conflicto, paz y resiliencia

El proyecto busca minimizar los impactos sociales negativos no deseados (“no hacer daño”) con el fin de prevenir impactos sociales negativos no deseados y garantizar la inclusión de población en situación de vulnerabilidad. Asimismo, fortalecerá las sinergias entre actores clave del ámbito gubernamental y aquellos de la sociedad civil, la academia y el sector privado, con el fin de promover el consenso y el diálogo entre los distintos actores.

Este proceso tuvo como objetivo asegurar que las transformaciones propuestas no solo fortalezcan la eficiencia del Estado, sino que también promuevan la cohesión social, el diálogo institucional y la resiliencia territorial.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Objetivo Específico 1: Se ha fortalecido la modernización, articulación y coordinación del Organismo Ejecutivo a nivel territorial, mediante la operativización de Gobiernos Departamentales, mejorando la coherencia entre planificación, programación presupuestaria y ejecución con enfoque de resultados y orientada al cierre de brechas que afectan a mujeres, pueblos indígenas y otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Producto 1.1. Gobiernos Departamentales e instituciones del Organismo Ejecutivo han fortalecido sus capacidades operativas y de coordinación interinstitucional como plataforma de articulación territorial del Estado, para mejorar la desconcentración y calidad de los servicios públicos en los territorios priorizados, bajo criterios de eficiencia, transparencia, orientación a resultados e inclusión con enfoque de derechos humanos y de igualdad de género.

Actividades relacionadas con producto 1.1

1.1.1 Acompañar la instalación de Gobiernos Departamentales mediante mecanismos de coordinación interinstitucional del Organismo Ejecutivo en los territorios, con el objetivo de fortalecer la gobernanza territorial, promover la participación equitativa de poblaciones en situación de vulnerabilidad y de las mujeres en toda su diversidad en los espacios de toma de decisión, y fomentar una gobernanza territorial inclusiva, transparente y sensible al género, incluyendo el diseño, adopción y/o fortalecimiento de mecanismos institucionales formales (lineamientos,

protocolos o acuerdos interinstitucionales) que promuevan la participación y representación efectiva de mujeres, incluyendo mujeres indígenas y rurales, en espacios de toma de decisión a nivel departamental.

1.1.2 Apoyar la implementación de propuestas para mejorar la provisión de servicios desconcentrados, asegurando que estos respondan a necesidades diferenciadas para mujeres, especialmente rurales e indígenas y de personas con discapacidad a servicios públicos de calidad, culturalmente pertinentes y accesibles.

1.1.3 Facilitar la optimización de los procesos de gestión del Organismo Ejecutivo, incorporando la transversalización del enfoque de género en la planificación, presupuestación, monitoreo y evaluación para asegurar una administración pública más ágil, eficiente y orientada a resultados, que responda a las necesidades diferenciadas de la población.

1.1.4 Fortalecer la capacidad estratégica, de liderazgo y coordinación interinstitucional de los Gobernadores Departamentales y de los Gabinetes Departamentales para ejercer su rol como instancia de articulación territorial del Organismo Ejecutivo.

Esto incluye fortalecer su capacidad para:

- Facilitar la coordinación de políticas sectoriales en el territorio.
- Articular acciones entre instituciones del Ejecutivo a nivel departamental.
- Promover la alineación de proyectos e inversiones con CODEDEs, municipalidades y otras fuentes de financiamiento.
- Orientar la inversión pública conforme a prioridades territoriales.
- Impulsar la construcción e implementación de las Agendas Estratégicas de Desarrollo Departamental como instrumento de armonización territorial.
- Impulsar el monitoreo y la evaluación mediante el desarrollo e implementación de tableros de seguimiento que permitan dar trazabilidad sistemática a los compromisos presidenciales, alimentados periódicamente con información reportada por las Gobernaciones Departamentales.

1.1.5 Fortalecer las capacidades técnicas y operativas en planificación, programación y seguimiento de las unidades técnicas departamentales de las instituciones del Ejecutivo y de las Direcciones Municipales de Planificación (DMP) y otras, para mejorar la formulación, articulación y ejecución de proyectos e intervenciones públicas y/o publico privadas alineadas con las Agendas Estratégicas Departamentales de Desarrollo.

1.1.6 Promover la articulación de la inversión pública, incluida la armonización de proyectos CODEDE, los fondos municipales, fondos sectoriales, alianzas publico privadas y otras fuentes de financiamiento con la Agenda Estratégica Departamental de Desarrollo. Facilitar que se puedan establecer mecanismos de priorización técnica de inversiones que incorporen análisis de impacto en igualdad de género, accesibilidad e inclusión social, así como la articulación del Organismo Ejecutivo con las mancomunidades y municipalidades para optimizar recursos y evitar duplicidades.

1.1.7 Fortalecer los mecanismos de intercambio de información, interoperabilidad y coordinación entre el nivel central y departamental del Organismo Ejecutivo, así como su articulación funcional con las municipalidades, mediante la implementación de sistemas digitales de gestión territorial que mejoren la trazabilidad, el monitoreo de intervenciones y la toma de decisiones basada en evidencia.

1.1.8 Desarrollo o ajuste de lineamientos normativos y protocolos que formalicen el funcionamiento del Gobierno Departamental dentro del marco legal vigente, incluyendo disposiciones específicas que promuevan la participación y representación equitativa de mujeres en espacios de toma de decisión territorial.

1.1.9 Promover mecanismos integrales de transparencia y rendición de cuentas a nivel territorial.

Producto 1.2. Mujeres, pueblos indígenas y otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad participan de manera efectiva en mecanismos territoriales de diálogo con las instituciones del Organismo Ejecutivo, fortaleciendo la interacción entre Estado y ciudadanía para mejorar la pertinencia, calidad y legitimidad de las intervenciones públicas en los territorios, bajo un enfoque inclusivo.

Este producto busca contribuir a consolidar espacios formales e informales de participación y diálogo —con enfoque de derechos humanos, género e interculturalidad— mediante el fortalecimiento simultáneo de las capacidades institucionales y de las organizaciones comunitarias y de sociedad civil (OSCs), promoviendo relaciones equilibradas, informadas y colaborativas entre ciudadanía y Estado.

Está orientado a aumentar el uso y la efectividad de mecanismos territoriales de diálogo, participación y atención ciudadana, fortaleciendo a los Gobiernos Departamentales, a sus delegados ministeriales y a la sociedad civil para co-construir, dar seguimiento y dialogar sobre los compromisos asumidos por el Ejecutivo en agendas territoriales específicas.

Estos espacios facilitarán:

- el diálogo directo con comunidades,
- la atención estructurada de demandas ciudadanas,
- la definición conjunta de rutas de atención con enfoque intercultural y de género,
- y el seguimiento sistemático de los compromisos públicos de las instituciones sectoriales.

La sociedad civil—incluyendo autoridades ancestrales, organizaciones indígenas, mujeres, juventudes y otros actores comunitarios—será fortalecida para participar de forma informada, sostenible y equilibrada en estos procesos.

Actividades relacionadas con producto 1.2

1.2.1 Creación y fortalecimiento de mecanismos de atención ciudadana y diálogo. Diseño del modelo departamental de espacios de atención ciudadana, liderados por la Gobernación Departamental, que promueva canales permanentes de escucha, gestión y seguimiento de demandas, asegurando la incorporación de criterios formales de inclusión y representación de mujeres (por ejemplo, cuotas mínimas de participación o mecanismos diferenciados de convocatoria) dentro de estos espacios.

El modelo incorporará mecanismos claros de registro, priorización y trazabilidad de compromisos, vinculando las demandas ciudadanas con la planificación y orientación de la inversión pública departamental (CODEDE y Gobierno Departamental). Se promoverán grupos focales regionales para fortalecer la articulación entre ambos niveles y asegurar coherencia entre prioridades territoriales y decisiones de inversión.

1.2.2. Realización periódica de mesas de diálogo temáticas o multisectoriales para atender demandas y revisar avances. Co-construcción de rutas de atención a compromisos y demandas ciudadanas. Estos espacios facilitarán procesos participativos con pueblos indígenas, organizaciones de sociedad civil, cooperativistas, sectores campesinos, mujeres y juventudes, incorporando enfoques diferenciados e interculturales.

Se dará seguimiento específico a agendas territoriales prioritarias, incluyendo el Plan del Motagua, planes de manejo de cuencas y otros instrumentos estratégicos del Ejecutivo, asegurando su

aterrizaje territorial. Se promoverá el diálogo estructurado con autoridades indígenas y la materialización de acuerdos alcanzados, estableciendo mecanismos formales de seguimiento y rendición de cuentas.

Asimismo, se promoverá un mecanismo de atención sectorial que permita al Gobierno Departamental dar seguimiento a compromisos del Ejecutivo en materia de desarrollo económico local con actores productivos y sociales.

1.2.3 Asistencia técnica a gobernadores/as y delegados departamentales, formación en diálogo intercultural, mediación, gobernanza territorial y gestión de conflictos. Se trabajará con todas las gobernadoras nombradas a nivel nacional para fortalecer y potenciar sus capacidades de liderazgo, promoviendo su participación efectiva en los espacios de toma de decisión a nivel territorial.

1.2.4 Fortalecimiento de la sociedad civil para la participación informada. Capacitación a OSCs, autoridades indígenas, liderazgos comunitarios, mujeres y juventudes en: mecanismos institucionales de participación, incidencia pública, monitoreo social. Impulso de redes territoriales de sociedad civil para la veeduría y el intercambio de experiencias.

1.2.5 Se desarrollarán procesos específicos de fortalecimiento de capacidades en organizaciones de sociedad civil, incluidos pueblos indígenas y sus autoridades representativas, en gestión pública, planificación e inversión, promoviendo una participación más informada y sustantiva.

Se impulsarán redes territoriales de sociedad civil para la veeduría social, el intercambio de experiencias y la construcción de propuestas que incidan en la orientación de la inversión pública y en el cumplimiento de compromisos gubernamentales. Asimismo, el proyecto fomentará espacios de diálogo y articulación con otros sectores clave, especialmente el sector privado, para socializar las agendas de desarrollo departamentales, identificar oportunidades de colaboración y generar sinergias que fortalezcan la cohesión territorial y el avance de prioridades comunes. Estos espacios intersectoriales buscarán promover una visión compartida del desarrollo, alineada a las necesidades locales y a la generación de alianzas que potencien tanto la inversión pública como privada en beneficio de los territorios.

1.2.6 Estudio sobre el grado de presencia institucional en los territorios, que permitirá analizar de manera sistemática la cobertura, alcance y capacidad operativa de las instituciones del Organismo Ejecutivo a nivel departamental y territorial. Este estudio servirá como insumo clave para la planificación, la priorización de intervenciones y el seguimiento de mejoras en la provisión de servicios públicos.

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

Para lograr los resultados esperados, se requerirá una combinación estratégica de recursos técnicos, financieros, humanos e institucionales que permitan fortalecer la operativización de los Gobiernos Departamentales y mejorar la desconcentración de servicios en los territorios priorizados. Esto incluye asistencia técnica especializada en planificación territorial, Desarrollo Económico Local, articulación sectorial; recursos para el fortalecimiento de capacidades de Gobernadoras/es y delegaciones sectoriales; fortalecimiento de capacidades de la sociedad civil para la participación en procesos de diálogo; desarrollo e implementación de herramientas digitales y sistemas de monitoreo; así como apoyo logístico para la facilitación de espacios de coordinación interinstitucional y participación ciudadana. Asimismo, será fundamental la articulación con recursos nacionales existentes y la alineación con instrumentos de planificación y presupuesto público, garantizando sostenibilidad y apropiación institucional más allá del ciclo del proyecto.

Alianzas

Para la implementación del proyecto se establecerá una alianza estratégica con la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), la cual fungirá como institución de gobierno contraparte del PNUD para efectos administrativos, de registro y coordinación formal del proyecto. En su calidad de contraparte, la SCEP asegurará la articulación política del modelo de Gobiernos Departamentales y su coherencia con las prioridades del Ejecutivo.

Asimismo, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) participará de manera activa y permanente en la Junta del Proyecto, ejerciendo su rol rector en materia de planificación y asegurando la alineación técnica de las Agendas Estratégicas Departamentales de Desarrollo con el Plan Nacional de Desarrollo, el Sistema Nacional de Planificación y los instrumentos de programación e inversión pública. La participación de ambas secretarías será activa y estratégica, aportando liderazgo técnico en la definición metodológica, la validación de instrumentos y el seguimiento sistemático de resultados, en coherencia con su rol y competencias.

La implementación contará con una Fuerza de Tarea⁵ a nivel nacional, integrada por instituciones clave del Organismo Ejecutivo responsables de la coordinación y articulación territorial, entre ellas: el Ministerio de Gobernación (MINGOB), la Secretaría Privada de la Presidencia (SPP), la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP).

Asimismo, participarán aquellas instituciones del Organismo Ejecutivo que cuenten con presencia departamental y formen parte de los Gabinetes Departamentales, en coherencia con el fortalecimiento de la articulación territorial y la desconcentración de servicios públicos. A nivel local, la acción involucrará a las municipalidades y a las asociaciones de municipalidades (mancomunidades), en el marco de sus competencias y en coordinación con el nivel departamental.

El modelo articulador del Gobierno Departamental sitúa al desarrollo productivo como eje central de la gestión territorial, integrando de manera coordinada a los actores estratégicos del Organismo Ejecutivo y del territorio para generar impactos sostenibles en la calidad de vida de la población. Bajo el liderazgo y acompañamiento de SCEP y la SPP y con la orientación técnica de SEGEPLAN en planificación y soporte territorial, el Gabinete Departamental, presidido por la gobernadora o el gobernador, articula la rectoría sectorial ejercida en territorio, asegurando viabilidad técnica y coherencia institucional. A su vez, el Ministerio de Finanzas garantiza la viabilidad financiera de las intervenciones, mientras que la optimización del flujo de trabajo permite que los procesos sean decididos y ejecutados en territorio. El modelo incorpora como pilares transversales la transparencia y rendición de cuentas, el trabajo en equipo y la participación activa de actores territoriales clave, consolidando así una gobernanza colaborativa, eficiente y orientada a resultados.

El proyecto se implementará en coordinación con organizaciones de la sociedad civil en los territorios. Estas organizaciones no actuarán como instancia paralela al Organismo Ejecutivo ni asumirán funciones de gestión pública, sino que desempeñarán un rol complementario orientado a fortalecer los espacios de diálogo, participación y rendición de cuentas en el ámbito territorial.

La sociedad civil constituye un actor relevante para promover mecanismos de participación ciudadana, auditoría social, formación cívica e incidencia constructiva, contribuyendo a una mejor interacción entre ciudadanía e instituciones públicas. Su participación en espacios de concertación

⁵ La Fuerza de Tarea (FT) es el nombre dado por el gobierno que facilitó la articulación de tres instancias clave, de dependencia y acción directa con la Presidencia de la República, que constituyen una fuerza de tarea (FT) del proceso. La FT se estableció de manera inmediata a fin de validar el concepto, organizar los viajes a tres departamentos (como parte de la comitiva presidencial, cuyo objetivo principal fue el lanzamiento del nuevo concepto) y establecer la hoja de ruta del proceso.

territorial aporta perspectivas diversas y representativas de sectores como mujeres, pueblos indígenas, juventudes y personas con discapacidad.

En el marco del proyecto, se priorizará el fortalecimiento de las capacidades técnicas, organizativas y de incidencia de organizaciones representativas de estos grupos, con el objetivo de mejorar su participación informada y sustantiva en procesos de diálogo con las autoridades departamentales y las instituciones del Organismo Ejecutivo. Este fortalecimiento contribuirá a que los intercambios se orienten a la identificación de demandas, la priorización de necesidades territoriales y la mejora de la pertinencia y legitimidad de las intervenciones públicas.

La vinculación con estas organizaciones podrá realizarse mediante acuerdos de subvención de bajo valor u otros mecanismos de apoyo técnico, enfocados en el desarrollo de capacidades para el diálogo, la facilitación de procesos participativos y el seguimiento ciudadano de iniciativas públicas, en coherencia con el marco legal vigente y respetando las competencias institucionales del Estado.

Riesgos y Supuestos

Este proyecto reconoce la existencia de riesgos políticos, operativos e institucionales que podrían afectar el logro de los resultados previstos. Estos riesgos han sido identificados y clasificados conforme a la tipología corporativa de PNUD, y su detalle completo se presenta en el Anexo de Registro de Riesgos del proyecto.

Uno de los principales riesgos es la transición política derivada de los procesos electorales 2027–2028, que podría implicar cambios en las prioridades estratégicas del Ejecutivo y afectar la continuidad institucional y las capacidades técnicas acumuladas. La mitigación se centrará en mantener un diálogo estratégico y técnico continuo con actores políticos clave, incluidos equipos de transición, con el fin de visibilizar resultados, lecciones aprendidas y beneficios institucionales de la continuidad de la intervención. El supuesto subyacente es que existirá apertura institucional al diálogo técnico durante el proceso de transición.

En el ámbito operativo, se identifican riesgos asociados a retrasos en la toma de decisiones o en la ejecución de actividades por parte de entidades del Estado, derivados de procesos administrativos extensos, capacidades técnicas limitadas y brechas tecnológicas entre el nivel central y territorial. Estas limitaciones pueden incluir insuficiente personal especializado, alta rotación de funcionarios, debilidades en planificación y seguimiento, así como carencias en infraestructura digital, conectividad e interoperabilidad de sistemas. Estos riesgos podrían generar desfases en cronogramas, cuellos de botella en la implementación y dificultades en la trazabilidad y coordinación interinstitucional. Para mitigarlos, el proyecto promoverá mecanismos de coordinación temprana, acompañamiento técnico continuo y fortalecimiento de capacidades a nivel departamental, incluyendo la implementación de metodologías estandarizadas y herramientas de gestión por resultados. El supuesto clave es que las instituciones mantendrán disposición para revisar y optimizar sus procesos internos.

Asimismo, existe el riesgo de desalineación funcional entre las instituciones del nivel central del Organismo Ejecutivo, los Gobiernos Departamentales -en su rol de articulación territorial del Organismo Ejecutivo- y las instancias del Sistema de Consejos de Desarrollo (SISCODE), cuya naturaleza es participativa y multisectorial. Dato que el modelo del proyecto se fundamenta en la coordinación interinstitucional y la coherencia territorial de las intervenciones públicas, una falta de claridad en la delimitación de roles, competencias y mecanismos de articulación podría generar duplicidades, vacíos de coordinación o tensiones en la priorización de inversiones y acciones territoriales. Para mitigar estos riesgos, el proyecto promoverá espacios formales de coordinación y concertación, la clarificación de funciones conforme al marco normativo vigente y la complementariedad entre la planificación estratégica departamental liderada por los Gobiernos

Departamentales y procesos participativos impulsados a través del SISCODE. Asimismo, se fortalecerán capacidades en planificación territorial y gestión pública. El supuesto central es que los actores institucionales reconocerán el valor agregado de la coordinación territorial.

En relación con la sostenibilidad social de las intervenciones, se identifica el riesgo de baja participación ciudadana o desconfianza hacia las instituciones públicas, lo que podría afectar la apropiación social de las acciones implementadas. Este riesgo se gestionará mediante el fortalecimiento de espacios de participación territorial, con especial énfasis en la inclusión de mujeres, pueblos indígenas y personas con discapacidad, asegurando que las prioridades territoriales se integren efectivamente en las agendas estratégicas. El supuesto asociado es que la ciudadanía encontrará incentivos claros para involucrarse cuando perciba resultados tangibles.

En conjunto, los riesgos identificados se sitúan en niveles bajos a moderados, dentro de un apetito institucional exploratorio a cauteloso. El proyecto asume como supuestos críticos: (i) la existencia de voluntad política para la articulación territorial; (ii) la disposición de las instituciones para fortalecer capacidades y adoptar metodologías comunes; y (iii) la participación activa de actores territoriales clave. El seguimiento y actualización del registro de riesgos se realizará de manera periódica por la Coordinación del Proyecto, asegurando la aplicación oportuna de medidas de mitigación y ajustes adaptativos cuando sea necesario.

Participación de las Partes Involucradas

El proyecto adoptará un enfoque de gestión inclusiva de partes interesadas, asegurando la identificación temprana, el involucramiento continuo y la apropiación progresiva de los actores clave a lo largo de todo el ciclo de vida de la intervención. Este enfoque permitirá fortalecer la pertinencia, legitimidad y sostenibilidad de los resultados, en coherencia con el enfoque basado en derechos humanos, la igualdad de género y la reducción de desigualdades.

Grupos objetivo:

- Instituciones del Organismo Ejecutivo con presencia y funciones a nivel territorial, en particular las gobernaciones departamentales y las entidades responsables de la provisión de servicios públicos desconcentrados.
- Gobernadores/as Departamentales y sus equipos técnicos.
- Autoridades municipales y equipos técnicos vinculados a la gestión de proyectos y la planificación municipal.
- Actores territoriales directamente involucrados en la implementación de las Agendas Estratégicas Departamentales de Desarrollo.
- Población de los territorios priorizados, con énfasis en mujeres, pueblos indígenas, jóvenes, personas con discapacidad y otros grupos en condiciones de vulnerabilidad.

Estrategia de identificación y compromiso:

El proyecto implementará un mapeo participativo de actores a nivel departamental, que permitirá identificar a los grupos objetivo y sus roles específicos en los procesos de planificación, implementación y seguimiento territorial.

Este ejercicio se articulará con el marco vigente del Plan de Desarrollo Departamental (PDD), formulado en el contexto del Sistema de Consejos de Desarrollo (SISCODE), el cual ya incorpora enfoques transversales y mecanismos de participación ciudadana. El mapeo contribuirá a fortalecer la calidad del diálogo territorial y a mejorar la articulación entre actores institucionales y sociales en la priorización y seguimiento de intervenciones públicas.

Estas acciones permitirán asegurar una participación informada, inclusiva y sostenida de los grupos objetivo durante toda la ejecución del proyecto.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

El proyecto integrará de manera estratégica la Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr) como un mecanismo para fortalecer capacidades institucionales, promover el aprendizaje entre pares y facilitar la adopción de buenas prácticas relevantes para la modernización del Organismo Ejecutivo y la transformación territorial.

En este marco, se promoverán intercambios de experiencias, conocimientos técnicos y soluciones institucionales entre Guatemala y otros países de la región que enfrentan desafíos similares en materia de gobernanza territorial, desconcentración de servicios públicos, participación ciudadana y fortalecimiento institucional.

La identificación de estos ámbitos se realizará de manera conjunta entre SCEP y SEGEPLAN, en el marco de la Junta del Proyecto, asegurando que los intercambios respondan a brechas institucionales concretas previamente diagnosticadas y que deriven en productos técnicos aplicables al contexto nacional.

Soluciones Digitales

La acción incorporará soluciones digitales como habilitadores claves para fortalecer la modernización del Organismo Ejecutivo, mejorar la coordinación interinstitucional y optimizar la provisión de servicios públicos a nivel territorial.

Las soluciones digitales se diseñarán e implementarán de manera gradual y adaptada al contexto institucional, priorizando herramientas de fácil adopción y sostenibilidad. El enfoque privilegiará:

- Diseño e implementación de un mecanismo integral de seguimiento y gestión territorial, que articule planificación, coordinación interinstitucional, monitoreo de avances y provisión de servicios desconcentrados en los territorios priorizados.
- Integración de herramientas de gestión territorial, incluyendo tableros de seguimiento y/o sistemas de visualización de datos, que permitan dar trazabilidad a metas y compromisos presidenciales en el territorio, reducir duplicidades entre instituciones y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, mediante información oportuna y sistematizada reportada por las instancias departamentales.
- Plataformas digitales complementarias para participación y retroalimentación ciudadana, que amplíen el acceso a los mecanismos presenciales existentes y permitan recoger insumos, percepciones y propuestas de la población de manera más inclusiva y accesible.

Conocimiento

El proyecto generará una serie de productos específicos de conocimiento orientados a fortalecer la gestión pública territorial, promover la toma de decisiones basada en evidencia y facilitar la replicabilidad de las buenas prácticas desarrolladas, más allá de las evaluaciones formales del proyecto.

Productos de conocimiento

Entre los principales productos de conocimiento que generará el proyecto se incluyen:

- Estudio sobre el grado de presencia institucional en los territorios, que permitirá analizar de manera sistemática la cobertura, alcance y capacidad operativa de las instituciones del Organismo Ejecutivo a nivel departamental y territorial. Este estudio servirá como insumo

clave para la planificación, la priorización de intervenciones y el seguimiento de mejoras en la provisión de servicios públicos.

- Documentos técnicos y metodológicos relacionados con la definición, implementación y seguimiento de Agendas Estratégicas Departamentales, incluyendo lineamientos, guías operativas y herramientas de apoyo para gobiernos departamentales.
- Sistematizaciones de experiencias y buenas prácticas, derivadas de la implementación piloto de las agendas y de los mecanismos de coordinación y participación ciudadana.
- Productos de comunicación y divulgación, tales como notas informativas, infografías, fichas territoriales y materiales audiovisuales, orientados a facilitar la comprensión de los resultados y lecciones aprendidas por distintos públicos.

Visibilidad y difusión del conocimiento

Para asegurar que los conocimientos generados y las lecciones aprendidas puedan ser aprovechados por otros actores, el proyecto implementará una estrategia de visibilidad y difusión, que incluirá:

- Presentación de los principales productos de conocimiento en espacios institucionales y técnicos, a nivel nacional y territorial, incluyendo foros, talleres y reuniones de coordinación interinstitucional y con el donante.
- Difusión de los estudios, documentos técnicos y sistematizaciones a través de las plataformas digitales del PNUD, la Unión Europea y de las instituciones socias, asegurando el acceso público a los contenidos cuando sea pertinente.
- Uso de formatos accesibles y adaptados (lenguaje claro, materiales visuales, versiones resumidas) para ampliar el alcance de los productos, incluyendo a actores territoriales y población en general.
- Articulación con estrategias de comunicación institucional nacionales y departamentales y visibilidad de la Unión Europea, de conformidad con las directrices aplicables, para resaltar los resultados del proyecto y su contribución a la mejora de la gestión pública territorial.

De esta manera, el proyecto no solo contribuirá a la generación de evidencia y conocimiento relevante, sino que también asegurará su difusión efectiva, uso práctico y sostenibilidad, facilitando que otros territorios, instituciones y proyectos puedan beneficiarse de los aprendizajes generados.

Sostenibilidad y Escalamiento

El enfoque del proyecto es priorizar el uso de estos sistemas institucionales para evitar la creación de estructuras paralelas y asegurar que las mejoras introducidas, en metodologías, herramientas digitales, mecanismos de coordinación y modelos operativos, queden integradas dentro del funcionamiento regular del Organismo Ejecutivo.

La sostenibilidad del proyecto se sustentará en:

- La institucionalización de herramientas y metodologías dentro de los procesos formales de planificación, programación y seguimiento.
- El fortalecimiento permanente de capacidades técnicas y operativas en Gobiernos Departamentales y entidades del Ejecutivo.
- La adopción formal de mecanismos de coordinación y seguimiento territorial.
- La generación de un modelo de fortalecimiento de Gobiernos Departamentales que pueda ser replicado progresivamente en otros departamentos, conforme a las capacidades institucionales y disponibilidad presupuestaria del Estado.

De esta manera, el proyecto no se limitará a intervenciones puntuales, sino que buscará consolidar capacidades estructurales y modelos de gestión territorial que permanezcan más allá del período de implementación.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

El diseño del proyecto se sustenta en un análisis de teoría del cambio, que permitió explorar distintas rutas para alcanzar los resultados esperados y evaluar sus supuestos, riesgos y costos relativos. Este análisis evidenció que los mejores resultados se logran cuando la modernización de la gestión pública territorial combina:

- Coordinación interinstitucional efectiva a nivel departamental.
- Implementación gradual y focalizada de intervenciones priorizadas.
- Participación ciudadana como mecanismo para mejorar la pertinencia y sostenibilidad de las acciones.

El proyecto adoptará un enfoque de gestión de cartera, articulándose de manera estratégica con otras iniciativas y proyectos en curso, tanto de la Unión Europea como de otros socios de desarrollo del PNUD.

Este enfoque permitirá:

- Aprovechar sinergias programáticas y territoriales.
- Complementar actividades de fortalecimiento institucional, digitalización y participación ciudadana ya existentes.
- Optimizar el uso de recursos financieros y humanos mediante la coordinación de esfuerzos y la reutilización de herramientas, metodologías y aprendizajes.

Gestión del Proyecto

El PNUD como agencia receptora será plenamente responsable de la administración de las contribuciones conforme a su Reglamento Financiero, y sus normas, políticas, procedimientos e instrucciones administrativas. Tendrá además la responsabilidad relativa al seguimiento y la implementación técnica para asegurar el alcance de los resultados de forma coherente con lo previsto en el proyecto.

El proyecto será implementado en la modalidad de implementación directa DIM (Direct Implementation), de acuerdo con las políticas de PNUD. El equipo contratado para el proyecto dará acompañamiento programático, técnico, administrativo y financiero, coordinará con SCEP-SEGEPLAN, como principales contrapartes y dará seguimiento al cumplimiento de los resultados esperados. En este marco, se prevé la asignación de costos de personal directamente vinculados a la acción, incluyendo al equipo técnico y administrativo cuya participación es esencial para el logro de los productos previstos. El personal afectado al proyecto —con cargos tales como coordinación, asistencia técnica y monitoreo y evaluación, apoyo administrativo, programático y financiero programático— dedicará un porcentaje específico de su tiempo laboral a las actividades de implementación, monitoreo y reporte, de acuerdo con las funciones definidas en el documento de proyecto. Asimismo, se incorporan dentro del presupuesto de la acción, los costos de operación de la oficina del proyecto (tales como uso vehículos, computadoras, teléfonos móviles, suministros de oficina, equipos, TIC, alquiler y servicios básicos). Estos costos están alineados con el presupuesto aprobado, garantizando su elegibilidad como costos directos de acuerdo con los requisitos de la Unión Europea.

Dado que el proyecto será implementado bajo la modalidad de Implementación Directa (DIM), los arreglos de auditoría se registrarán por el marco normativo y el Reglamento Financiero y Reglamentaciones del PNUD. En este contexto, la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) del PNUD es la instancia responsable de determinar, conforme a sus criterios de evaluación de riesgo y programación anual, la realización de auditorías internas o revisiones específicas al proyecto. La gestión financiera y el uso de recursos se llevarán a cabo conforme a los controles internos, políticas y procedimientos corporativos vigentes, asegurando el cumplimiento de los estándares de transparencia, rendición de cuentas y buena gobernanza financiera establecidos por el PNUD



JUSTIFICACIÓN DE COSTOS DIRECTOS DEL PRESUPUESTO DE LA ACCIÓN			
COSTOS	CARGOS	CLARIFICACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL BUDGET	JUSTIFICACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS
PROGRAMAS / SECTOR QUALITY ASSURANCE	Oficial de Programas	Se ha estimado que el Oficial de Programas (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 3.33% de su tiempo brindando apoyo técnico y estratégico en la formulación, implementación y seguimiento de los proyectos, garantizando que las intervenciones se alineen con las prioridades nacionales, los resultados esperados y los estándares operativos del PNUD.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
PROGRAMAS / SECTOR QUALITY ASSURANCE	Asociado de Programas	Se ha estimado que el Asociado de Programas (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 3.31% de su tiempo, brindando apoyo la gestión operativa y administrativa de los proyectos, facilitando la coordinación con instituciones y actores involucrados. Contribuye al seguimiento de actividades, preparación de reportes, organización de eventos y al cumplimiento oportuno de los hitos del plan de trabajo.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Analista de Gestión Estratégica	Se ha estimado que el Analista de Gestión Estratégica (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 0.82% de su tiempo desarrollando análisis, herramientas y metodologías que fortalecen los procesos de planificación, monitoreo y toma de decisiones. Asegura la coherencia estratégica de las acciones del proyecto con los marcos institucionales y los objetivos programáticos.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
FINANZAS PROGRAMÁTICAS	Asociada de Finanzas - Programas	Se ha estimado que la Asociada de Finanzas – Programas (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 1.11% de su tiempo, garantizando la adecuada administración financiera de los proyectos, supervisando la ejecución presupuestaria, la conciliación contable, la revisión de documentos de respaldo y la preparación de reportes financieros conforme a normas del PNUD.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.

OPERACIONES	Gerencia de Finanzas	Se ha estimado que la Gerencia de Finanzas (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 2.04% de su tiempo desarrollando su rol en asegurar la transparencia y eficiencia en la gestión financiera institucional, supervisando procesos contables, presupuestarios y de auditoría. Su rol es esencial para respaldar la correcta ejecución de los proyectos.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
OPERACIONES	Gerencia de Operaciones	Se ha estimado que la Gerencia de Operaciones (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 0.22% de su tiempo coordinando y supervisando los procesos administrativos esenciales para la implementación de los proyectos, asegurando eficiencia, transparencia y apego a las normas institucionales.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
OPERACIONES	Gerencia de Recursos Humanos	Se ha estimado que la Gerencia de Recursos Humanos (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 0.60% de su tiempo administrando al personal vinculado a los proyectos, asegurando procesos de contratación, capacitación, desempeño y gestión laboral conforme a las políticas del PNUD.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
OPERACIONES	Gerencia de Adquisiciones	Se ha estimado que la Gerencia de Adquisiciones (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 1.44% de su tiempo gestionando los procesos de compra de bienes y servicios necesarios para la ejecución del proyecto, garantizando transparencia, eficiencia y cumplimiento de las políticas del PNUD.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
OPERACIONES	Gerencia de IT	Se ha estimado que la Gerencia de IT (UNDP Staff) se involucrará en un promedio del 0.20% de su tiempo proveyendo soporte tecnológico y administrativo de sistemas de información, asegurando la continuidad operativa, la seguridad de datos y el funcionamiento de herramientas digitales que respaldan la gestión del proyecto.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
COMUNICACIONES	Unidad de Comunicaciones	Se ha estimado que la Unidad de Comunicaciones se involucrará en un promedio del 2.73% de su tiempo diseñando y ejecutando estrategias de comunicación que visibilizan los logros y avances del proyecto, fortalecen la relación con contrapartes y promueven la transparencia hacia socios, beneficiarios y ciudadanía.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
UNIDAD EJECUTORA	Coordinador de Proyectos	Se ha estimado que el Coordinador/a de Proyecto se involucrará en un promedio del 50% de su tiempo dirigiendo la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades, asegurando el uso eficiente de los recursos, la coordinación con actores clave y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, vela por que las intervenciones se desarrollen bajo los estándares de transparencia, calidad y rendición de	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.

		cuentas establecidos por el PNUD, garantizando una gestión efectiva y orientada a resultados.	
UNIDAD EJECUTORA	Analista de Monitoreo y Evaluación de Proyectos	Se ha estimado que la Analista de Monitoreo y Evaluación de Proyectos se involucrará en un promedio del 50% de su tiempo en diseñar e implementar sistemas que permitan medir el avance, resultados e impacto de las intervenciones. Asegura la calidad de la información mediante la recopilación, verificación y análisis de datos, y elabora informes periódicos que fortalecen la rendición de cuentas. Asimismo, identifica lecciones aprendidas y formula recomendaciones para mejorar la toma de decisiones y promover la mejora continua en la gestión de los proyectos.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
UNIDAD EJECUTORA	Asociado de Proyectos	Se ha estimado que el Asociado/a de Proyectos se involucrará en un promedio del 50% de su tiempo para brindar apoyo administrativo y financiero para garantizar una gestión eficiente y transparente del proyecto. Entre sus funciones se incluye la administración y seguimiento del presupuesto, la preparación y consolidación de informes financieros, la verificación de documentos de respaldo, y el control de la ejecución de gastos conforme a las normas del PNUD. Asimismo, da seguimiento a contratos, adquisiciones y procesos administrativos relevantes, asegurando el cumplimiento de los procedimientos institucionales. Su labor contribuye directamente a la integridad financiera del proyecto y al cumplimiento oportuno de los requerimientos del donante y del PNUD.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
UNIDAD EJECUTORA	Asistencia logística para coordinación de eventos	Se ha estimado que la Asistencia Logística para la Coordinación de Eventos se involucrará en un promedio del 50% de su tiempo para brindar apoyo operativo y administrativo en la organización de actividades, reuniones, talleres y otros espacios de trabajo del proyecto. Sus funciones incluyen la coordinación de aspectos logísticos como reservas de espacios, servicios, montaje y requerimientos técnicos; el seguimiento a proveedores y la gestión de insumos necesarios para el desarrollo de las actividades. Asimismo, cuando corresponda, brinda apoyo en la gestión de viajes vinculados a eventos o misiones, incluyendo la organización de itinerarios, requerimientos administrativos y acciones logísticas consecuentes. Este rol garantiza que los eventos se	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Voluntarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.

		desarrollen de manera eficiente, oportuna y en cumplimiento con los estándares operativos del PNUD.	
UNIDAD EJECUTORA	Asistencia administrativa y logística y enlace entre el PNUD y las contrapartes nacionales	Se ha estimado que la Asistencia Administrativa y Logística y Enlace se involucrará en un promedio del 75% de su tiempo para brindar apoyo integral en la gestión operativa y administrativa de los procesos del proyecto, asegurando la coordinación eficiente entre el PNUD y las contrapartes nacionales. Sus funciones incluyen la organización y seguimiento de aspectos administrativos como documentación, reportes y control de insumos; la coordinación logística de reuniones, talleres y actividades del proyecto; y el enlace directo con instituciones nacionales para facilitar la comunicación, el flujo de información y la articulación de acciones conjuntas.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Voluntarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
UNIDAD EJECUTORA	Renta de oficinas	La renta de oficinas para la operación del proyecto y será utilizada por la Unidad Ejecutora del PNUD. El espacio físico es esencial para que el equipo desarrolle actividades de gestión, coordinación y seguimiento, garantizando condiciones adecuadas de trabajo, la realización de reuniones con contrapartes y el resguardo seguro de la documentación.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.
UNIDAD EJECUTORA	Línea telefónica de Coordinación	La línea telefónica de la coordinación del proyecto es un recurso esencial para la comunicación interna y externa del equipo. Este gasto garantiza la disponibilidad de un canal oficial para la gestión diaria, la coordinación con contrapartes nacionales e internacionales, la atención a requerimientos administrativos y la organización de actividades del proyecto.	El costo corresponde aplicado en la escala de salarios de Naciones Unidas según el nivel correspondiente.

v. MARCO DE RESULTADOS

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional]:
MC/CP Efecto(s) Esperado(s): Para 2026 las instituciones del Estado mejorarán la gobernanza democrática, la gestión de recursos eficiente y transparente y la toma de decisiones con base empírica, incluido el uso de la información y las tecnologías de la comunicación.

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Global/Regional], incluidos las metas y la línea de base:
Indicadores de Efecto según el Country Program Document (CPD):
-Número de municipios en la categoría intermedia (con una población de más de 5.500 habitantes) del índice de gestión municipal general. Base de referencia 2018: 1
Meta 2026: 23
-Índice de percepción de la corrupción de Guatemala. Base de referencia 2020: 25. Meta 2026: 29

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: A.2.1 Instituciones públicas fortalecidas para brindar soluciones integradas y centradas en las personas para servicios básicos, desarrollo económico, resiliencia y paz para todos.

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Quantum: Modernización del organismo ejecutivo, Territorio y Gobernanza participativa para el desarrollo sostenible

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO ⁶	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	FINAL	
Objetivo Específico 1: Se ha fortalecido la modernización, articulación y coordinación del Organismo Ejecutivo a nivel territorial, mediante la operativización de Gobiernos Departamentales, mejorando la coherencia	1.1 Número de Gabinetes Departamentales instalados.	Informes del Comité de Modernización	0	2026	7				7	Revisión documental de registros oficiales y actas del Gabinete Departamental.
	1.2 Número de Gabinetes Departamentales que realizan al menos tres reuniones formales documentadas.	Informes del Comité de Modernización	0	2026	4	3			7	Revisión documental de registros oficiales y actas del Gabinete Departamental.

⁶ Se recomienda que los proyectos utilicen indicadores de producto del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF) del Plan Estratégico, según resulte relevante, además de los indicadores de resultados específicos del proyecto. Los indicadores deben desagregarse por género o por otros grupos objetivo, según resulte relevante.

entre planificación, programación presupuestaria y ejecución con enfoque de resultados y orientada al cierre de brechas que afectan a mujeres, pueblos indígenas y otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.	GERF 2.29 Número de políticas públicas desarrolladas o implementadas con la participación la sociedad civil, con apoyo de la Unión Europea, a nivel nacional, local y territorial.	Informes del Comité de Modernización	0	2026		2	2		4	Revisión documental anual de políticas formalmente adoptadas o en implementación que cuenten con actas, listas de participación y evidencia verificable de aportes de sociedad civil en su diseño o ejecución; Riesgos: registros incompletos, cambios políticos que afecten continuidad.
Producto 1.1 Gobiernos Departamentales e instituciones del Organismo Ejecutivo han fortalecido sus capacidades operativas y de coordinación interinstitucional como plataforma de articulación territorial del Estado, para mejorar la desconcentración y calidad de los servicios públicos en los territorios	1.1.1 Número de mecanismos estandarizados de gestión pública territorial adoptadas e implementadas por los Gobiernos Departamentales para fortalecer la planificación, coordinación interinstitucional y seguimiento de intervenciones públicas en los departamentos priorizados.	Informes del Comité de Modernización	0	2026	2	2	2	2	8	Verificación documental mediante revisión de planes, agendas, matrices de seguimiento y reportes oficiales que evidencien la aplicación efectiva de herramientas estandarizadas de gestión y planificación territorial; Riesgos: registros incompletos, inconsistencias en la documentación entre departamentos.

priorizados, bajo criterios de eficiencia, transparencia, orientación a resultados e inclusión con enfoque de derechos humanos y de igualdad de género.	1.1.2 Número de mejoras implementadas en la prestación desconcentrada de servicios que brinda el Organismo Ejecutivo que abordan específicamente las necesidades de las mujeres y de las poblaciones vulnerables en áreas rurales.	Informes del Comité de Modernización	0	2026		3	2	2	7	Revisión de reportes institucionales, actas de implementación, evidencia fotográfica y registros administrativos que documenten mejoras concretas en servicios desconcentrados que brinda el Organismo Ejecutivo; Riesgos: falta de desagregación de datos, dificultad para medir calidad del servicio y acceso real de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.
	GAP III. K. Número de acciones específicas adoptadas por el gobierno del país socio (como sistemas de cuotas u otras medidas similares) para abordar prácticas discriminatorias y mejorar la representación de las mujeres en el parlamento, en las instituciones gubernamentales y en los espacios de toma de decisiones, a nivel regional, nacional y local (nivel regional).	Informes del Comité de Modernización	0	2026		2	2		4	Revisión anual de marcos normativos, acuerdos institucionales y resoluciones oficiales que establezcan medidas formales (cuotas, lineamientos de paridad, reformas administrativas u otras acciones afirmativas), validadas mediante publicación oficial o actas institucionales; Riesgos: Cambios políticos que afecten la continuidad de las medidas.

Producto 1.2 Mujeres, pueblos indígenas y otras poblaciones en condiciones de vulnerabilidad participan de manera efectiva en mecanismos territoriales de diálogo con las instituciones del Organismo Ejecutivo, fortaleciendo la interacción entre Estado y ciudadanía para mejorar la pertinencia, calidad y legitimidad de las intervenciones públicas en los territorios, bajo un enfoque inclusivo.	2.1.1 Número de mecanismos territoriales de atención y/o diálogo inclusivo fortalecidos, que promuevan la participación efectiva de mujeres, pueblos indígenas y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad en la interacción con las instituciones del Organismo Ejecutivo.	Reportes de SCEP Informes de organizaciones de sociedad civil	0	2026	4	3			7	Revisión documental que evidencien la activación o fortalecimiento de mecanismos territoriales (CODEDE, mesas de diálogo, gabinetes departamentales), verificando periodicidad, participación diversa y seguimiento y atención de acuerdos; Riesgos: registros incompletos, cambios políticos que afecten continuidad y dificultad para medir el grado de fortalecimiento cualitativo del mecanismo.
	2.1.2 Porcentaje de participantes en los procesos de diálogo territorial que pertenecen a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.	Reportes de SCEP Informes de organizaciones de sociedad civil	0%	2026	40%	50%	60%	60%	60%	Cálculo basado en listas de asistencia desagregadas por sexo, edad, pertenencia étnica, condición de discapacidad y otros criterios de vulnerabilidad previamente definidos, validadas mediante actas oficiales y consolidadas en una base de datos del proyecto; Riesgos: falta de desagregación adecuada, subregistro por ausencia de autoidentificación voluntaria.

	GERF 2.39 Número de personas que se benefician directamente de intervenciones apoyadas por la Unión Europea destinadas a reducir la desigualdad social y económica.	Reportes de SCEP Informes de organizaciones de sociedad civil	0	2026	200	200	8,000	6,000	14,400	Consolidación anual de registros administrativos y reportes de ejecución de las intervenciones piloto implementadas en los departamentos priorizados, contabilizando únicamente a las personas que reciben directamente servicios mejorados, acciones productivas o mecanismos de atención apoyados por el proyecto, con desagregación por sexo, edad y condición de vulnerabilidad; Riesgos: doble conteo de beneficiarios, dificultad para diferenciar beneficiarios directos e indirectos.
--	--	--	---	------	-----	-----	-------	-------	--------	---

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán		

	debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.		para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto		
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)			
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Anualmente	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		

Plan de Evaluación⁷

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación Final		A.2.1 Instituciones públicas fortalecidas para brindar soluciones integradas y centradas en las personas para servicios básicos, desarrollo económico, resiliencia y paz para todos.	UNDAF/CP Efecto(s) Esperado(s): Para 2026 las instituciones del Estado mejorarán la gobernanza democrática, la gestión de recursos eficiente y transparente y la toma de decisiones con base empírica, incluido el uso de la información y las tecnologías de la comunicación. CPD Producto Esperado: 1.1. Aumento de la capacidad de las instituciones del Estado para una gestión pública eficiente e innovadora y la	Año 4	Donante (Unión Europea), PNUD, Junta de Proyecto, Actores institucionales contraparte y socios del proyecto, organizaciones de sociedad civil,	USD 50,000 Fuente de financiamiento: Unión Europea

⁷ Opcional, si fuese necesario.

			implementación de políticas con base empírica.			
--	--	--	--	--	--	--

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL⁸⁹

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año en USD					Presupuesto Previsto por Año en EUR					RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
		2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto en USD	Monto en EUR
Producto 1.1: Gobiernos Departamentales e instituciones del Organismo Ejecutivo han	Según actividades indicadas en el inciso III Resultados y Alianzas	211,075.27	225,634.41	164,000.00	-	-	178,780.75	191,112.34	138,908.00	-	-	PNUD	UNION EUROPEA	71300 Local Consultants	600,709.68	508,801.10
		15,600.00	31,200.00	31,200.00	15,600.00	-	13,213.20	26,426.40	26,426.40	13,213.20	-	PNUD	UNION EUROPEA	71500 UN Volunteers	93,600.00	79,279.20
		4,357.44	8,714.88	8,714.88	8,714.88	4,357.44	3,690.75	7,381.50	7,381.50	7,381.50	3,690.75	PNUD	UNION EUROPEA	71600 Travel	34,859.51	29,526.00

⁸ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

⁹ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

fortalecimiento de sus capacidades operativas y de coordinación interinstitucional como plataforma de articulación territorial del Estado, para mejorar la desconcentración y calidad de los servicios públicos en los territorios prioritarios, bajo criterios de eficiencia y transparencia		6,000.00	26,000.00	8,000.00	60,000.00	-	5,082.00	22,022.00	6,776.00	50,820.00	-	PNUD	UNION EUROPEA	72100 Contractual Services-Companies	100,000.00	84,700.00
		625.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	625.00	529.38	1,058.75	1,058.75	1,058.75	529.38	PNUD	UNION EUROPEA	72500 Supplies	5,000.00	4,235.00
		26,000.00	46,000.00	48,000.00	40,000.00	20,000.00	22,022.00	38,962.00	40,656.00	33,880.00	16,940.00	PNUD	UNION EUROPEA	75700 Training, Workshops and Confer	180,000.00	152,460.00
	Subtotal para el Producto 1.1	263,657.71	338,799.29	261,164.88	125,564.88	24,982.44	223,318.08	286,963.00	221,206.65	106,353.45	21,160.13				1,014,169.19	859,001.30

encia, orientaci ón a resultado s e inclusión con enfoque de derechos humanos y de igualdad de género.																
<i>Indicador de género (Gender Marker): 2</i>																
Product o 1.2: Mujeres, pueblos indígena s y otras poblacio nes en condicio	Según activida des indicad os en el inciso III Resulta dos y	20,00 0.00	63,66 6.67	52,33 3.33	20,00 0.00	20,00 0.00	16,94 0.00	53,92 5.67	44,32 6.33	16,94 0.00	16,94 0.00	PNUD	UNION EUROP EA	71300 Local Consul tants	176,00 0.00	149,07 2.00
		11,36 6.57	22,73 3.13	22,73 3.13	22,73 3.13	11,36 6.57	9,627 .48	19,25 4.96	19,25 4.96	19,25 4.96	9,627 .48	PNUD	UNION EUROP EA	71600 Travel	90,932 .52	77,019 .84

nes de vulnerabilidad participando de manera efectiva en mecanismos territoriales de diálogo con las instituciones del Organismo Ejecutivo fortaleciendo la interacción entre Estado y ciudadanía para mejorar la pertinencia, calidad y legitimidad	Alianzas	1,250.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	1,250.00	1,058.75	2,117.50	2,117.50	2,117.50	1,058.75	PNUD	UNION EUROPEA	72500 Supplies	10,000.00	8,470.00
		-	75,000.00	75,000.00	-	-	-	63,525.00	63,525.00	-	-	PNUD	UNION EUROPEA	72600 Grants	150,000.00	127,050.00
		-	-	11,576.52	-	11,576.52	-	-	9,805.31	-	9,805.31	PNUD	UNION EUROPEA	74100 Professional Services	23,153.04	19,610.62
		14,419.64	28,839.29	28,839.29	28,839.29	14,419.64	12,213.44	24,426.87	24,426.87	24,426.87	12,213.44	PNUD	UNION EUROPEA	75700 Training, Workshops and Confer	115,357.14	97,707.50
	Subtotal para el Producto 1.2	47,036.21	192,739.08	192,982.27	74,072.42	58,612.73	39,839.67	163,250.00	163,455.98	62,739.34	49,644.98				565,442.70	478,929.97
	Gestión del Proyecto	-	204,913.63	204,913.63	-	-	-	173,561.85	173,561.85	-	-	PNUD	UNION EUROPEA	71400 Contractual Services - Individuals	409,827.27	347,123.69

ad de las intervenciones públicas en los territorios, bajo un enfoque inclusivo. <i>Indicador de género (Gender Marker): GEN 2</i>		16,800.00	33,600.00	16,800.00	-	-	14,229.60	28,459.20	14,229.60	-	-	PNUD	UNION EUROPEA	71500 UN Volunteers	67,200.00	56,918.40
		-	720.00	720.00	720.00	-	-	609.84	609.84	609.84	-	PNUD	UNION EUROPEA	72400 Comm unic & Audio Visual Equip	2,160.00	1,829.52
		-	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	-	10,164.00	10,164.00	10,164.00	10,164.00	PNUD	UNION EUROPEA	73100 Rental & Maintenance-Premises	48,000.00	40,656.00
	Evaluación Intermedia y Final del	-	-	50,000.00	-	50,000.00	-	-	42,350.00	-	42,350.00	PNUD	UNION EUROPEA	72100 Contra ctual Service s-	100,000.00	84,700.00

	proyec to													Compa nies		
	Costo de Apoyo (GMS) 7%	22,92 4.57	54,79 4.04	51,70 0.65	14,86 5.01	10,19 1.66	19,41 7.11	46,41 0.55	43,79 0.45	12,59 0.66	8,632 .34	PNUD	UNION EUROP EA	75100 Faciliti es & Admini stration	154,47 5.94	130,84 1.12
TOTAL		350,4 18.49	837,5 66.04	790,2 81.43	227,2 22.30	155,7 86.83	296,8 04.46	709,4 18.44	669,3 68.37	192,4 57.29	131,9 51.44				2,361, 275.09	2,000, 000.00

I. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

Se establecerá una "Junta de Proyecto" para coordinar los distintos esfuerzos que contribuyen a la gestión del proyecto y monitorear el avance conjunto del mismo. La Junta de Proyecto estará conformada por un/a representante de la Delegación de la Unión Europea en Guatemala, un/a representante del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y un/a representante de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia y un/a representante de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y un Garante del Proyecto/Oficial de Programas del PNUD garantizando que las decisiones estratégicas, la aprobación de planes operativos, los ajustes programáticos y el seguimiento de resultados cuenten con respaldo institucional del más alto nivel del Ejecutivo. La Junta se reunirá por lo menos, dos veces por año y al finalizar el proyecto.

Las funciones de la Junta de Proyecto son:

- Conducir la dirección estratégica y supervisar la implementación y rendición de cuentas cuatrimestral del proyecto, así como reunirse dos veces al año y las veces que sean necesarias.
- Conocer y aprobar los POA y los presupuestos del proyecto, así como cualquier enmienda o extensión que sea planteada.
- Conocer y aprobar el Informe Final.
- Asegurar una ejecución sustantiva y financiera eficiente, para el logro de los productos y resultados esperados del proyecto.
- Tomar las decisiones necesarias para evitar atrasos, mitigar riesgos o superar obstáculos que afectan la buena marcha del proyecto.

A nivel operativo, la Unidad Ejecutora del Proyecto mantendrá una coordinación estrecha, rutinaria y permanente con la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), en coherencia con sus competencias en materia de coordinación nacional y territorial.

Para tal efecto, se conformará un equipo técnico de seguimiento, integrado por representantes del proyecto y personal técnico clave de la SCEP, SEGEPLAN y demás instituciones competentes. Este equipo se reunirá de manera ordinaria al menos una vez al mes, y de forma extraordinaria cuando las circunstancias lo requieran, con el propósito de revisar avances, validar instrumentos metodológicos, asegurar la coherencia y alineación con el Plan de Desarrollo Departamental (PDD) y otros marcos de planificación vigentes, así como identificar y resolver oportunamente cuellos de botella operativos.

Este equipo podrá ser convocado de manera extraordinaria por cualquiera de las partes cuando se requiera dar respuesta oportuna a situaciones emergentes, evaluar compromisos específicos o coordinar acciones interinstitucionales urgentes. El mecanismo permitirá garantizar coherencia institucional, evitar duplicidades y fortalecer la apropiación y sostenibilidad de los resultados por parte de las instancias rectoras.



II. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el 20 de julio de 1998 entre el Gobierno de Guatemala y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la "Agencia de Ejecución" se interpretará como una referencia al "Asociado en la Implementación".

Este proyecto será implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

III. GESTIÓN DE RIESGOS

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de [los fondos del proyecto]¹⁰ se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad y que ningún fondo del PNUD recibido de conformidad con el Documento de Proyecto se utilice para actividades de lavado de dinero. Este listado puede consultarse en <https://www.un.org/securitycouncil/es/content/un-sc-consolidated-list>. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.undp.org/ses> en inglés), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<https://www.undp.org/es/mecanismo-de-revision-del-cumplimiento-social-y-ambiental-y-respuesta-de-las-partes-interesadas>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD, como el Asociado en la Implementación, manejará cualquier denuncia de explotación y abuso sexual (EAS) y acoso sexual (AS) de acuerdo con sus regulaciones, reglas, políticas y procedimientos.
6. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los

¹⁰ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.

7. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
- a. De conformidad con el Artículo III de la SBAA, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i. Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii. Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
 - b. El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
 - c. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor (cada uno de ellos una "subparte" y conjuntamente las "subpartes") reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual ni la explotación y el abuso sexuales de ninguna persona por parte de las subpartes y otras entidades que participen en la ejecución del Proyecto, ya sea como contratistas o subcontratistas y su personal, y de cualquier persona que preste servicios para ellos en virtud del Documento de Proyecto.
 - (a) En la ejecución de las actividades previstas en este Documento de Proyecto, cada una de las subpartes cumplirá las normas de conducta establecidas en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13, de 9 de octubre de 2003, relativo a las "Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales" ("EAS").
 - (b) Además, y sin limitación a la aplicación de otros reglamentos, normas, políticas y procedimientos que afecten a la realización de las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, en la ejecución de las actividades, cada una de las subpartes no incurrirá en ninguna forma de acoso sexual ("AS"). El acoso sexual se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que razonablemente pueda esperarse o percibirse como ofensiva o humillante, cuando dicha conducta interfiera en el trabajo, se convierta en una condición de empleo o cree un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. El AS puede producirse en el lugar de trabajo o en relación con el trabajo. Aunque normalmente se trata de un patrón de conducta, el AS puede adoptar la forma de un único incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, se tendrá en cuenta la perspectiva de la persona objeto de la conducta.
 - d. En la realización de las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, cada subparte deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes (con respecto a las actividades de éstas) que dispongan de normas y procedimientos mínimos, o de un plan para desarrollar y/o mejorar dichas normas y procedimientos, con el fin de poder adoptar medidas preventivas y de investigación eficaces. Dichas normas y procedimientos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexuales; políticas sobre denuncia de irregularidades/protección contra represalias; y mecanismos de denuncia, disciplinarios y de

investigación. En línea con esto, las subpartes tomarán y exigirán que sus respectivas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:

- (i) Impedir que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para prestar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se dediquen a AS o EAS;
 - (ii) Ofrecer a los empleados y al personal asociado formación sobre prevención y respuesta al AS y al EAS, cuando las subpartes no hayan puesto en marcha su propia formación relativa a la prevención del AS y del EAS, las subpartes podrán utilizar el material de formación disponible en el PNUD;
 - (iii) Informar y supervisar las alegaciones de AS y EAS de las que cualquiera de las subpartes haya sido informada o haya tenido conocimiento de otro modo, y el estado de las mismas;
 - (iv) Remitir a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a una asistencia segura y confidencial para las víctimas; y
 - (v) Registrar e investigar con prontitud y confidencialidad cualquier alegación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. Cada una de las subpartes informará al PNUD de las denuncias recibidas y de las investigaciones realizadas por ella misma o por cualquiera de sus subpartes en relación con sus actividades en el marco del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por ella misma o por cualquiera de sus subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro el desarrollo de la investigación, incluyendo pero no limitándose a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley que le sea aplicable. Tras la investigación, la parte pertinente informará al PNUD de cualquier medida adoptada por ella o por cualquiera de las otras entidades en relación con la investigación.
- e. Cada una de las subpartes establecerá que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre le solicite dicha confirmación. El incumplimiento de lo anterior por la subparte pertinente, según lo determine el PNUD, se considerará motivo de suspensión o terminación del Proyecto.
- f. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor se asegurará de que todas las actividades del proyecto emprendidas por ellos se lleven a cabo de manera consistente con los Estándares Sociales y Medioambientales del PNUD y se asegurará de que cualquier incidente o problema de incumplimiento se comunique al PNUD de conformidad con los Estándares Sociales y Medioambientales del PNUD.
- g. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor tomará las medidas adecuadas para evitar el uso indebido de fondos, el fraude, la corrupción u otras irregularidades financieras por parte de sus funcionarios, consultores, subcontratistas y subreceptores en la ejecución del proyecto o programa o en el uso de los fondos del PNUD. Se asegurará de que sus políticas de gestión financiera, anticorrupción, antifraude y contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o a través de él.
- h. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y subreceptor: (a) Política del PNUD sobre fraude y otras prácticas corruptas (b) Política del PNUD contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo; y (c) Directrices de investigación de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y subreceptor acepta los requisitos de los documentos anteriores, que son parte integrante de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
- i. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones

razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.

- j. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

- k. Cada parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario está conforme con que, cuando proceda, los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente total o parcial de los fondos para las actividades objeto de este Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso a la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

- l. Cada contrato emitido por la parte responsable, subcontratista o sub-beneficiario en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.
- m. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
- n. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, mutatis mutandis, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

IV. ANEXOS

1. Informe de Calidad del Proyecto

2. **Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental** [español][francés][inglés], lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante. (NOTA: No se exige un Diagnóstico Social y Ambiental en aquellos proyectos en los que el PNUD actúa solamente como Agente Administrativo y/o en aquellos proyectos que

únicamente comprenden informes, coordinación de eventos, capacitaciones, talleres, reuniones, conferencias, preparación de material de comunicación, fortalecimiento de las capacidades de los asociados para participar en negociaciones y conferencias internacionales, coordinación de alianzas y gestión de redes, o proyectos globales/regionales sin actividades a nivel de país).

3. **Análisis de Riesgo:** Utilice la plantilla de Registro de Riesgos. Refiérase a la Descripción de entregables del registro de los riesgos para obtener instrucciones al respecto.
4. **Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT). No aplica.
5. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales.** Los términos de referencia estándar de la Junta de Proyecto pueden consultarse aquí.
6. **Cláusulas sobre subvenciones aplicables al asociado en la implementación**¹¹. Las cláusulas sobre la subvención aplicables a los asociados en la implementación no pertenecientes al PNUD pueden consultarse aquí (en inglés).

¹¹ Aplicable a los asociados en la no pertenecientes al PNUD como institución de concesión de subvenciones que facilita la concesión de subvenciones.