



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
Como parte de la estrategia de la Modernización del Organismo Ejecutivo implementada a través del Acuerdo Gubernativo 106-2024, cuyo contenido es la conformación del Comité Nacional de Modernización con el objetivo de definir los componentes principales que debe llevar la Agenda de Modernización, para ello ésta se organiza en los siguientes tres pilares: 1. Transformación Digital: Promover el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos 2. Modernización del servicio civil: Fortalecer la profesionalización y eficiencia del personal gubernamental 3. Construcción de Gobiernos departamentales: Descentralizar la gestión pública para atender mejor las necesidades locales. El pilar número tres que se refiere a los Gobiernos departamentales el cual es para eficientizar su implementación y desarrollo fue electo dentro de las diversas Metas Presidenciales, por lo que el Señor Presidente Constitucional Bernardo Arévalo de León designa a la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia como ente rector según oficio SPP-OFI-311-2024/agtr; liderando la iniciativa y cumpliendo su misión institucional que es de colaborar con el Presidente de la República de manera eficiente, eficaz y transparente en la coordinación del Sistema de Consejos de Desarrollo, la Descentralización del Organismo Ejecutivo y los mandatos presidenciales, así como el seguimiento a las políticas públicas de desarrollo urbano y rural. Por lo que, los Gobiernos Departamentales son instancias clave de articulación territorial del Organismo Ejecutivo, quién es el responsable 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, bajo el liderazgo de los gobernadores/as, constituyendo un punto de convergencia para la desconcentración, como primer paso, para lograr la descentralización de los servicios públicos que brinda el Organismo Ejecutivo y que, por mandato legal, es impulsado, evaluado y supervisado por la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP-; así como 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 local. La estrategia del proyecto se encuentra alineada con los ejes estratégicos de la Política General de Gobierno 2024–2028, “Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz” y “Construyendo las Bases para un Nuevo Contrato Social”, particularmente con el principio de “Territorialización del Desarrollo”, al promover una gestión pública desconcentrada, articulada y orientada a resultados en el territorio. 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.

El objetivo general de este proyecto es fortalecer la iniciativa de Gobiernos departamentales contribuyendo en la construcción de una gobernanza territorial inclusiva. Este objetivo está vinculado al eje “El estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo” del Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 en el cual se establece el fortalecimiento de los espacios ciudadanos, la igualdad de género, el respeto por las diferencias y la erradicación de la exclusión, el racismo y la discriminación; formando parte de las prioridades de fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo y la Gobernabilidad democrática que ayude a acercar el Estado a las personas y a los territorios, reduciendo brechas de desigualdad, impulsando la dinamización de la economía, velando por el cumplimiento de las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y fortaleciendo la confianza entre instituciones del Organismo Ejecutivo y ciudadanía.

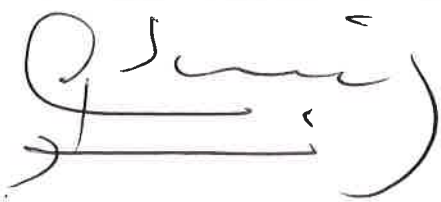
En este marco, el proyecto tiene como objetivos específicos:

1. 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 transversalización de los enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad en la toma de decisiones.
2. 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 y vinculando al Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 en su eje Bienestar para la Gente, asegurando respuestas integrales a las necesidades diferenciadas de la población.
3. Consolidar espacios de diálogo entre instituciones del Organismo Ejecutivo y la ciudadanía en los diferentes niveles de gestión pública.
4. Generar y sistematizar aprendizajes y modelos replicables de gobernanza inclusiva, para lograr el desarrollo territorial con enfoque de género y derechos humanos, 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	<table> <tr> <td data-bbox="816 212 1024 338">Total de recursos requeridos:</td><td data-bbox="1024 212 1382 338"></td></tr> <tr> <td data-bbox="816 338 1024 667" rowspan="4">Total de recursos asignados:</td><td data-bbox="1024 338 1382 380"></td></tr> <tr> <td data-bbox="1024 380 1382 422">TRAC PNUD:</td></tr> <tr> <td data-bbox="1024 422 1382 583"> Donante: USD. 1,005,782.85 (ver detalle en anexo) </td></tr> <tr> <td data-bbox="1024 583 1382 625">Gobierno:</td></tr> <tr> <td data-bbox="816 667 1024 1520" rowspan="2">No financiado:</td><td data-bbox="1024 625 1382 667">En especie:</td></tr> <tr> <td data-bbox="1024 667 1382 1520"></td></tr> </table>	Total de recursos requeridos:		Total de recursos asignados:		TRAC PNUD:	Donante: USD. 1,005,782.85 (ver detalle en anexo)	Gobierno:	No financiado:	En especie:	
Total de recursos requeridos:											
Total de recursos asignados:											
	TRAC PNUD:										
	Donante: USD. 1,005,782.85 (ver detalle en anexo)										
	Gobierno:										
No financiado:	En especie:										

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, así como el artículo 4 del Reglamento de la Ley de Descentralización)

Acordado por (firmas)²

 Carlos Benítez Verdún Representante Residente PNUD Guatemala	Víctor Hugo Godoy Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP)
	
Aclaración:	Aclaración:
Fecha: 08 - MAYO - 2020.	Fecha:

[Handwritten initials: MAL]

² Nota: Ajuste los casilleros de firma según corresponda

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

El proyecto busca abordar el desafío de la limitada desconcentración³, 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.⁴

En Guatemala se reconoce la importancia de continuar fortaleciendo 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 La desconcentración se entiende como el primer paso para la descentralización y consiste en traslado de funciones administrativas dentro de una misma institución a nivel departamental o local para facilitar el servicio al ciudadano. La Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), en su calidad de ente rector de la descentralización del Organismo Ejecutivo, ejerce la competencia legal de impulsar, supervisar y evaluar dicho proceso conforme a las áreas priorizadas en la Ley General de Descentralización.

⁴ 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: Enfrentan brechas en acceso a servicios de salud y educación de calidad, así como en inclusión productiva.
- Retalhuleu: Por su potencial económico y los avances articulados para el desarrollo del turismo nacional e internacional.
- 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.

Ante este contexto, se ha definido como una prioridad de gobierno avanzar en la desconcentración de la gestión pública que permita que las decisiones estratégicas se tomen en los departamentos generando una dinámica de trabajo interinstitucional articulada para incidir de manera efectiva en las prioridades reales del territorio y orientar la inversión pública.

Esto se manifiesta en el impulso de los gobiernos departamentales con cuatro funciones específicas:

- Coordinación Interinstitucional permanente entre entidades gubernamentales, garantizando la articulación y complementariedad de las políticas sectoriales en el territorio.
- Articulación de políticas sectoriales, que potencie su impacto en el territorio.
- Orientación de la inversión pública, hacia iniciativas de alto impacto en la calidad de vida y la mejora de los ingresos de los habitantes del territorio.
- Planificación territorial que impulse la actividad productiva como el eje dinamizador y articulador de la multi e intersectorialidad, priorizando, sin absolutizar, la Economía Social.

Es importante hacer mención que, a pesar de los diversos esfuerzos realizados, la concentración de algunos recursos y toma de decisiones en el nivel central y la deficiente 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 de una oportunidad de retomar el rol de los gobernadores como representantes del Presidente e impulsar y dinamizar el desarrollo integral en los departamentos, desde la coordinación y articulación de actores, esfuerzos y recursos adaptados a las realidades territoriales. Este esfuerzo se traduce en que las prioridades nacionales se conviertan 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, bajo cuatro 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.

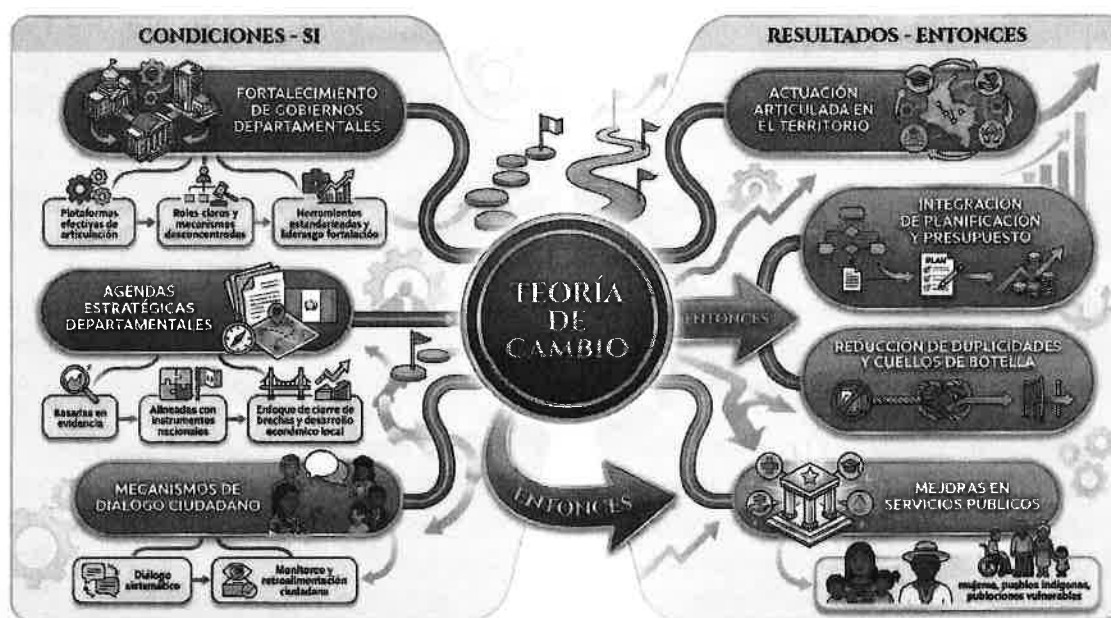
En el marco de la estructura del Organismo Ejecutivo, el Gobierno Departamental no constituye un nuevo nivel de gobierno ni modifica la estructura constitucional vigente, sino que opera como una plataforma de articulación ejecutiva territorial bajo el liderazgo político del Gobernador o Gobernadora, 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.

La instauración de este proceso se convierte en la instalación de Gabinetes Departamentales que están integrados por el Gobernador o Gobernadora que los preside y los delegados de los Ministerios y Secretarías que tienen presencia en cada uno de los departamentos, pudiéndose invitar a los delegados de otras instancias gubernamentales y no gubernamentales cuando sea necesario, como instancias consultivas.

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, cumpliendo así con el eje “Bienestar para la gente” del Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032.



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, según información de PNUD; se han tenido iniciativas anteriores financiadas por la Unión Europea en Guatemala que 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 de este ente internacional incluyen:

- a) El diálogo multidimensional fortalece la gobernanza cívica y territorial;
- b) La participación de las organizaciones de sociedad civil (OSC) mejora la planificación de la inversión pública;
- c) 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 como parte del seguimiento a las metas presidenciales. La estrategia del proyecto se encuentra alineada con los ejes estratégicos de la Política General de Gobierno 2024–2028, “Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz” y “Construyendo las Bases para un Nuevo Contrato Social” y particularmente con el principio de “Territorialización del Desarrollo”, al promover una gestión pública desconcentrada, articulada y orientada a resultados en el territorio. 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 vinculado al eje “El estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo” en el cual se establece el fortalecimiento de los espacios ciudadanos, la igualdad de género, el respeto por las diferencias y la erradicación de la exclusión, el racismo y la discriminación. También el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 determina 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, se identifican las prioridades de fortalecimiento de las

capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo y la Gobernabilidad democrática. El fortalecimiento de los Gobiernos Departamentales contribuye a territorializar las metas nacionales y a vincular planificación, presupuesto e implementación de manera más coherente.

Este proyecto se vincula directamente con las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND) y Metas Estratégicas de Desarrollo siguientes:

Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Vinculación
Reducción de la pobreza y protección social	Meta 10.2 Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	A través del impulso y orientación de la gestión pública articulada hacia el desarrollo territorial que tiene como eje articulador la dinamización de la economía y que permita generar ingresos para la población y mejorar sus condiciones de vida. Es decir, se impulsará que las intervenciones sectoriales se articulen a partir de una o varias actividades productivas en los territorios.
Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Meta 16.6 Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.	A través de la desconcentración de los servicios públicos brindados por las instituciones del Organismo Ejecutivo que participan en los gabinetes departamentales y el fortalecimiento de las Gobernaciones Departamentales como instancias que impulsan el desarrollo territorial en cada uno de los departamentos. En los Gabinetes Departamentales se ha instaurado la participación de los delegados de la Comisión Nacional contra la Corrupción para que orienten la gestión transparente de la inversión pública.
Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Meta ESP1M1 En 2032, la estructura y funciones de las instituciones públicas han sido reformadas para responder de manera competente, especializada, ordenada y moderna a los desafíos del desarrollo	Por medio de 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.
Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Meta ESP1M7 En 2032, los mecanismos de gestión pública se encuentran fortalecidos y se desarrollan en el marco de la eficiencia y eficacia	A través de la promoción de una estructura de gestión renovada y articulada en los territorios que permita complementar intervenciones y ser más efectivos en la atención de la población desde las instancias del Ejecutivo en el territorio.
Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Meta ESP2M2 En 2032, el sistema político guatemalteco amplía la representatividad, la	A través de la apertura de más espacios que permitan dialogar, atender y trabajar en conjunto con diversos sectores representativos y legítimos de los departamentos.

	inclusión y la transparencia	
Ordenamiento territorial	Meta E4P7M1 En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía	A través de ir generando un mecanismo que permita orientar la inversión pública a proyectos e intervenciones de impacto en los departamentos, se impulsará el trabajo conjunto con las autoridades municipales y el mecanismo que permita la ejecución de obras que respondan a las realidades y necesidades de los territorios.
Valor económico de los Recursos Naturales	Meta E1P3M1 Para el año 2032, Guatemala posee un nuevo modelo de regionalización que apoya la gestión departamental y municipal	A través del avance en la elaboración del modelo de regionalización que se genere a partir de las Agendas Estratégicas de Desarrollo Departamental y en los foros de diálogo entre gobernadores y los distintos sectores de los departamentos.
Impulso de la inversión y empleo	Meta 8.9 Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	Los Gobiernos Departamentales contendrán acciones y proyectos priorizados hacia el cierre de brechas sociales y la dinamización de la economía como eje articulador, así como los mecanismos de coordinación interinstitucional y de rendición de cuentas.
Impulso de la inversión y empleo	Meta 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	A través de la identificación y valorización del potencial endógeno y mapeos de cadenas de valor en la ruta metodológica de la agenda estratégica de desarrollo departamental

Esta intervención responde además al eje 5 del Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia que se refiere al Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo; en el que en su punto 6.3 inciso "a)" dicta la Implementación de los instrumentos que institucionalizan la descentralización económico-administrativa mediante la transferencia real de competencias y atribuciones, recursos económicos y poder de decisión, desde el gobierno central hacia las municipalidades, de acuerdo con las prioridades del desarrollo nacional.

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 Europea⁵ sobre

⁵ https://commission.europa.eu/topics/international-partnerships/global-gateway_en?prefLang=es&etrans=es

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 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.

Área 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, la SCEP identificó que 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 Petén".

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.

Y el departamento de Retalhuleu por su importancia en el Turismo a nivel nacional e internacional, lo que promueve un factor importante desde el punto de vista económico.

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 del enfoque 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 los Gabinetes Departamentales participan las delegadas departamentales de la Secretaría Presidencial de la Mujer –SEPREM– que juegan un rol de asesores de los Gobernadores para avanzar en lo mencionado.

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 Departamentales, que son los instrumentos de planificación estratégica en el marco de los Gobiernos Departamentales que contendrán las acciones y proyectos priorizados hacia el cierre de brechas sociales y el impulso del desarrollo económico local como eje articulador, así como los mecanismos de coordinación interinstitucional y de rendición de cuentas.

Asimismo, se trabajará de manera específica con las Gobernadoras Departamentales de Sacatepéquez, Petén y Alta Verapaz que son tres de los siete departamentos priorizados (los otros son Santa Rosa, San Marcos, Retalhuleu y Chiquimula), fortaleciendo su liderazgo político y estratégico como actrices 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).

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. En los departamentos en los que el Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad –CONADI– tenga presencia, se invitará a los Gabinetes Departamentales para que sea ente asesor en esta materia.

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 (SE RECOMIENDAN DE 1.5 A 5 PAGINAS)

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 alineadas con las Agendas Estratégicas Departamentales de Desarrollo.

1.1.6 Promover la articulación de la inversión pública, incluida la armonización de proyectos con fondos administrados por el CODEDE y fondos municipales, fondos sectoriales y otras fuentes de financiamiento con

la Agenda Estratégica de desarrollo departamental. 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 en la gradualidad de la implementación del proceso de descentralización 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 mejora de sistemas digitales de gestión territorial que coadyuven a la trazabilidad, el monitoreo de intervenciones y la toma de decisiones basada en evidencia como parte del seguimiento al cumplimiento de las metas presidenciales liderado por la Secretaría Privada de la Presidencia.

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 en espacios de toma de decisión territorial.

1.1.9 Promover mecanismos integrales de transparencia y rendición de cuentas a nivel territorial en coordinación con el ente rector de la materia.

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. 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

La Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP- como ente coordinador y responsable del proceso de descentralización del Organismo Ejecutivo y fortalecimiento del Sistema de Consejos de Desarrollo, ha establecido una alianza estratégica con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- 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, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, –PNUD-, como unidad ejecutora quien tendrá a bien desarrollar la ejecución, evaluación y monitoreo. Todos participando activamente dentro de la Junta Directiva del proyecto.

La implementación contará con una fuerza de tarea 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 Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) y la Secretaría Privada de la Presidencia (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.

Riesgos y Supuestos

La Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia reconoce la existencia de riesgos políticos, operativos e institucionales que podrían afectar el logro de los resultados previstos. Así mismo, 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.

Dado 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 conjunto, los riesgos identificados se sitúan en niveles bajos a moderados, dentro de un ámbito 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, 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:

- Directos:
 - 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.
- Indirectos
 - 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, 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, así como para el monitoreo y seguimiento de las acciones de los Gobiernos Departamentales y el fortalecimiento del sistema de gestión y seguimiento de las Metas Presidenciales en su totalidad como una colaboración con la Secretaría Privada de la Presidencia

Las soluciones digitales se diseñarán e implementarán de manera gradual y adaptada al contexto institucional, priorizando herramientas de fácil adopción y sostenibilidad a través de consultores externos. Esta intervención no contempla el equipamiento para las Gobernaciones, porque recibieron una donación de una computadora portátil con accesorios que tiene las condiciones y características para implementar las soluciones digitales.

La implementación del proyecto privilegiará:

1. 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.
2. 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.

3. 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, de conformidad con las directrices aplicables, para resaltar los resultados institucionales del Gobierno de Guatemala 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.

Este proyecto se articulará estratégicamente con otras iniciativas y proyectos en curso de cooperación internacional.

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

La SCEP estará permanentemente coordinando con PNUD la administración de las contribuciones conforme a su Reglamento Financiero, y sus normas, políticas, procedimientos e instrucciones administrativas. La SCEP 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 en coordinación con PNUD.

El proyecto será desarrollado en la modalidad de donación en especie no reembolsable, 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.

Dado que el proyecto será implementado bajo la modalidad de donación en especie no reembolsable, los arreglos de auditoría se regirán 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.

V. MARCO DE RESULTADOS

Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País MC/CP Efecto(s) Esperado(s): Para 2026 las instituciones del Estado mejorarán la gobernanza democrática territorial, 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 Documento del Programa de País (CPD por sus siglas en inglés): -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										
PRODUCTO ESPERADO	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	
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	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.

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 de 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 priorizados, bajo criterios de eficiencia, transparencia, orientación a resultados e inclusión con enfoque de derechos humanos y de igualdad de género.	1.1.1 Número de mecanismos estandarizados de gestión pública territorial adoptados e implementados 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.
	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.
--	--	--------------------------------------	---	------	--	---	---	--	---	---

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 debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán 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.		

VII. 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.
- Generar informes periódicos en atención a la normativa guatemalteca vigente.
- 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.

VIII. 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, en coordinación con la SCEP y SEGEPLAN, en su calidad de instancias rectoras de la meta presidencial, 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.

IX. 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]⁷ 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 Sociales 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.

⁷ Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

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 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.

X. ANEXOS

1. Presupuesto

Cantidad	Unidad de medida	Rubro / Actividad	Costo unitario (Quetzales)	Costo total (Quetzales)	Costo total (USD) ^a
12	meses	Equipo consultor para la elaboración de una propuesta de mecanismo de vinculación, gestión y seguimiento en temas de inversión pública (incluido SISCODE) a nivel político-técnico.	Q 58,000.00	Q 696,000.00	\$90,936.89
48	meses	Asistencia administrativa y financiera que se enfoque en dar seguimiento a los procesos operativos, talleres, agendas, minutas, seguimientos interinstitucionales, entre otras tareas específicas.	Q 14,000.00	Q 672,000.00	\$87,801.13
6	meses	Consultoría de gestión territorial	Q 32,000.00	Q 192,000.00	\$25,086.04
18	meses	Facilitador territorial 1 para la implementación de agendas y seguimiento a Gobierno Departamental (enfoque Pueblos Indígenas)	Q.25,000.00	Q 450,000.00	\$58,795.40
18	meses	Facilitador territorial 2 para la implementación de agendas y seguimiento a Gobierno Departamental (enfoque en Género)	Q.25,000.00	Q 450,000.00	\$58,795.40
18	meses	Facilitador territorial 3 para la implementación de agendas y seguimiento a Gobierno Departamental (enfoque en desarrollo económico)	Q.25,000.00	Q 450,000.00	\$58,795.40
16	unidades	Boletos aéreos a Petén para viajes de misión de facilitador territorial 1	Q 1,200.00	Q 19,200.00	\$ 2,508.60
16	unidades	Boletos aéreos a Petén para viajes de misión de facilitador territorial 2	Q 1,200.00	Q 19,200.00	\$ 2,508.60
16	unidades	Boletos aéreos a Petén para viajes de misión de facilitador territorial 3	Q 1,200.00	Q 19,200.00	\$ 2,508.60

^a Tipo de cambio 7.65366, Banco de Guatemala, marzo 2026.

42	unidades	Estipendios por misiones departamentales para facilitador territorial 1. (2 noches de hospedaje). 7 departamentos - 2 veces al año (por 3 años)	Q 1,500.00	Q 63,000	\$8,231.36
42	unidades	Estipendios por misiones departamentales para facilitador territorial 2. (2 noches de hospedaje). 7 departamentos - 2 veces al año (por 3 años)	Q 1,500.00	Q 63,000	\$8,231.36
42	unidades	Estipendios por misiones departamentales para facilitador territorial 3. (2 noches de hospedaje). 7 departamentos - 2 veces al año (por 3 años)	Q 1,500.00	Q 63,000	\$8,231.36
4	unidades	Insumos para talleres (1 lote por año)	Q 12,000.00	Q 48,000.00	\$6,271.51
8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de Santa Rosa – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90
8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de Sacatepéquez – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90
8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de Petén – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90
8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de Alta Verapaz – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90
8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de San Marcos – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90
8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de Chiquimula – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90

8	eventos	Talleres departamentales en el departamento de Retalhuleu – 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)	Q 17,500.00	Q 140,000.00	\$18,291.90
4	eventos	Talleres generales con gobernadores y actores clave relacionados con la meta de Gobiernos Departamentales en Ciudad de Guatemala (1 por año para 4 años)	Q 20,000.00	Q 80,000.00	\$10,452.52
4	eventos	Talleres generales con autoridades a nivel central relacionados con la meta de Gobiernos Departamentales en Ciudad de Guatemala (1 por año para 4 años)	Q 20,000.00	Q 80,000.00	\$10,452.52
1	global	Acciones especializadas seguimiento a Metas Presidenciales (incluye mejoras al tablero de metas, reuniones alto nivel, grupos focales, viáticos para visitas a departamentos durante los primeros dos años)	Q 818,320.00	Q 818,320.00	\$106,918.78
6	meses	Asesor especialista en Desconcentración y Mejora de Mecanismos de Coordinación Interinstitucional	Q 30,000.00	Q 180,000.00	\$23,518.16
6	meses	Asesor especialista en Desconcentración y Mejora de Mecanismos de Coordinación Interinstitucional	Q 30,000.00	Q 180,000.00	\$23,518.16
15	meses	Asesor de comunicación estratégica	Q 25,000.00	Q 375,000.00	\$48,996.17
1	global	Formación para gobernaciones departamentales y fortalecimiento de capacidades	Q 175,000.00	Q 175,000.00	\$22,864.88
1	unidad	Consultoría para crear mecanismo de atención y seguimiento de compromisos de presidencia con autoridades indígenas y otros sectores	Q 125,000.00	Q 125,000.00	\$16,332.06

1	global	Consultorías de asesorías especializadas	Q 1,500,000.00	Q 1,500,000.00	\$195,984.67
TOTAL				7,697,920.00	1,005,782.85

2. Análisis de riesgos

#	Evento	Causas	Impacto(s)	Categoría	Nivel de riesgo	Riesgo valido desde -hasta	Responsable del riesgo <i>(equipo encargado de la gestión de riesgos)</i>	Tratamiento del riesgo y responsable.
1	Transición política derivada de los procesos electorales de 2027–2028, que puede implicar un cambio en las prioridades estratégicas del Ejecutivo.	Transición política derivada de los procesos electorales de 2027–2028, que puede implicar un cambio en las prioridades estratégicas del Ejecutivo.	Pérdida de continuidad institucional y de capacidades técnicas acumuladas.	Sociopolítica	Moderado	Abril 2026-Marzo 2030	Coordinadora de Proyecto	Mantenimiento de un diálogo estratégico y técnico con actores políticos clave, incluyendo equipos de transición, para visibilizar resultados, lecciones aprendidas y beneficios de la continuidad de las intervenciones.
2	Retraso en la toma de decisiones clave o en la ejecución de actividades necesarias para el avance del proyecto por parte de las entidades del Estado.	Procesos administrativos y de aprobación extensos dentro de las instituciones públicas.	Desfase en los cronogramas de ejecución y posibles cuellos de botella	Operativa	Moderado	Abril 2026-Marzo 2030	Coordinadora de Proyecto	Mantenimiento de un diálogo estratégico y técnico con actores políticos clave, incluyendo equipos de transición, para visibilizar resultados, lecciones aprendidas y beneficios de la continuidad de las intervenciones.
3	Falta de alineación o tensiones entre actores del gobierno central y las	Diferencias en prioridades políticas, institucionales o	Dificultades para coordinar e implementar acciones	Operativa	Moderado	Abril 2026-Marzo 2030	Coordinadora de Proyecto	Se promoverán mecanismos de coordinación entre

#	Evento	Causas	Impacto(s)	Categoría	Nivel de riesgo	Riesgo valido desde -hasta	Responsable del riesgo <i>(equipo encargado de la gestión de riesgos)</i>	Tratamiento del riesgo y responsable.
	autoridades locales, que podrían obstaculizar la coordinación, la implementación de acciones conjuntas o la sostenibilidad de los procesos en curso.	territoriales entre el nivel central y el local.	conjuntas a nivel territorial.					los actores locales, los ministerios, las gobernaciones departamentales y los consejos de desarrollo.
4	Debilidades en las capacidades técnicas, en las metodologías estandarizadas o en los mecanismos adecuados de coordinación y seguimiento a nivel departamental.	Ausencia o aplicación inconsistente de metodologías estandarizadas entre instituciones.	Dificultades para implementar de manera efectiva las acciones planificadas.	Operativa	Moderado	Abril 2026- Marzo 2030	Coordinadora de Proyecto	Se establecerá un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales a nivel departamental.
5	Si la población no participa activamente en los procesos de diálogo, diseño e implementación, existe el riesgo de desarrollar soluciones que no sean contextualmente apropiadas ni respondan a las necesidades locales.	Débil cultura de participación ciudadana o desconfianza hacia las instituciones públicas.	Baja apropiación social de las acciones implementadas.	Sociopolítica	Bajo	Abril 2026- Marzo 2030	Coordinadora de Proyecto	Se crearán o fortalecerán espacios de participación ciudadana con un enfoque territorial, promoviendo en particular la participación de las mujeres y de los grupos en situación de vulnerabilidad.

#	Evento	Causas	Impacto(s)	Categoría	Nivel de riesgo	Riesgo valido desde -hasta	Responsable del riesgo <i>(equipo encargado de la gestión de riesgos)</i>	Tratamiento del riesgo y responsable.
6	Desafíos en la coordinación y articulación efectiva entre las instituciones del gobierno central, los gobiernos departamentales y el Sistema de Consejos de Desarrollo (SISCODE), que podrían generar retrasos en la implementación y falta de coherencia en las intervenciones territoriales.	Mecanismos insuficientes o poco operativos de coordinación interinstitucional y territorial.	Menor impacto de las acciones y debilitamiento de la coherencia territorial de las intervenciones.	Operativa	Moderado	Abril 2026- Marzo 2030	Coordinadora de Proyecto	Se promoverán procesos de formación a nivel local en temas como gestión pública, planificación territorial y rendición de cuentas social.

3. Cronograma propuesto

Actividades / Asistencias Técnicas	Actividades específicas / TdR	Vinculación PRODOC	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Equipo consultor para la vinculación, gestión y seguimiento en temas de inversión pública (incluido SISCODE) a nivel político-técnico.	- Asistencia técnica a los gabinetes departamentales para la identificación y priorización de proyectos de inversión pública. - Grupos focales con actores clave en los niveles departamentales y municipales.	1.1.5, 1.1.6, 1.1.9																
Asistencia administrativa y financiera																		
Consultoría de gestión territorial	- Intercambio de información (planes, programas, datos institucionales) - Coordinación y articulación con municipalidades y entidades. - Implementación de sistemas digitales de gestión territorial (en el marco de desarrollo territorial)	1.1.7																
Facilitadores territoriales para la implementación de agendas y seguimiento a Gobierno Departamental por 18 meses cada uno, a razón de Q.25,000.00 mensuales.	- Gestión para el desarrollo productivo en los territorios - Vinculación con entes rectores para la activación de apoyos - Acompañamiento para desarrollo de actividades económicas identificadas (1 Pueblos, 1 DEL y 1 Género)	1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.8																
Talleres departamentales en los 7 departamentos - 2 veces al año para 35 personas (por cuatro años)																		
Talleres generales con gobernadores y actores clave relacionados con la meta de Gobiernos Departamentales en Ciudad de Guatemala (1 por año para 4 años)	- Coordinación, orientación y seguimiento a Gobiernos Departamentales / Intercambios de experiencias																	
Talleres generales con autoridades a nivel central relacionados con la meta de Gobiernos Departamentales en Ciudad de Guatemala (1 por año para 4 años)	- Coordinación, orientación y seguimiento a Gobiernos Departamentales / Intercambios de experiencias																	
Acciones especializadas seguimiento a Metas Presidenciales (incluye mejoras al tablero de metas, reuniones alto nivel, grupos focales, viáticos para visitas a departamentos durante los primeros dos años)	- Consultorías especializadas en temas relacionados a metas. - Talleres con actores clave - Reuniones de alto nivel para seguimiento. - Construcción de tableros digitales nacional y departamentales	1.1.7																
Asesores especialistas en Desconcentración y Mejora de Mecanismos de Coordinación Interinstitucional (por 6 meses a razón de Q30,000.00 aprox mensuales)	- Trabajo y reuniones con Ministerios y Secretarías (reuniones, talleres, grupos focales, encuestas) - Propuesta de desconcentración de instituciones clave. - Prueba piloto con 1 institución	1.1.2, 1.1.3, 1.1.7																
Asesor de comunicación estratégica	- Estrategia - Publicaciones - Trabajo con equipos de comunicación de instituciones de fuerza de tarea - Documentación de casos de éxito																	
Formación para gobernaciones departamentales y fortalecimiento de capacidades																		
Consultoría para crear mecanismo de atención y seguimiento de compromisos de presidencia con autoridades indígenas y otros sectores	- Grupos focales con autoridades indígenas y otros sectores - Construcción de mecanismo	1.1.2																
Facilitadores territoriales - para procesos de formación por 6 meses cada uno a razón de Q. 15,000.00 por mes																		

