

SERIE DE EVALUACIONES DE PROYECTOS



Dibujos tomados de los talleres realizados con beneficiarios y beneficiarias

EVALUACIÓN DEL PROYECTO UNJP/GUA/035/PBF

“Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva”

Informe final



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

Oficina de Evaluación

Segunda versión del informe

Marzo de 2022

Agradecimientos

El equipo evaluador quisiera agradecer a todos aquellos quienes contribuyeron a la realización de esta evaluación, gerenciada por Carolina Turano de la OED. El equipo de evaluación está compuesto por María Carolina Latorre, consultora principal del equipo, Karin Slowing y Carmen Odilia Reina, como integrantes del equipo. Martin Corredoira de la OED ha apoyado desde la parte administrativa.

La evaluación fue llevada a cabo con la asistencia invaluable del personal interagencial y de las tres agencias implementadoras del proyecto: FAO, The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), así como también la de la entidad donante, el Peace Building Fund (PBF).

Su conocimiento, disposición, experiencia, asesoría y comentarios hicieron posible esta evaluación.

La evaluación también se benefició de los insumos y la participación de otros actores como los y las jóvenes beneficiarios y beneficiarias del proyecto, sus familias, funcionarios y funcionarias locales de las municipalidades de Tacaná y Concepción Tutuapa y los socios implementadores. Sus contribuciones fueron fundamentales para el trabajo del equipo y son altamente apreciadas.

Tabla de contenido

Agradecimientos	ii
Acrónimos y abreviaciones	v
Resumen ejecutivo	vii
1. Introducción	1
1.1 Propósito de la evaluación.....	1
1.2 Usuarios de la evaluación	1
1.3 Alcance y objetivos de la evaluación.....	1
1.4 Metodología	3
1.5 Limitaciones	5
1.6 Estructura del informe.....	5
2. Contexto del proyecto	7
2.1 Contexto del proyecto	7
2.1.1 Condiciones socio-económicas de Concepción Tutuapa y Tacaná, San Marcos.....	7
2.1.2 Capacidades institucionales del sector público en Concepción Tutuapa y Tacaná.....	8
2.1.3 Descripción del proyecto	10
2.2 Teoría del cambio	12
3. Resultados	15
3.1 Teoría del cambio	15
3.2 Áreas de evaluación.....	16
3.2.1 Pertinencia.....	16
3.2.2 Eficiencia y coherencia.....	20
3.2.3 Eficacia.....	23
3.2.4 Impacto sobre la consolidación de la paz y sensibilidad al conflicto.....	28
3.2.5 Sostenibilidad.....	30
3.2.6 Catalizador e innovación.....	33
3.2.7 Género.....	34
4. Lecciones aprendidas	38
5. Conclusiones y recomendaciones	39
5.1 Conclusiones.....	39
5.2 Recomendaciones.....	42
Apéndices	44
Apéndice 1 Matriz de evaluación	45
Apéndice 2 Listado de actores entrevistados	50
2.1 Talleres con jóvenes beneficiarios y beneficiarias y padres y madres de familia.....	50
2.2 Entrevistas con funcionarios y actores del nivel local.....	50
2.3 Entrevistas con funcionarios y actores del nivel nacional	52
Apéndice 3 Dibujos realizados por participantes de los talleres con jóvenes	54
Apéndice 4 Listado de documentos revisados	60
Apéndice 5 Versión ampliada del contexto del proyecto	62
2.1 Condiciones socio-económicas de Tacaná y Concepción Tutuapa.....	62
2.2 Contexto político y normativo	65

Lista de figuras

Figura 1-1. Fuentes de información de la evaluación	3
Figura 2-1. Ubicación de las municipalidades Concepción Tutuapa y Tacaná en el ranking de gestión municipal de SEGEPLAN, para el departamento de San Marcos, Guatemala (2018)	9
Figura 2-2. Teoría del cambio del proyecto.....	13
Figura 3-1. Línea de tiempo estimado entre la presentación y la finalización del proyecto	20
Figura 3-2 Reporte de monitoreo del proyecto, cuarto trimestre de 2022.....	24

Lista de cuadros

Cuadro 3.2.1-A. Diagnósticos considerados dentro de la implementación del proyecto	17
Cuadro 2.2-A Total entrevistas realizadas con actores del nivel local.....	51
Cuadro 2.3-A. Total entrevistas realizadas con actores del nivel nacional	52
Cuadro 2.3-B. Total entrevistas exploratorias realizadas	52

Lista de boxes

Box 1. Relación del proyecto con la Cartera de Proyectos del PBF en Guatemala 2016-2019.	30
Box 2. Barreras institucionales para garantizar la sostenibilidad del proyecto.	32
Box 3. Estrategia de MBC	36

Acrónimos y abreviaciones

ADER	Agentes de Cambio Rural
ADIAT	Asociación de Desarrollo Integral Altiplano Tutuapense
ADIC	Asociación Desarrollo Integral Concepción
ADIJE	Asociación de Jóvenes Emprendedores
ADINT	Asociación de Desarrollo Integral Nimal Tnam
AOD	Asistencia Oficial al Desarrollo
CADER	Centro de Aprendizaje de Desarrollo Rural
CAI	Conflicto Armado Interno
CAIMU	Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia
CCJ	Centros de Convivencia Juvenil
COCODE	Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural
COREDUR	Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural
CONAPREV	Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres
DAFIM	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal
DIGEF	Dirección General de Educación Física
DMM	Dirección Municipal de la Mujer
DMP	Dirección Municipal de Planificación
FAO	Food and Agriculture Organization
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INE	Instituto Nacional de Estadística
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MAI	Modelo de Atención Integral
MBC	Monitoreo Basado en la Comunidad
MINECO	Ministerio de Economía
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MP	Ministerio Público
M&E	Monitoreo y Evaluación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OAV	Oficinas de Atención a la Víctima
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OED	Office of Evaluation
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OMPNAS	Oficinas Municipales de Protección a la Niñez y Adolescencia
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMUDEL	Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas

OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PBF	Peace Building Fund
PEA	Población Económicamente Activa
PNC	Policía Nacional Civil
PNIMD	Política Pública para el Desarrollo Integral de las Mujeres Guatemaltecas
PROPEVI	Programa de Prevención y Erradicación de la Violencia Intrafamiliar
SCDUR	Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnología de la Información y las Comunicaciones
UNEG	Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (por sus siglas en inglés)
UNESCO	The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UPCV	Unidad para Prevención Comunitaria de la Violencia
USAID	United States Agency for International Development
VBG	Violencia Basada en Género
VUME	Ventanilla Única Municipal de Empleo

Resumen ejecutivo

1. El propósito de la evaluación del proyecto UNJP/GUA/035/PBF “Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva” es documentar las lecciones aprendidas e identificar las buenas prácticas y los desafíos que puedan alimentar los esfuerzos de la FAO, UNESCO Y OIM para apoyar a los jóvenes guatemaltecos, así como a las instituciones que trabajan con los jóvenes y el sector agrícola. La evaluación abarcó la totalidad de las actividades ejecutadas por la FAO, UNESCO y OIM bajo el proyecto de PBF, por lo que corresponde a una evaluación final.
2. Los usuarios de la evaluación son la FAO, UNESCO, OIM, el PBF, y los socios nacionales y locales. Las lecciones aprendidas sobre el trabajo en materia de como apoyar a jóvenes retornados, esperan ser de interés también para otros programas de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en países donde se están ejecutando proyectos similares.
3. El alcance de la evaluación fue examinar el proceso de ejecución del proyecto y los resultados de la consolidación de la paz, basándose en su marco de resultados, en el contexto y en la información de talleres y entrevistas recogidas, documentos e información secundaria.
4. Las preguntas de evaluación se basan en los criterios de evaluación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como en los criterios de evaluación específicos del PBF, que se han adaptado al contexto. El resultado de la consolidación de la paz fue la principal línea de investigación.
5. La evaluación se llevó a cabo mediante la técnica de métodos de investigación cualitativos, complementando el análisis con indicadores cuantitativos que se estiman a partir de información secundaria del proyecto. A los resultados y conclusiones se llegó mediante la triangulación de información, apoyándose en la matriz de evaluación, desarrollada a partir de los términos de referencia (TdR), que se presenta en el apéndice 1. Esta matriz de evaluación tuvo en cuenta el enfoque de contribución para la de consolidación la paz que se estableció en las preguntas de investigación.
6. Se llevaron a cabo 21 entrevistas presenciales con gobiernos departamentales y municipales, y socios implementadores locales, 3 talleres presenciales en los dos municipios de implementación del proyecto, Concepción Tutuapa y Tacaná, con jóvenes beneficiarios y con participantes del MBC; 5 entrevistas con padres y madres, 13 entrevistas en remoto con agencias y socios implementadores y 6 entrevistas exploratorias.
7. Se estableció un comité de referencia donde participó personal del proyecto, de las agencias implementadoras y del PBF. Este comité se reunió periódicamente en las etapas importantes de la evaluación y proveyó retroalimentación constante a los informes y presentaciones realizadas.
8. El proyecto se implementó en el municipio de Tacaná y de Concepción Tutuapa en el departamento de San Marcos. Estos municipios se encuentran en el altiplano occidental de

Guatemala, que históricamente ha sido una región que expulsa y recibe un número elevado de migrantes.

9. Estos dos municipios se focalizaron dado que presentan las tasas más elevadas de retornados en 2018 a nivel del país, debido a los niveles altos de exclusión y a las limitadas oportunidades de medios de vida que tiene la población en estos territorios (PBF, 2019).
10. El proyecto fue financiado por el Fondo para la Construcción de la Paz -Peace Building Fund- de Naciones Unidas, y ejecutado como un proyecto conjunto por tres agencias: FAO, UNESCO y OIM. FAO fungió como agencia líder del proyecto. Fue ejecutado en los municipios de Concepción Tutuapa y Tacaná, del departamento de San Marcos, Guatemala. Su ejecución fue prevista para realizarse entre diciembre 2019 y julio 2021, con una duración de 18 meses. Contó con un financiamiento total de US \$1,500,000.00 (Un millón quinientos mil dólares) distribuidos entre las 3 agencias de la siguiente manera: FAO: US\$700,000.00; UNESCO: US\$400,000.00 y OIM con US\$400,000.00.
11. Para el efecto, el proyecto se organizó en tres componentes, cada uno con un resultado: Resultado 1: Fortalecidas las capacidades estatales para reintegrar a los jóvenes retornados a nivel nacional y municipal; Resultado 2: Espacios sociales y económicos en las comunidades receptoras, que permiten la reintegración de los jóvenes retornados como agentes locales de cambio, han sido creados y utilizados; y Resultado 3: Fomentado el intercambio significativo, la cooperación y la coexistencia pacífica entre los jóvenes retornados y los miembros de la comunidad a través de los Centros de Convivencia Juvenil (CCJ)

Resultados

- **Teoría del cambio**

12. **Hallazgo 1:** La teoría de cambio del proyecto se basa en la premisa no validada en esos territorios de la existencia de una relación (de asociación y/o causal) entre conflictividad y retorno juvenil a las comunidades de origen.

- **Pertinencia**

13. **Hallazgo 2:** En el análisis de la pertinencia del proyecto se encuentran aspectos a resaltar como su enfoque en la población joven, que nunca había sido priorizada por algún proyecto en esos municipios.
14. **Hallazgo 3:** El proyecto respondió de manera parcial a las necesidades de los/las beneficiarias/os. Este buscó responder a las necesidades de los/las potenciales beneficiarios/as que se evidenciaron en el momento del diseño del proyecto, los cuales priorizaban a los migrantes retornados.
15. **Hallazgo 4:** También se menciona la falta de diagnósticos al momento de diseñar el proyecto, que hubiesen ayudado a identificar a la población objetivo y a conocer el contexto municipal y las dinámicas de la administración local, lo que es clave para garantizar la viabilidad de dar continuidad a las actividades desde las oficinas municipales.
16. **Hallazgo 5:** Se identifican elementos de las prioridades nacionales de consolidación de la paz en el país que fueron incorporados dentro del diseño del proyecto.

17. **Hallazgo 6:** El proyecto fue pertinente para abordar los factores de migración y conflicto en los/las jóvenes presentes actualmente en el territorio, más no los previamente identificados en el diseño.

- **Eficiencia y coherencia**

18. **Hallazgo 7:** Si bien se lograron todas las metas programáticas del proyecto, la planificación se vio afectada por las demoras en la aprobación del comienzo de la implementación.

19. **Hallazgo 8:** Se evidenciaron algunas fallas en los procesos administrativos internos del proyecto.

20. **Hallazgo 9:** Se resalta el seguimiento cercano de las agencias a las actividades realizadas por los socios implementadores, la difusión de la información de avances del proyecto entre las agencias implementadoras y la labor de sistematización del monitoreo general del proyecto. Sin embargo, este sistema de monitoreo no incluyó estrategias para reflexionar a partir de la información recogida, retroalimentar y ajustar la implementación o medir el efecto de las actividades de emprendimiento.

21. **Hallazgo 10:** Se valora el haber considerado incluir personal inter-agencial dedicado específicamente a coordinar y monitorear las actividades de las tres agencias y la capacidad humana de este personal. Sin embargo, la desarticulación inter-agencial afectó la coherencia de las actividades.

- **Eficacia**

22. **Hallazgo 11:** Si bien el proyecto alcanzó las actividades y los productos planteados, incluso sobrepasando algunas metas, no hay evidencia del logro de los resultados 1 y 2 de la manera en la que están formulados en la teoría de cambio del proyecto.

23. **Hallazgo 12:** El empoderamiento de la juventud y la posibilidad de generar opciones para su proyecto de vida se reconocen como los principales resultados del proyecto.

24. **Hallazgo 13:** La generación de expectativas sobre los emprendimientos, las capacitaciones, la certificación, y la cantidad de recursos disponibles para el proyecto, contrasta con la baja cobertura de jóvenes que pudo finalmente involucrarse en algún emprendimiento y con la escasa evidencia del proceso que se surtió y los resultados que se alcanzaron sobre la reintegración de los/las jóvenes retornados/as como agentes de cambio.

25. **Hallazgo 14:** Se identifican aspectos de coyuntura y sucesos relevantes para la implementación del proyecto que inciden en la viabilidad e implementación del proyecto y el alcance de los resultados.

- **Impacto sobre la consolidación de la paz y sensibilidad al conflicto**

26. **Hallazgo 15:** No se evidencian resultados en la prevención de conflictos generados por los/las migrantes retornados/as porque no es una causa de la conflictividad en la región. Por el contrario, se encuentran resultados sobre la coexistencia armónica y cohesión social entre los/las jóvenes.

27. **Hallazgo 16:** El impacto en la consolidación de la paz fue insuficiente, en parte por la falta de contextualización en el diseño de las actividades.

28. **Hallazgo 17:** Aun cuando el proyecto se relaciona directamente con las temáticas abordadas por el PBF en su cartera de proyectos y tuvo un enfoque de sensibilidad al conflicto, este enfoque no se corroboró durante la implementación.

- **Sostenibilidad**

-
-
29. **Hallazgo 18:** Si bien algunas actividades tendrán continuidad a través de otros proyectos que se implementarán en la región, y además el proyecto buscó construir sobre lo ya construido, se evidencia la carencia de estrategias de sostenibilidad que consideren las particularidades de las municipalidades donde se desarrolló el proyecto y de la institucionalidad pública.
 30. **Hallazgo 19:** La expectativa fue que la municipalidad le dé la sostenibilidad al proyecto, lo cual no es posible por falta de presupuesto y restricciones administrativas.
 31. **Hallazgo 20:** Aun cuando se realizaron consultas con las comunidades previo a la implementación del proyecto, estas consultas no se realizaron de una manera que permita que la comunidad contribuya a la sostenibilidad de las acciones.

- **Catalizador e innovación**

32. **Hallazgo 21:** El principal efecto catalizador del proyecto es el empoderamiento de los/as jóvenes para ser líderes y agentes de cambio y las alianzas que se crearon en el territorio.
33. **Hallazgo 22:** Los principales elementos innovadores del proyecto fueron la temática que se trabajó de jóvenes y migrantes retornados, así como también el componente de convivencia, arte y atención psicosocial que va más allá de las intervenciones enfocadas a proyectos económicos.

- **Género**

34. **Hallazgo 23:** En el análisis del componente de género del proyecto se encuentran aspectos a resaltar como que el proyecto tenía una premisa “no negociable” de inclusión de las mujeres en todas las actividades del proyecto.
35. **Hallazgo 24:** El proyecto careció de una estrategia para promover la equidad de género que fuese más allá de promover la participación de las mujeres en el mismo.
36. **Hallazgo 25:** La falta de un diagnóstico oportuno que validara la viabilidad de la población objeto que proponía el proyecto generó retos para alcanzar las metas en materia de equidad de género.
37. **Hallazgo 26:** Las actividades que buscaron generar espacios económicos se enmarcaron en patrones de género arraigados en las comunidades.
38. **Hallazgo 27:** Las actividades de sensibilización respecto a temas de VBG en las familias y en el proceso migratorio tuvieron baja cobertura y no hay evidencia de su sostenibilidad en el tiempo.

- **Monitoreo Basado en la Comunidad**

39. **Hallazgo 28:** El MBC se valora como una estrategia innovadora y con un gran potencial de ser replicada. Al ser un piloto, se identifican varios aspectos a mejorar.
40. **Hallazgo 29:** No se identifican estrategias para dar continuidad y/o apoyar a los y las jóvenes para potencializar el impacto de su participación dentro de sus proyectos de vida.

Lecciones aprendidas

41. Es necesario tener en cuenta las demoras en la aprobación del proyecto por parte del Gobierno y considerar ese retraso en la programación de las actividades.

-
-
42. Un proyecto inter-agencial debe considerar indicadores comunes y estrategias de presentación de la intervención conjunta, para lograr el reconocimiento de acción coordinada por parte de la comunidad beneficiaria.
 43. Las actividades de monitoreo deben planearse de tal manera que se logre tener un proceso continuo de retroalimentación y ajuste a partir de la información recogida.
 44. En lugares con situaciones de extrema pobreza, más que buscar implementar grandes innovaciones que requieran de un largo tiempo para ser ejecutadas, se debe potenciar lo que ya hay y trabajar sobre lo construido, especialmente en proyectos de corto plazo.
 45. Los procesos de diagnóstico se deben hacer de manera oportuna, incluyendo la confirmación del interés por parte de las comunidades, la factibilidad de la muestra de beneficiarias y beneficiarios, y las características políticas, administrativas, normativas, socio-económicas y culturales de la población. Se debe consultar los problemas y necesidades reales de las comunidades incorporando a las autoridades locales: COCODES, autoridades indígenas y al tejido social existente.

Conclusiones y recomendaciones

46. **Conclusión 1, respecto a la pertinencia:** la falta de diagnósticos oportunos en la fase de diseño del proyecto y el desconocimiento de algunos elementos del contexto del territorio en su diseño limitó la pertinencia del proyecto
47. **Conclusión 2, respecto a la eficiencia y coherencia:** Si bien se valora la calidad del personal que participó en el proyecto y el logro de todas las metas programáticas, en un tiempo más corto de lo planeado, se encuentran debilidades en el monitoreo y la articulación inter-agencial.
48. **Conclusión 3, respecto a la eficacia:** Se reconoce que la principal contribución del proyecto que es haber podido darle voz a los y las jóvenes, generar redes y traer sobre la mesa la importancia de generar oportunidades para ellos y ellas. Sin embargo, no hay evidencia del logro de los resultados 1 y 2 de la manera en la que fueron planteados.
49. **Conclusión 4, respecto al impacto:** No se evidencian resultados en la prevención de conflictos generados por los y las migrantes retornados y retornadas porque no es una causa de la conflictividad en la región.
50. **Conclusión 5, respecto a la sostenibilidad:** el proyecto careció de una estrategia que permita la sostenibilidad de las actividades realizadas
51. **Conclusión 6, Respecto a la sensibilidad al conflicto:** el enfoque de sensibilidad al conflicto del proyecto no fue corroborado durante la implementación, lo que implica un ajuste a su teoría de cambio
52. **Conclusión 7, Respecto al efecto catalizador y a la innovación:** el empoderamiento de los y las jóvenes para ser líderes y agentes de cambio, las alianzas que se crearon, el componente de convivencia y atención psicosocial y la estrategia del MBC son los principales elementos catalizadores e innovadores del proyecto.
53. **Conclusión 8 Respecto al género:** el enfoque de género del proyecto se basó en garantizar la participación de mujeres beneficiarias y en la sensibilización respecto a temas de VBG en las familias y en el proceso migratorio.
54. **Conclusión 9 Respecto al monitoreo basado en la comunidad:** la estrategia de MBC es un piloto que deja muchas lecciones aprendidas

-
-
55. **Recomendación 1:** Se recomienda realizar un diagnóstico oportuno y a tiempo, tanto de posibles beneficiarios como del contexto local antes de diseñar e implementar un proyecto comunitario (Hallazgos 1, 3, 4, 6, 14, 15, 16 y 23; Dirigida a las agencias implementadoras)
 56. **Recomendación 2:** Se recomienda considerar la temporalidad de los procesos en la planeación del proyecto para definir como mitigar los efectos de las demoras en la aprobación y fallas en los procesos internos (Hallazgos 7 y 8; Dirigida a las agencias implementadoras y al PBF)
 57. **Recomendación 3:** Se recomienda diseñar procesos de monitoreo que sirvan para retroalimentar y ajustar oportunamente la implementación de los proyectos (Hallazgos 10, 13; Dirigida a las agencias implementadoras)
 58. **Recomendación 4:** Se recomienda formular indicadores comunes y estrategias conjuntas de comunicación, monitoreo, retroalimentación y presentación de los proyectos cuando estos se desarrollan en un marco inter-agencial (Hallazgo 9; Dirigida a las agencias implementadoras)
 59. **Recomendación 5:** Se recomienda establecer resultados de los proyectos que sean acordes con el alcance de las agencias implementadoras, con la temporalidad de la implementación y que además partan de hipótesis previamente comprobadas y que especifiquen claramente lo que se pretende lograr (Hallazgo 11; Dirigida a las agencias implementadoras)
 60. **Recomendación 6:** Se recomienda definir la estrategia de sostenibilidad desde el diseño del proyecto, validándola con las capacidades comunitarias y las barreras político-administrativas de los territorios (Hallazgos 18, 19 y 20; Dirigida a las agencias implementadoras)
 61. **Recomendación 7:** Se recomienda incluir estrategias transversales de género en el diseño de los proyectos, que vayan más allá de garantizar un mayor número de beneficiarias mujeres, que consideren los roles de género de la comunidad y que promuevan acciones afirmativas para contribuir a cerrar las brechas de desigualdad de género hacia las mujeres (Hallazgos 24, 25, 26, 27; Dirigida a las agencias implementadoras)
 62. **Recomendación 8:** Se recomienda tomar en cuenta los resultados del piloto del MBC para mejorar la estrategia, particularmente aquellos relacionados con los/las jóvenes participantes (Hallazgos 28 y 29; Dirigida al PBF)

1. Introducción

1.1 Propósito de la evaluación

1. El propósito de la evaluación del proyecto UNJP/GUA/035/PBF “Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva” es documentar las lecciones aprendidas e identificar las buenas prácticas y los desafíos que puedan alimentar los esfuerzos de la FAO, UNESCO Y OIM para apoyar a los jóvenes guatemaltecos, así como a las instituciones que trabajan con los jóvenes y el sector agrícola.
2. Se realiza en este momento del tiempo dado que se limita a evaluar los resultados y productos del proyecto, abarcando todas las actividades realizadas desde noviembre de 2019 hasta la culminación del proyecto en diciembre de 2021.
3. La evaluación abarcó la totalidad de las actividades ejecutadas por la FAO, UNESCO y OIM bajo el proyecto de PBF, por lo que corresponde a una evaluación final.

1.2 Usuarios de la evaluación

4. Los usuarios de la evaluación son la FAO, UNESCO, OIM, el PBF, y los socios nacionales y locales. Las lecciones aprendidas sobre el trabajo en materia de como apoyar a jóvenes retornados, esperan ser de interés también para otros programas de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en países donde se están ejecutando proyectos similares.

1.3 Alcance y objetivos de la evaluación

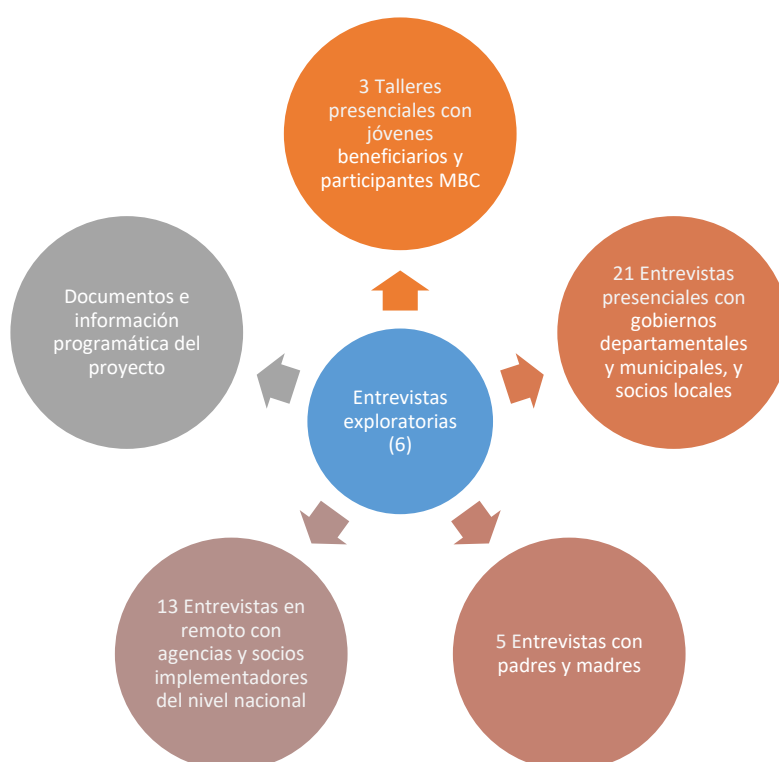
5. El alcance de la evaluación fue examinar el proceso de ejecución del proyecto y los resultados de la consolidación de la paz, basándose en su marco de resultados, en el contexto y en la información de talleres y entrevistas recogidas, documentos e información secundaria.
6. Los objetivos principales de la evaluación fueron:
 - a. Evaluar la pertinencia y adecuación del proyecto en términos de: (i) el tratamiento de los principales factores de conflicto y las cuestiones más relevantes de la consolidación de la paz; (ii) la alineación con los acuerdos de paz y las prioridades nacionales de Guatemala; y (iii) el grado en que el proyecto abordó cuestiones transversales como el conflicto y la sensibilidad de género en Guatemala;
 - b. Evaluar en qué medida el proyecto de PBF ha contribuido de forma concreta a reducir un factor de conflicto en Guatemala;
 - c. Evaluar la eficiencia del proyecto, incluida su estrategia de ejecución, los acuerdos institucionales, así como sus sistemas de gestión y funcionamiento, tanto para los diferentes componentes como para la estrategia de Monitoreo Basado en la Comunidad;
 - d. Evaluar la eficacia del proyecto en lograr los productos y resultados planteados;
 - e. Evaluar si el apoyo prestado por el PBF ha promovido un enfoque específico en la participación de las mujeres en los procesos de construcción de la paz, y si fue responsable de la igualdad de género;
 - f. Evaluar si el proyecto se ha ejecutado con un enfoque sensible al conflicto;

- g. Evaluar las estrategias de sostenibilidad del proyecto;
 - h. Documentar las buenas prácticas, las innovaciones y las lecciones que surgen del Proyecto, incluida la estrategia de Monitoreo Basado en la Comunidad (MBC); y
 - i. Proporcionar recomendaciones prácticas para la programación futura.
7. Las preguntas de evaluación se basan en los criterios de evaluación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como en los criterios de evaluación específicos del PBF, que se han adaptado al contexto. El resultado de la consolidación de la paz fue la principal línea de investigación.
8. Las preguntas de evaluación son:
- a. PERTINENCIA: 1.1 ¿Fue el proyecto pertinente para las necesidades y prioridades de los grupos destinatarios/beneficiarios?; 1.2 ¿En qué medida el proyecto del PBF ha sido pertinente y receptivo para apoyar las prioridades de consolidación de la paz en Guatemala? ¿Fue el proyecto pertinente para abordar los factores de migración y los factores para la paz identificados en un análisis de conflicto y migraciones?
 - b. EFICIENCIA: 2.1. ¿En qué medida fueron eficientes el personal, la planificación y la coordinación generales del proyecto (incluso entre los organismos de ejecución y con las partes interesadas)?/ ¿En qué medida el proyecto recopiló y utilizó datos para supervisar los resultados? ¿Con qué eficacia se utilizaron los datos actualizados para gestionar el proyecto?
 - c. EFICACIA: 3.1. ¿En qué medida el proyecto de PBF ha alcanzado los objetivos previstos y ha contribuido a la visión estratégica del proyecto? / 3.2. ¿En qué medida el proyecto del PBF incorporó sustancialmente una perspectiva de género y apoyó la construcción de la paz con perspectiva de género?; 3.3. ¿Cuáles han sido las fortalezas, debilidades y el funcionamiento interno del proyecto?
 - d. IMPACTO: 4.1 ¿Cuáles han sido los resultados (positivos y negativos, previstos y no previstos), para los diferentes grupos de población del proyecto? / ¿Fue el proyecto responsable de algún impacto negativo involuntario?
 - e. SOSTENIBILIDAD: 5.1. ¿Incluyó el diseño de la intervención una estrategia adecuada de sostenibilidad y salida para apoyar los cambios positivos en migración y la consolidación de la paz una vez finalizado el proyecto? / 5.2. ¿Qué grado de compromiso tienen el Gobierno y otras partes interesadas para mantener los resultados y continuar las iniciativas, especialmente la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, apoyadas por el proyecto PBF?
 - f. COHERENCIA: 6.1. ¿Cómo participaron las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto?
 - g. SENSIBILIDAD AL CONFLICTO: 7.1. ¿Tenía el proyecto de PBF un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto?
 - h. CATALIZADOR: 8.1. ¿Fue el proyecto catalizador? ¿Se ha utilizado la financiación del PBF para ampliar otros trabajos de migración y consolidación de la paz y/o ha contribuido a crear plataformas más amplias para la consolidación de la paz?
 - i. INNOVACION: 9.1. ¿En qué medida fue novedoso o innovador el enfoque del proyecto? ¿Pueden extraerse lecciones que sirvan de base para enfoques similares en otros lugares?

1.4 Metodología

9. La evaluación se llevó a cabo mediante la técnica de métodos de investigación cualitativos, complementando el análisis con indicadores cuantitativos que se estiman a partir de información secundaria del proyecto. A los resultados y conclusiones se llegó mediante la triangulación de información, apoyándose en la matriz de evaluación, desarrollada a partir de los términos de referencia (TdR), que se presenta en el apéndice 1. Esta matriz de evaluación tuvo en cuenta el enfoque de contribución para la de consolidación la paz que se estableció en las preguntas de investigación.
10. La información cualitativa se recogió durante dos visitas en el terreno mediante talleres con jóvenes beneficiarios del programa, incluyendo aquellos que participaron en el MBC, entrevistas con padres y madres de los jóvenes y entrevistas con las agencias implementadoras del proyecto, entidades de los gobiernos municipales y socios implementadores; y con entrevistas y consultas llevadas a cabo de manera remota.
11. Se llevaron a cabo 21 entrevistas presenciales con gobiernos departamentales y municipales, y socios implementadores locales, 3 talleres presenciales en los dos municipios de implementación del proyecto, Concepción Tutuapa y Tacaná, con jóvenes beneficiarios y con participantes del MBC; 5 entrevistas con padres y madres, 13 entrevistas en remoto con agencias y socios implementadores y 6 entrevistas exploratorias (Ver Figura 1-1). El listado de actores entrevistados se presenta en el apéndice 2.

Figura 1-1. Fuentes de información de la evaluación



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación

12. La selección de actores a participar en los talleres con jóvenes beneficiarios y beneficiarias se realizó a través de los socios implementadores locales de la Asociación de Jóvenes Emprendedores (ADIJE) y de la cooperativa de Tacaná. Se tuvo en cuenta la disponibilidad de los jóvenes que estaban convocados a participar en actividades del proyecto durante la semana en la que se llevó a cabo el trabajo de campo y se establecieron como criterios de convocatoria los siguientes: i) haber participado en actividades implementadas por las tres agencias, ii) participación de hombres y mujeres jóvenes y iii) representatividad de jóvenes de los dos municipios en las que se implementó el proyecto. Estos socios implementadores también colaboraron para identificar los 5 padres de familia que participaron en las entrevistas.
13. En los talleres con jóvenes se utilizaron metodologías participativas donde una de las actividades consistió en que los/las jóvenes hicieran dibujos para explicar de qué manera el proyecto cambió sus vidas. Algunos de los dibujos realizados se presentan en el apéndice 3.
14. En total participaron 26 jóvenes, que representan el 13% de la muestra de 200 jóvenes que se planteó en el documento de proyecto como potenciales beneficiarios¹. Este número de jóvenes se estableció teniendo en cuenta que el número máximo de participantes sugeridos para que un taller o grupo focal se realmente participativo es de 10 personas. Así mismo, es importante aclarar que los ejercicios de recolección de información cualitativa (entrevistas, talleres y grupos focales) son diferentes a los ejercicios de recolección de información cuantitativa (encuesta), donde los datos se pueden expandir al universo de beneficiarios.
15. En el caso de los jóvenes participantes en el Monitoreo Basado en la Comunidad, se realizó el taller con todo el comité de las y los mismos, cubriendo al 100% del universo que corresponde a los/las 10 jóvenes participantes de esta estrategia.
16. La información cuantitativa, por su parte, se tomó de información de indicadores de monitoreo del proyecto. También se revisaron los documentos que se listan en el apéndice 4, entre los cuales se incluyen: i) documentos de proyecto, ii) informes de monitoreo, iii) diagnóstico de línea de base, iv) otros documentos de diagnóstico, v) evaluación de la cartera de proyectos del PBF, entre otros.
17. El análisis de la información tuvo un énfasis especial en los resultados, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la estrategia del Monitoreo Basado en la Comunidad (MBC), así como también en el enfoque de género del proyecto. Este análisis se llevó a cabo de manera transversal, considerando los resultados del MBC y los aspectos de género para cada uno de los criterios de evaluación, así como también de manera individual, resumiendo y complementando los hallazgos específicos para esta estrategia a partir de la triangulación de la información recolectada y analizada.
18. Durante el desarrollo de la evaluación se siguieron las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG por sus siglas en inglés) y la guía de evaluación de proyectos de la OED, adoptando un enfoque consultivo, transparente e

¹ Como se presenta en las secciones 3.2.2 y 3.2.3, este número de beneficiarios fue superado durante la implementación del proyecto, principalmente en las actividades de capacitaciones.

independiente con las partes interesadas internas y externas a lo largo de todo el proceso de evaluación.

19. Las partes interesadas estuvieron involucradas en la evaluación, en la medida en que participaron en entrevistas exploratorias que se llevaron a cabo al comienzo de la evaluación para validar la matriz de evaluación y en el proceso de recolección de información para la evaluación, no solo con su disposición de tiempo para brindar información en las entrevistas a actores, sino también a través del apoyo brindado en la organización de las misiones de trabajo de campo y en la recopilación de documentos.
20. De igual manera, se estableció un comité de referencia donde participó personal del proyecto, de las agencias implementadoras y del PBF. Este comité se reunió periódicamente en las etapas importantes de la evaluación y proveyó retroalimentación constante a los informes y presentaciones realizadas.

1.5 Limitaciones

21. El desarrollo de la evaluación tuvo limitaciones debido a la emergencia generada por el COVID-19 tales como: imposibilitar el viaje de la consultora líder a Guatemala, lo que hizo que el equipo de evaluación tuviese que recopilar datos de manera separada y en diferentes momentos del tiempo, e impedir que se pudieran llevar a cabo reuniones presenciales entre el equipo evaluador durante el proceso de análisis de la información.
22. Esta limitación fue mitigada estableciendo un plan de trabajo donde se pudieran realizar reuniones y sesiones grupales de análisis de los datos de manera remota. Esto permitió lograr todas las actividades previstas y tener insumos para responder a todas las preguntas de investigación.
23. Otra limitación es el corto tiempo para llevar a cabo la evaluación, dado que esta comenzó más tarde de lo planificado y por lo tanto los procesos tuvieron que ser más rápidos de lo esperado para lograr terminar la evaluación en concomitancia con el cierre final del proyecto. Las consecuencias de esto se vieron reflejadas principalmente en la definición de la muestra para los talleres con los jóvenes, debido a que se contó con poco tiempo para lograr convocarlos antes de que se desplazaran a otros lugares o por alguna otra razón ya no pudiesen ser contactados una vez finalizara el proyecto.
24. Esta limitación fue mitigada priorizando el trabajo de recolección de información con jóvenes y padres y madres de familia dentro del plan de trabajo, lo que hizo posible llevarlo a cabo en diciembre de 2021.

1.6 Estructura del informe

25. El presente informe se compone de cinco secciones: la introducción, el contexto del proyecto, los resultados según la teoría de cambio, las áreas de evaluación, en materia de género y del monitoreo basado en la comunidad, las lecciones aprendidas, y las conclusiones y recomendaciones.

26. También se incluyen los apéndices: matriz de evaluación, listado de funcionarios entrevistados, listado de documentos revisados, la versión ampliada del contexto del proyecto, y los indicadores estimados en el diagnóstico de línea de base.

2. Contexto del proyecto

2.1 Contexto del proyecto²

27. Guatemala se ha caracterizado por una larga historia de migración, desde los tiempos prehispánicos hasta el presente. El conflicto armado interno (CAI) en Guatemala que duró 36 años (1960-1996) generó flujos migratorios con más de 500,000 personas desplazadas y solicitantes de asilo a México y los Estados Unidos. Además, en los últimos 10 años ha habido un aumento en la migración mixta, debido a deficiencias en las políticas sociales y económicas, la corrupción y el debilitamiento de la democracia y el Estado de derecho. Guatemala enfrenta el desafío de reintegrar a los retornados, mientras busca la estabilidad en los territorios receptores, incluida la construcción de relaciones entre las personas locales y los retornados. Los jóvenes que regresan, especialmente las mujeres jóvenes, se encuentran entre los sectores más vulnerables y enfrentan diferentes tipos de problemas (PBF, 2019).
28. El proyecto *“Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva”* se implementó en el municipio de Tacaná y de Concepción Tutuapa en el departamento de San Marcos. Estos municipios se encuentran en el altiplano occidental de Guatemala, que históricamente ha sido una región que expulsa y recibe un número elevado de migrantes.
29. Estos dos municipios se focalizaron dado que presentan las tasas más elevadas de retornados en 2018 a nivel del país, debido a los niveles altos de exclusión y a las limitadas oportunidades de medios de vida que tiene la población en estos territorios (PBF, 2019).

2.1.1 Condiciones socio-económicas de Concepción Tutuapa y Tacaná, San Marcos

a) CONCEPCIÓN TUTUAPA:

30. El municipio de Concepción Tutuapa se ubica a 63 kilómetros de la cabecera departamental de San Marcos. La mayor parte de la población es de origen Mam (98%). Para el año 2022, según el INE, la población del municipio es de 72,753 habitantes, de los cuales el 48% son hombres y 52% son mujeres. 9 % de vive en el área urbana y el 91% en área rural. La mayor parte de su población está comprendida entre los 15 y 29 años, siendo la edad promedio de 23 años (Municipalidad de Concepción Tutuapa, 2020). La pobreza en el municipio es del 92.2% y la pobreza extrema es del 45.4% (Municipalidad de Concepción Tutuapa, 2020).
31. Las fuentes de empleo y de autoempleo son muy escasas, por lo que solo el 18 % de la población económicamente activa tiene un empleo remunerado y el resto realiza alguna

² En este capítulo se presenta el resumen de la versión ampliada del contexto del proyecto que se incluye en el apéndice 5.

actividad informal para generarse ingresos de subsistencia. La población rural se dedica a la agricultura de subsistencia en pequeñas parcelas y al cuidado de aves y ganado menor. Las comunidades de Concepción se encuentran muchas alejadas del casco urbano, lo cual genera dinámicas de menores oportunidades de desarrollo en estos lugares.

32. Concepción está a 2 horas de camino la frontera de la Mesilla, en el Departamento de Huehuetenango. Es la ruta privilegiada para la migración irregular. De acuerdo con la Política Municipal de Atención a Jóvenes Migrantes (2020)³, la falta de oportunidades de empleo, de servicios de salud, educación y la violencia intrafamiliar son las principales causas que motivan a la juventud a migrar.

b) TACANÁ

33. Tacaná es un municipio ubicado en el Norte del Departamento de San Marcos y vecino a México. El censo de población 2018 reportó 75,788 habitantes, de los cuales, el 50.62% son mujeres y 49.38% son hombres. El 11.51% vive en el área urbana y el 88.49% en área rural, siendo el 90.32% ladinos. El 54.84% de su población está comprendida entre los 14 y 64 años, siendo la edad promedio de 25 años (Municipalidad de Tacaná, 2020). la población realiza trabajos agrícolas o albañilería, con ingresos promedio de Q 50.00 diarios, la mitad del salario mínimo (Municipalidad de Tacaná, 2020).

34. Tacaná se encuentra vecino a Chiapas, México y por esta razón los flujos migratorios son constantes. Se calcula que entre mil y mil doscientos jóvenes de Tacaná han migrado hacia los Estados Unidos de América. Los puntos ciegos cercanos a la frontera generan condiciones que facilitan la migración. Desde la cabecera municipal están a 2 horas de la frontera con México. La falta de servicios de educación, salud y otros impulsan a las personas a migrar para opciones laborales temporales, trabajo agrícola, atención médica y estudios. En los dos municipios existen dos dinámicas migratorias fuera de Guatemala: hacia Estados Unidos de Norteamérica y migración temporal hacia México:

2.1.2 Capacidades institucionales del sector público en Concepción Tutuapa y Tacaná

a) Municipalidades

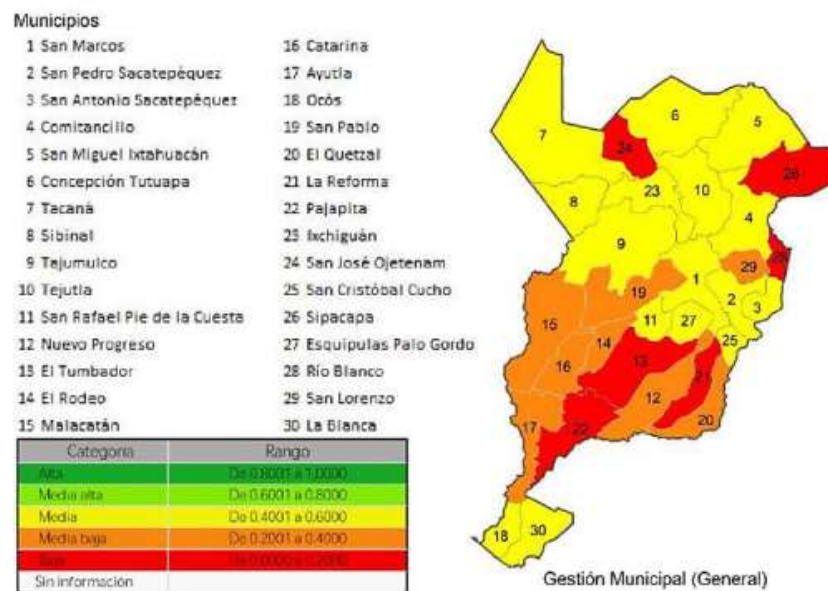
35. Según se presenta en la Figura 2-1, tanto Concepción Tutuapa como la de Tacaná son municipalidades ubicadas en el nivel medio del ranking de gestión municipal de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN), edición 2018 (SEGEPLAN, 2020). A nivel nacional, Concepción Tutuapa ocupa el puesto 56/340 en el ranking general, con un puntaje de 0.4983; y Tacaná se ubica en el puesto 113/340 (0.4411). Es decir, se encuentran entre el tercio superior del ranking nacional, en la media de municipalidades del país (color amarillo).

36. Concepción Tutuapa está en el puesto 6 y Tacaná en el 7 de 30; junto con otras 12 municipalidades de ese departamento. Es decir, según este ranking, comparativamente

³ Municipalidad de Concepción Tutuapa. Op.Cit.

con municipalidades vecinas del departamento, tienen condiciones de gestión más ventajosas que otras municipalidades en el territorio. Sin embargo, ambas comparten una importante debilidad en materia de gestión financiera, rankeadas en naranja. Tacaná parece estar ligeramente mejor en materia de gestión administrativa y de gestión estratégica; mientras que, en Concepción, la fortaleza radica en el cumplimiento con los mecanismos de gestión de la participación ciudadana y en la información que proporciona a la ciudadanía. Sin embargo, en ambos casos, las debilidades en materia de gestión financiera son particularmente importantes para la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto.

Figura 2-1. Ubicación de las municipalidades Concepción Tutuapa y Tacaná en el ranking de gestión municipal de SEGEPLAN, para el departamento de San Marcos, Guatemala (2018)



Fuente: Segeplan (2020) Ranking de la gestión municipal 2018. Gobierno de Guatemala. Página 176, mapa 55.

b) Sistema de Consejos de Desarrollo a nivel municipal

37. Las comunidades de cada municipio organizan sus Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE). Estos constituyen la base de participación ciudadana organizada e institucionalizada establecida en la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Es por medio de los COCODE, que las comunidades participan en los Consejos Municipales de Desarrollo Urbano y Rural (COMUDE) y presentan propuestas de proyectos ante la municipalidad. La función principal de estos Consejos es de promover políticas, programas y proyectos de protección y promoción integral para la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer, y otros del interés de la comunidad, así como también, velar por el seguimiento y evaluación de los mismos. De esta manera, se expresa el diseño participativo del Sistema de Consejos de Desarrollo, a partir de una base de carácter comunitario, que va adquiriendo un formato crecientemente representativo, más que participativo, conforme llega al COMUDE, al Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE), al Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural (COREDUR) y finalmente, al

nivel nacional, que encabeza el presidente de la República y el Consejo de ministros y representaciones sectoriales y departamentales, generalmente con escasa relación con dicha base comunitaria. Las comunidades pueden recibir recursos para sus proyectos tanto del presupuesto municipal, como del presupuesto anual asignado al Sistema de Consejos de Desarrollo, que asigna recursos a cada departamento y se ejecuta vía las municipalidades. Las decisiones sobre asignación de recursos para proyectos se rigen por varias leyes: Situado Constitucional, ley general de presupuesto, leyes específicas (como ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA–), ley del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el código municipal.

c) Ministerios sectoriales con presencia municipal

38. Finalmente, en cada municipio, algunos ministerios cuentan con unidades desconcentradas que tienen tanto funciones administrativas como de prestación directa de servicios a la población. Los que tienen más presencia territorial a nivel municipal son los ministerios Salud, Educación y Agricultura, que también fueron contrapartes del proyecto. Generalmente, carecen de presupuesto propio, descentralizado, para ejecutar las acciones en el territorio. Ejecutan programas definidos y financiados desde el nivel central del ministerio, por medio de la delegación departamental del Ministerio específico. No obstante, tienen alguna capacidad para coordinar acciones con las municipalidades y a nivel local. Por ello tuvieron conocimiento y alguna participación en el proyecto. Otros ministerios clave para el proyecto, como Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB) y Ministerio de Economía (MINECO) no tienen presencia a nivel de los municipios, solo a nivel del departamento.

2.1.3 Descripción del proyecto

39. El proyecto “Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva” fue un proyecto financiado por el Fondo para la Construcción de la Paz -Peace Building Fund- de Naciones Unidas, y ejecutado como un proyecto conjunto por tres agencias: FAO, UNESCO y OIM. FAO fungió como agencia líder del proyecto. Fue ejecutado en los municipios de Concepción Tutuapa y Tacaná, del departamento de San Marcos, Guatemala. Su ejecución fue prevista para realizarse entre diciembre 2019 y julio 2021, con una duración de 18 meses. Contó con un financiamiento total de US \$1,500,000.00 (Un millón quinientos mil dólares) distribuidos entre las 3 agencias de la siguiente manera: FAO: US\$700,000.00; UNESCO: US\$400,000.00 y OIM con US\$400,000.00.
40. El proyecto se diseñó para promover un enfoque integrado y territorial para la prevención de conflictos y la reintegración efectiva de los jóvenes retornados en los municipios de Tacaná y Concepción Tutuapa en el departamento de San Marcos, en el altiplano occidental de Guatemala, que históricamente ha sido una región que expulsa y recibe un número elevado de migrantes. Se planteó que el efecto catalizador del proyecto radicaba en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales locales y nacionales, para que puedan desarrollar acciones y programas con sensibilidad juvenil y enfoque de género. Además, el proyecto debía fortalecer el liderazgo juvenil a través de programas educativos apropiados que

aumentaran su capacidad de agencia y promovieran su participación en las plataformas de toma de decisiones en sus comunidades, buscando construir alianzas que fueran mutuamente beneficiosas para los jóvenes y los liderazgos de la comunidad, especialmente para los jóvenes retornados, facilitando su socialización y reintegración cultural y política.

41. Simultáneamente, y con vistas a abordar las causas profundas de la migración rural, el proyecto propuso apoyar a los jóvenes retornados y a las mujeres para generar medios de vida en las zonas rurales. Por esta razón, el proyecto apoyó el diseño e implementación de actividades generadoras de ingresos, a través de la estrategia de la FAO de "Prevención de conflictos y estabilidad" que hace parte de una de sus cinco áreas temáticas y tiene la intención de invertir en capacitación técnica productiva; adopción de prácticas agrícolas sostenibles que reducen el impacto climático; diversificación hacia actividades no agrícolas, servicios rurales efectivos e inversiones en cadenas de valor; capacitación para el mercado laboral; oportunidades de empleo rural decente tanto para jóvenes retornados como para jóvenes en comunidades receptoras; e inclusión y acceso a recursos financieros para mujeres y jóvenes (FAO, 2016).

42. Para el efecto, el proyecto se organizó en tres componentes, cada uno con un resultado:

Resultado 1: Fortalecidas las capacidades estatales para reintegrar a los jóvenes retornados a nivel nacional y municipal

43. Las instituciones locales mejoran sus conocimientos y habilidades para recopilar y procesar datos desglosados sobre migración juvenil; aumentan sus capacidades para implementar planes de acción y mecanismos de reintegración para los jóvenes retornados; tienen la capacidad de gestión conjunta con redes juveniles y cuentan con mecanismos para la validación y certificación de competencias.

Resultado 2: Espacios sociales y económicos en las comunidades receptoras, que permiten la reintegración de los jóvenes retornados como agentes locales de cambio, han sido creados y utilizados

44. El uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles como herramientas clave de comunicación para el desarrollo rural ayudan en la promoción, posicionamiento en el mercado y financiamiento de iniciativas generadoras de ingresos, y a los intercambios participativos entre los jóvenes. El proyecto buscó ayudar a las redes, organizaciones y jóvenes a mejorar sus conocimientos y habilidades para la prevención de la violencia y para su reintegración socioeconómica. Se generaron políticas municipales para la reintegración de juventud retornada y crearon instancias municipales para la generación de empleo, como la Ventanilla Única Municipal de Empleo (VUME)

45. Además, los/las jóvenes, a través de sus propias redes fortalecidas, pueden tener un papel de liderazgo en los procesos de reintegración social, educativa, cultural y económica, incluido el diseño y la gestión de fondos mutuos de contingencia como un mecanismo de protección social que puede aliviar las tensiones de naturaleza económica, y fomentar el potencial y la necesidad de acciones participativas para llevar a cabo planes de ahorro e inversión.

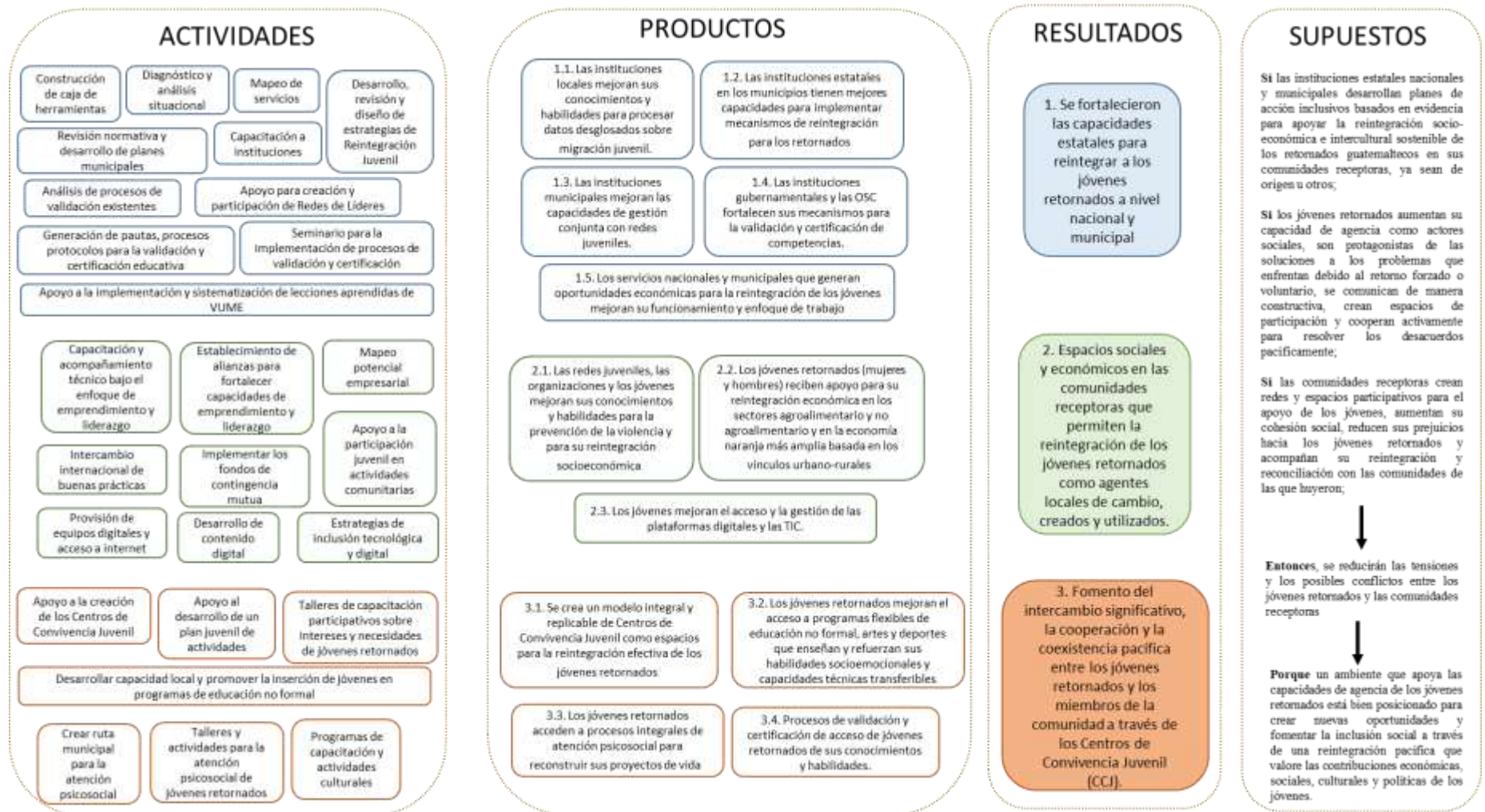
Resultado 3: Fomentado el intercambio significativo, la cooperación y la coexistencia pacífica entre los jóvenes retornados y los miembros de la comunidad a través de los Centros de Convivencia Juvenil (CCJ)

46. El proyecto propuso un modelo integral y replicable de "Centros de Convivencia Juvenil" (CCJ) como espacios para la reintegración efectiva de los jóvenes retornados, donde puedan trabajar con otros jóvenes. Se buscó promover experiencias significativas para el crecimiento personal y el desarrollo del liderazgo juvenil, así como también conectarse y formar vínculos a través de la educación, la cultura, el arte y el patrimonio compartido. También se desarrollaron rutas de atención psicosocial.
47. Otro objetivo fue mejorar el acceso a programas flexibles de educación no formal, artes y deportes, para enseñarles y fortalecer sus habilidades socioemocionales y capacidades técnicas, haciendo que sus conocimientos sean validados y certificados.

2.2 Teoría del cambio

48. El proyecto en su formulación plantea unos supuestos relacionados con resultados que podrían reducir las tensiones y posibles conflictos entre los jóvenes retornados y las comunidades receptoras, a partir de la creación de nuevas oportunidades y el fomento de la inclusión social.
49. La Figura 2-2 muestra una teoría de cambio elaborada por el equipo evaluador con base en el marco de resultados del proyecto y en los supuestos planteados en su diseño. En la gráfica se muestran las actividades que se propusieron implementar para obtener los productos que se esperaba generaran los tres resultados planeados en el proyecto.
50. En el apartado 3 de resultados de la evaluación se presentan los hallazgos respecto a la teoría del cambio del proyecto.

Figura 2-2. Teoría del cambio del proyecto.



Fuente: Elaboración propia con base en el marco de resultados del proyecto presentado en el Anexo B del PBF documento de proyecto

3. Resultados

3.1 Teoría del cambio

51. Uno de los ejercicios realizados en el marco de la evaluación fue revisar la pertinencia y relevancia de la teoría de cambio del proyecto presentada en el apartado anterior, principalmente la corroboración de los supuestos que se plantean en el documento del proyecto. A este respecto, se encuentran los siguientes hallazgos:
52. **Hallazgo 1: La teoría de cambio del proyecto se basa en la premisa no validada en esos territorios de la existencia de una relación (de asociación y/o causal) entre conflictividad y retorno juvenil a las comunidades de origen.**
53. La teoría de cambio del proyecto pone el énfasis en la reducción de conflictividad en esta población y en promover una reintegración pacífica de los jóvenes retornados. Como se muestra más adelante, la evidencia disponible indica que este tipo de problemática no existe o no la magnitud y alcance suficiente como para convertirse en un problema social en estos municipios, mucho menos que se asocie la conflictividad con el retorno de los jóvenes migrantes a sus comunidades.
54. La teoría de cambio no pone similar énfasis en abordar la situación económica como principal detonante de la migración juvenil en estos municipios y como potencial fuente de conflictividad, dadas las tensiones que sí se generan por la falta de ingresos y la falta de oportunidades económicas. Tampoco toma en cuenta el hecho de que esta realidad persiste y/o se agrava al momento del retorno.
55. No obstante, si bien la teoría de cambio y el diseño del proyecto enfatizaron como principal finalidad la construcción de la paz, y las actividades de mejora de cohesión, convivencia y relacionamiento y de fortalecimiento municipal, el destino principal de la asignación presupuestaria fue para la implementación del resultado 2 vinculado con los emprendimientos productivos, según se presenta en el apartado 2.1.3 de este informe. Cabe resaltar que aun cuando el resultado 3 recibió menor asignación presupuestal, los resultados en materia de cultura de paz se identifican dentro de los más relevantes y con mayor impacto del proyecto, dado que generan cambios de actitudes en la comunidad.
56. Como ya mencionado, esta desconexión entre teoría de cambio, el diseño del proyecto y la asignación presupuestaria se resolvió a favor del resultado 2. Así, los emprendimientos y las capacitaciones productivas se constituyeron en un área de mucho interés para los jóvenes pues daban alternativa frente a uno de los factores más importantes detrás de la migración juvenil en esos municipios. También era la intervención más esperada por las autoridades municipales, que ven en los emprendimientos y el autoempleo la única salida, ante la falta de una matriz económica y un tejido empresarial en estos territorios, que genere empleo a escala suficiente. Estas expectativas y énfasis del proyecto no se vieron reflejadas en la principal finalidad del proyecto planteada en la teoría de cambio.
57. Los diagnósticos se realizaron como parte de la ejecución del proyecto, no fueron insumos para formular la teoría de cambio ni para el diseño de los contenidos del proyecto, como se presenta en la sección 3.2.1 de este informe. Varios de ellos, tampoco fueron oportunos para la implementación, pues se finalizaron cuando ya se había avanzado. A pesar de que

participaron funcionarios departamentales y de los socios implementadores en la etapa de diseño del proyecto, no se identificaron en su momento estas inconsistencias entre la Teoría de Cambio y la realidad local. En los casos en que se sugirieron cambios al enfoque de las actividades, algunos socios implementadores plantearon que sus sugerencias no fueron atendidas.

58. No parece que haya existido un consenso previo entre las agencias responsables de la ejecución del proyecto y el donante, respecto a las definiciones a emplear sobre los conceptos clave en materia de construcción de la paz, y el enfoque desde donde iban a ser abordados. Sin claridad conceptual y el desarrollo de un lenguaje y comprensión común de los temas, difícilmente se puede formular una teoría de cambio adecuada para el proyecto. La evidencia de esta premisa se analiza en detalle en la sección 3.2.2.

3.2 Áreas de evaluación

3.2.1 Pertinencia

59. Dentro de la pertinencia del proyecto se encuentra, tanto elementos a resaltar, como oportunidades de mejora.
60. **Hallazgo 2: En el análisis de la pertinencia del proyecto se encuentran aspectos a resaltar como su enfoque en la población joven, que nunca había sido priorizada por algún proyecto en esos municipios.** Además, el proyecto se enfocó en jóvenes de comunidades alejadas de los propios municipios y generalmente más excluidas. En este sentido, un/a actor/a local menciona:

“Acá nadie viene. Por eso, vino a impactar para con la municipalidad que les pusieran atención a los jóvenes. Esto vino a despertar un interés en los jóvenes también” (Funcionario/a local entrevistado/a; Enero, 2022)

61. Las intervenciones del proyecto, en particular el componente de emprendimientos respondía a una necesidad sentida de los jóvenes de tener ocupación y medios para generar ingresos, especialmente ante la falta de empleo en los municipios. Los emprendimientos y el autoempleo se conciben como las únicas alternativas posibles frente a la migración, pues en estos municipios no hay empresas que generen empleo, y el proyecto los fomentó y sembró ese interés.
62. Finalmente, las municipalidades se sintieron reconocidas como contrapartes y sus acciones previas apoyadas. En particular, por las acciones relacionadas con cultura y con el fomento de emprendimientos y capacitaciones juveniles. Las actividades culturales, recreativas y de deporte mantuvieron a los/las jóvenes ocupados/as y entretenidos/as, a la par de que sirvieron para que se conocieran y acercaran entre sí. Los padres y madres de familia se sintieron aliviados al ver a sus hijos/as entretenidos/as y ocupados/as, alejados/as de problemas y los/las jóvenes tuvieron oportunidades para capacitarse y para recibir talleres sobre temas que les pueden ser útiles.
63. **Hallazgo 3: El proyecto respondió de manera parcial a las necesidades de los/las beneficiarias/os. Este buscó responder a las necesidades de los/las potenciales beneficiarios/as que se evidenciaron en el momento del diseño del proyecto, los cuales priorizaban a los migrantes retornados.** Sin embargo, durante la implementación se evidenció que en los municipios de Tacaná y Concepción Tutuapa no había

suficientes jóvenes (o no eran identificables) que cumplieran con los criterios de ser migrantes retornados entre los 14 y los 29 años, criterios que se habían definido para ser beneficiarios del proyecto.

64. Esto generó un cambio en los criterios de selección de los/las beneficiarios/as, dando menor prioridad a la condicionalidad de haber retornado. Este cambio permitió implementar las actividades planteadas. Sin embargo, el diseño de algunas de las actividades estaba enfocadas hacia población que había vivido la experiencia de migrar y retornar, lo que es una experiencia de vida diferente a la de los/las jóvenes que fueron los/las beneficiarios/as finales del proyecto.
65. **Hallazgo 4: También se menciona la falta de diagnósticos al momento de diseñar el proyecto, que hubiesen ayudado a identificar a la población objetivo y a conocer el contexto municipal y las dinámicas de la administración local, lo que es clave para garantizar la viabilidad de dar continuidad a las actividades desde las oficinas municipales.** Si bien el proyecto incluyó la elaboración de diagnósticos, según lo muestra el Cuadro 3.2.1-A, estos fueron publicados varios meses después del diseño de este.

Cuadro 3.2.1-A. Diagnósticos considerados dentro de la implementación del proyecto

DIAGNÓSTICO	FEHCA DE PUBLICACIÓN
Diagnóstico de la Situación Migratoria por Microrregiones del municipio de Tacaná, San Marcos	Octubre de 2020
Diagnóstico de la situación migratoria del municipio de Concepción Tutuapa, San Marcos	Noviembre de 2020
Caracterización del Ecosistema del empleo y emprendimiento rurales y existentes para el municipio de Tacaná.	Mayo de 2021
Caracterización del Ecosistema del Empleo y Emprendimiento Rurales y existentes para el municipio de Concepción Tutuapa	Mayo de 2021
Línea de base del proyecto	Junio de 2021
Diagnóstico de certificación de competencias laborales para jóvenes retornados	Diciembre de 2021
Programa de modalidad flexible de educación alternativa	Diciembre de 2021

Fuente: Elaboración propia con base en INAP (2020a), (2020b), CID Gallup (2021), Red Nacional de Grupos Gestores (2021a), (2021b)

66. Los diagnósticos migratorios de cada municipio, realizados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), abordan muy brevemente el tema del retorno y sus efectos en las comunidades de estos municipios. Además, se hicieron ya como parte de la ejecución del proyecto y no para alimentar el diseño de este. En los diagnósticos se refiere que si existen tensiones entre retornados y comunitarios. Sin embargo, se parte de información que proviene de los resultados de grupos focales con comunitarios, sin datos metodológicos ni cuantitativos sobre estos grupos focales que permitan tener una apreciación más precisa. Así mismo, se manifiesta que los jóvenes retornados se inclinan a delinquir y a consumir alcohol y drogas, lo que puede resultar en una tendencia a estigmatizar a estas poblaciones de acuerdo con diagnósticos que no fueron del todo validados durante la implementación del proyecto⁴.

⁴ Como es el caso del diagnóstico de línea de base.

67. Finalmente, los funcionarios y jóvenes beneficiarios/as consideran que seleccionar a los municipios de Tacaná y Concepción Tutuapa para implementar el proyecto, y dentro de ellos priorizar a las comunidades más alejadas donde no hay proyectos enfocados a los jóvenes ni a las comunidades, es una forma de llenar un vacío en municipios que son poco atendidos y cuya población está totalmente olvidada. Sin embargo, se encuentra también una dualidad dado que, si bien la intención en el diseño del proyecto era incluir a los más excluidos, en términos de implementación, las actividades se hicieron principalmente en el caso urbano, lo que implica que los jóvenes debían llegar al proyecto y no el proyecto a ellos⁵.
68. **Hallazgo 5: Se identifican elementos de las prioridades nacionales de consolidación de la paz en el país que fueron incorporados dentro del diseño del proyecto.**
69. Tomando en cuenta los resultados esperados del proyecto en el marco de las políticas nacionales de consolidación de la paz, los funcionarios coinciden en afirmar que aun cuando se encuentra vigente el acuerdo de paz firmado por el Gobierno de Guatemala en 1996, no es clara la agenda en temas de paz del Gobierno actual. Sin embargo, estos mismos funcionarios resaltan que el proyecto si toma elementos como la participación comunitaria de los y las jóvenes, la convivencia pacífica, y la migración irregular, que son pertinentes y relevantes para los procesos de consolidación de la paz a nivel nacional.
70. **Hallazgo 6: El proyecto fue pertinente para abordar los factores de migración y conflicto en los/las jóvenes presentes actualmente en el territorio, más no los previamente identificados en el diseño.**
71. En el documento de proyecto se menciona que: *"El proyecto promueve un enfoque integrado y territorial para la prevención de conflictos y la reintegración efectiva de los jóvenes retornados en los municipios de Tacaná y Concepción Tutuapa en el departamento de San Marcos, en el altiplano occidental de Guatemala, que históricamente ha sido una región que expulsa y recibe un número elevado de migrantes"* y que el tipo y número esperado de beneficiarios eran: *"200 jóvenes (50% mujeres), repatriados y de comunidades receptoras, que se integrarán en 2 redes juveniles (una en cada municipio). Además, estos jóvenes darán vida a los Centros de Convivencia Juvenil -CCJ-, donde desarrollarán actividades que llegarán a otros jóvenes en cada municipio, 50 mujeres jóvenes, sobrevivientes de violencia sexual y violencia de género, especialmente las retornadas, 10 comunidades receptoras identificadas por municipios y 5 instituciones estatales con presencia a nivel de los dos municipios"* (PBF, 2019). Sin embargo, durante la implementación del proyecto se evidenció que los jóvenes retornados no generan conflictos en estas comunidades, y además que no era factible lograr la participación del total de migrantes retornados y retornadas que se solicitaba dentro de la muestra de beneficiarios.
72. Respecto a la conflictividad que generan los migrantes retornados, los/las jóvenes que retornan no generan conflictos en sus comunidades por el hecho de ser retornados, al

⁵ Algunos funcionarios entrevistados mencionaron que en el diseño se hizo un planteamiento de ir a las comunidades para dejar allá capacidades pero esta no fue aceptada. Adicionalmente, se resalta que el proyecto le otorgó auxilio de transporte a los/las jóvenes beneficiarias/as para que pudieran movilizarse al casco urbano.

contrario, son acogidos por su comunidad⁶. La pertinencia del proyecto se relaciona con la contribución para mitigar conflictos que pueden ser generados por la falta de oportunidad de los/las jóvenes y de sus familias, y/o por no tener opciones para ocupar su tiempo libre o integrarse en su comunidad.

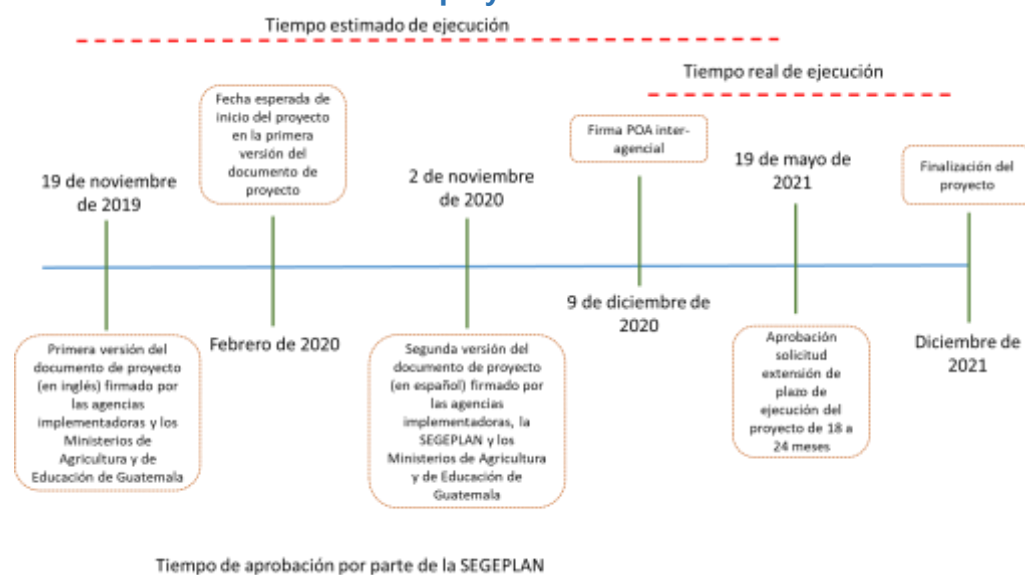
73. En cuanto a la participación de migrantes retornados y retornadas, durante la implementación del proyecto no se hizo distinción entre jóvenes retornados, aquellos con la intención de migrar o aquellos con la intención de permanecer en sus comunidades. El proyecto abarcó de manera general a los/las jóvenes de la comunidad, independientemente de sus planes migratorios.
74. Llama la atención la manera en la que se llevó a cabo la priorización de los beneficiarios del proyecto, dado que el diagnóstico de línea de base realizado, no solo se publica dos años después del documento de proyecto, sino que no presenta evidencia de conflictividad generada por migrantes retornados, ni de la estimación del total de jóvenes retornadas que han sufrido violencia sexual (CID Gallup, 2021). El Apéndice 6 muestra los indicadores estimados en el diagnóstico de línea de base, donde se resaltan solo cinco indicadores relacionados con la priorización de beneficiarios y uno de ellos muestra que solo el 8,8% de las personas encuestadas considera que a los migrantes retornados se les recibe mal y otro presenta que no existe evidencia sobre experiencias de mujeres jóvenes retornadas sobrevivientes de violencia sexual y de género, que comienzan a reconstruir su proyecto de vida.
75. De igual manera, hay comprensión de que en la migración cuyo destino es Estados Unidos, pocos logran pasar al primer intento. La línea de base de CID GALLUP (2021), documentó la dinámica reiterativa de la migración. Es decir, hay múltiples intentos migratorios emprendidos por los retornados. Al momento de la encuesta, el 19% pensaba intentarlo de nuevo; 53% había desistido (no se señala después de cual número de intento) y 22% estaba indeciso de si lo intentaría de nuevo o no. En promedio, hay al menos 3 intentos. La naturalización de esta dinámica en las comunidades hace que el "ser retornado" no sea necesariamente un estigma. Sin embargo, tampoco se anda divulgando el estatus, no solo porque es transitorio (lo intentarán de nuevo) sino porque así reducen riesgos de ser identificados en un nuevo intento, o bien porque minimizan la información que tienen los acreedores y la presión del pago de la deuda. Lo anterior dificulta la identificación de migrantes retornados para recibir la asistencia del proyecto.

⁶ En el tiempo en el que estuvo desarrollándose parte del proyecto se presentaron algunos estigmas y rechazos a personas retornadas a causa de su posible contagio con el COVID-19, más no por el hecho de ser migrantes retornados.

3.2.2 Eficiencia y coherencia

76. **Hallazgo 7: Si bien se lograron todas las metas programáticas del proyecto, la planificación se vio afectada por las demoras en la aprobación del comienzo de la implementación.**
77. De acuerdo con los documentos de proyecto, el tiempo estimado de ejecución fue significativamente menor que el tiempo real, según se presenta en la Figura 3-1. Esta demora se debió principalmente al retraso en la aprobación del proyecto por parte de la SEGEPLAN, proceso que demoró un año, y afectó los procesos de planeación.

Figura 3-1. Línea de tiempo estimado entre la presentación y la finalización del proyecto



Fuente: Elaboración propia con base en PBF (2019), (2020a), (2020b) y (2021)

78. No obstante lo anterior, todas las metas programáticas se alcanzaron en un tiempo de ejecución más corto de lo planificado. Este logro se dio gracias al alto compromiso del personal que participó en la implementación del proyecto y al seguimiento cercano de las agencias a las actividades realizadas por los socios implementadores.
79. **Hallazgo 8: Se evidenciaron algunas fallas en los procesos administrativos internos del proyecto.**
80. Esta debilidad e ineficiencia de la implementación del proyecto fue referida por algunos funcionarios municipales, funcionarios institucionales, y jóvenes beneficiarios/as de emprendimientos. Sumado a los retrasos incurridos en la aprobación del proyecto, que acortó sensiblemente el período de implementación, se dieron atrasos en las compras de los insumos para ciertos emprendimientos, hecho que impide establecer su efectividad y eventual sostenibilidad pues, a la fecha de realizada la evaluación, hasta ahora se había comenzado a hacer uso de estos insumos en aquellos emprendimientos afectados por el retraso.
81. El tener que usar procedimientos financieros de las municipalidades retrasó también algunos procesos de compra. Parte de los recursos del proyecto fueron canalizados por vía

de las municipalidades; en particular, compras de algunos bienes y el pago de cursos de capacitación con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Esos recursos, a pesar de provenir de un organismo internacional, deben ejecutarse empleando todas las normas y procedimientos de la administración pública municipal nacional, lo cual representó un desafío adicional para los funcionarios a cargo de estas gestiones.

82. Hallazgo 9: Se resalta el seguimiento cercano de las agencias a las actividades realizadas por los socios implementadores, la difusión de la información de avances del proyecto entre las agencias implementadoras y la labor de sistematización del monitoreo general del proyecto. Sin embargo, este sistema de monitoreo no incluyó estrategias para reflexionar a partir de la información recogida, retroalimentar y ajustar la implementación o medir el efecto de las actividades de emprendimiento.

83. Los socios implementadores valoran la constante comunicación y coordinación que tuvieron con las agencias implementadoras durante el desarrollo del proyecto, y la organización de la información que solicitó la coordinación para monitorear los resultados. Así mismo, se destacan las reuniones periódicas con las agencias participantes para presentar el estado de ejecución del proyecto. No obstante, durante la implementación se evidenció que se necesitaban ajustes al diseño, como, por ejemplo, el ajuste de la población objetivo, reflejado por el diagnóstico de línea de base mencionado en el hallazgo 6. Estos ajustes no se hicieron y no se adaptaron las actividades del proyecto., en parte porque el diseño del proyecto no permite modificar el marco de resultados. Es así como las actividades de atención psicosocial, diseñadas para jóvenes retornados/as que vivieron experiencias traumáticas y de victimización, y los proyectos de apoyo a emprendimientos, diseñados para jóvenes de 14 a 29, fueron finalmente aplicados a jóvenes que no habían migrado y que, en su mayoría, estaban en un rango entre los 13 y los 18 años de edad⁷.

84. La base de datos sobre los emprendimientos con la que cuenta el proyecto no permite establecer el estado de situación y de progreso de cada uno de ellos. La sistematización realizada por el proyecto, la cual fue compartida luego de realizado el trabajo de campo de la evaluación, se enfoca más en documentar el proceso metodológico que se llevó que en caracterizar la situación y avance de los emprendimientos. El listado de emprendimientos entregado al equipo de evaluación es una lista de beneficiarios que no hace fácil establecer cuántos beneficiarios había por emprendimiento. No se encuentra información del estado en que queda cada emprendimiento una vez finalizado el proyecto ni cuál es la estrategia para hacer seguimiento individual, siendo, además, que en algunos casos los insumos llegaron apenas 3 semanas antes del cierre del proyecto.

85. El sistema de monitoreo del proyecto no contempló este monitoreo específico entre sus funciones, a pesar de que el resultado 2 absorbió la mayor parte de los recursos del proyecto. La medición de los resultados de estos emprendimientos sobre la población beneficiaria requiere de más tiempo, lo cual no fue contemplado en el diseño del proyecto y además fue perjudicado por las demoras que se dieron en su implementación.

86. Hallazgo 10: Se valora el haber considerado incluir personal inter-agencial dedicado específicamente a coordinar y monitorear las actividades de las tres agencias y la

⁷ La información de la edad de los beneficiarios se tomó de los listados de asistencia a las actividades del resultado 2 realizadas por la FAO.

capacidad humana de este personal. Sin embargo, la desarticulación inter-agencial afectó la coherencia de las actividades.

87. En el análisis de la eficiencia y la coherencia del proyecto se encuentran aspectos a resaltar como la inclusión de un coordinador inter-agencial, una persona experta en Monitoreo y Evaluación (M&E) y un coordinador temático por agencia. Esta estructura favoreció la comunicación y la coordinación de las actividades y facilitó el trabajo con autoridades e instituciones locales en procesos donde ellos debían facilitar información de material bibliográfico y listado de potenciales áreas de intervención y beneficiarios, agilizando así la implementación del proyecto. Así mismo, se valora la calidad humana de este personal, lo cual representa uno de los factores principales que contribuyeron a la eficiencia del proyecto. Entre otras cosas, ayudó a tener acceso a las alcaldías y a identificar potenciales socios implementadores y población beneficiaria.

88. Respecto a la coordinación entre agencias implementadoras a pesar de la presencia de un coordinador y de las actividades periódicas que se realizaron para coordinar la implementación del proyecto, no se logró una total articulación inter-agencial. Se percibe un desequilibrio en la participación y en el reconocimiento de las agencias en las comunidades, siendo la FAO y la UNESCO las agencias con mayor visibilidad, dado que desarrollaron actividades de emprendimientos productivos y espacios de convivencia, mientras que, en el caso de la OIM, la mayor parte del trabajo se centró en apoyo a las municipalidades. Adicionalmente, se aprecia una falta de coordinación para establecer objetivos comunes desde la formulación del proyecto. En este sentido, algunos/as funcionarios/as del nivel nacional y local afirman:

"No hubo suficiente retroalimentación entre agencias, fue una montaña rusa, hubo dificultades para la formulación del proyecto por diferentes intereses" (Funcionario/a nacional entrevistado/a; Enero, 2022)

"Cuando hay rivalidad se pierde la visión de los jóvenes, pesan más los indicadores que el bienestar de la comunidad y los logros para ellos" (Funcionario/a nacional entrevistado/a; Enero, 2022)

89. En línea con lo anterior, se percibe que un proyecto inter-agencial tiene la capacidad de prestar servicios a la comunidad a una escala mayor de lo que podría hacer una agencia de manera individual. No obstante, las deficiencias en la coordinación y la diferencia entre los tiempos de inicio de las actividades (los/las beneficiarios/as del resultado 2 se identificaron cuando comenzó el proyecto, mientras que la implementación del resultado 3 fue posterior, lo que impidió que desde un inicio se pudiera presentar todas las temáticas a los/las jóvenes y que ellos pudieran definir a cuales asistir), limitaron la posibilidad de prestar una atención integral a los/las jóvenes y en algunos casos se generaron contrariedades porque los/las jóvenes debían escoger a cual actividad asistir dentro de varias que se les ofrecían al mismo tiempo. No existió un proceso de coordinación para garantizar que los/las beneficiarios/as recibieran las diferentes opciones de atención que ofrecía el proyecto de una manera organizada.

90. La estrategia de comunicación y visibilidad del proyecto y de la explicación de su naturaleza inter-agencial, que fue trabajada en conjunto con todos los puntos focales de las agencias implementadoras, no contribuyó a equilibrar la percepción de la población y las autoridades locales respecto a los distintos componentes del proyecto y la participación de las distintas agencias. No es fácil para la población local y las autoridades municipales,

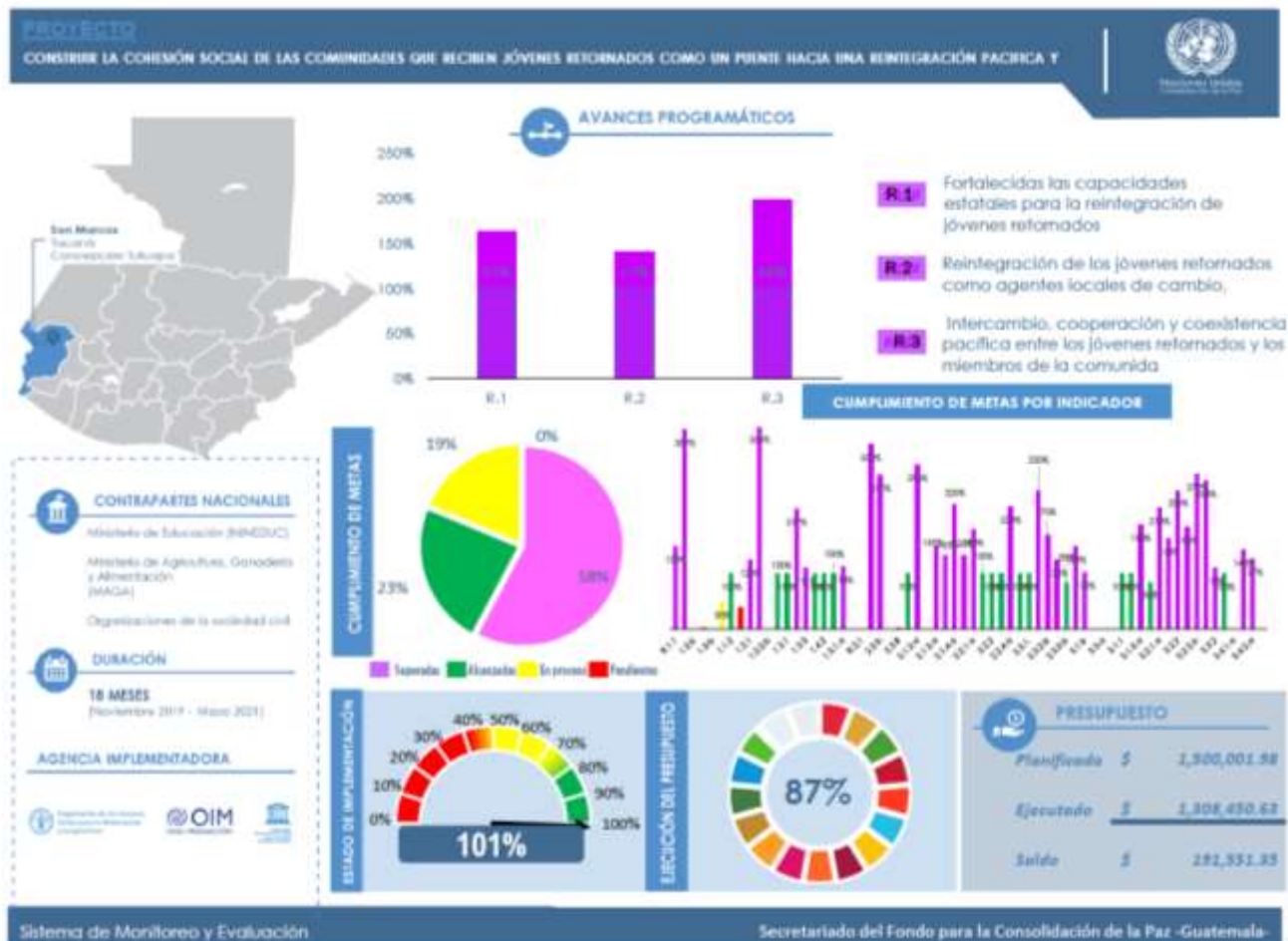
e inclusive de los ministerios, entender el entramado inter-agencial que maneja el Sistema de Naciones Unidas. Para ellos, ONU, FAO, UNESCO, OIM son la misma cosa y se acuerdan del nombre más fácil y presente en su cotidianidad. En este caso, la agencia con la que tenían más familiaridad previa era FAO, pues esta agencia tiene mucho más tiempo de trabajar, en otro tipo de proyectos agropecuarios, en esos municipios y además los proyectos de emprendimiento son más llamativos para los/las jóvenes y los padres y madres de familia, quienes en algunos casos intervienen en la decisión de participación de los/las beneficiarios/as. Este desbalance de percepciones pudo haberse compensado, al menos parcialmente, con una acción dirigida por parte del propio proyecto para informar, explicar y divulgar con mayor equilibrio sobre los distintos aportes y resultados. Para UNESCO era mucho más fácil darse a conocer en las comunidades, a pesar de esta debilidad de gestión, dada la naturaleza de sus intervenciones, que llegaban directamente a los y las jóvenes. Sin embargo, esta facilidad de darse a conocer entre los/las beneficiarios/as no se dio para la OIM.

3.2.3 Eficacia

91. **Hallazgo 11: Si bien el proyecto alcanzó las actividades y los productos planteados, incluso sobrepasando algunas metas, no hay evidencia del logro de los resultados 1 y 2 de la manera en la que están formulados en la teoría de cambio del proyecto.**
92. Según lo muestra la Figura 3-2, al cuarto trimestre del 2021 se presentaba un cumplimiento del 81% de las metas del proyecto, el 58% de las metas superadas y el 23% de las metas alcanzadas. De acuerdo con el reporte trimestral del proyecto (FAO, OIM y UNESCO, 2021a), para el **resultado 1** de fortalecer las capacidades estatales para reintegrar a los jóvenes retornados a nivel nacional y municipal, los avances acumulados son del 163% y la ejecución presupuestal del 90%. En este resultado se han sobrepasado metas relacionadas con el número de funcionarios y funcionarias estatales municipales capacitados y el número de jóvenes apoyados por alguna instancia de servicios municipales, actividades en las cuales participó más de una agencia implementadora.
93. Para el **resultado 2** de generar espacios sociales y económicos en las comunidades receptoras que permiten la reintegración de jóvenes retornados como agentes locales de cambio, creados y utilizados, los avances acumulados son del 141% y la ejecución presupuestal del 95%. También se encuentran metas que fueron sobrepasadas como el número de jóvenes que desarrollan acciones con otros jóvenes como Jóvenes Agentes de Cambio Rural (ADER), número de proyectos bajo el enfoque de FABRICA de emprendimiento implementado por jóvenes ADER, número de iniciativas generadoras de ingreso generadas por los jóvenes que reciben apoyo en cada uno de los municipios, número de fondos de contingencia mutua establecidos por la comunidad y dirigidos por jóvenes, número de jóvenes cuyas iniciativas fueron apoyadas desde plataformas digitales y número de jóvenes con capacitación en Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) y en el uso de plataformas digitales dentro del programa Chispa Rural.
94. Finalmente, para el **resultado 3** de fomento del intercambio significativo, la cooperación y la coexistencia pacífica entre los jóvenes retornados y los miembros de la comunidad a través de los Centros de Convivencia Juvenil (CCJ) los avances acumulados son del 185% y la ejecución presupuestal del 79%. En este resultado se sobrepasaron las metas de número

de jóvenes que participan en las actividades de CCJ, número de jóvenes que participan en programas de educación no formal, número de jóvenes capacitados en autonomía económica y cultura de la paz, número de jóvenes que acceden a procesos integrales de atención psicosocial para reconstruir sus proyectos de vida y número de jóvenes que participan en sesiones de certificación de competencias y validación de capacitaciones (FAO, OIM y UNESCO, 2021b)

Figura 3-2 Reporte de monitoreo del proyecto, cuarto trimestre de 2022



Fuente: Dashboard informe de seguimiento del proyecto, cuarto trimestre de 2021

95. No obstante, este logro en el estado de implementación del proyecto, no es claro el alcance de los resultados de la manera en la que están formulados en la teoría de cambio para cada uno de sus componentes. El alcance de proyecto de fortalecer capacidades institucionales, generar espacios sociales y económicos y fomentar la coexistencia pacífica entre los jóvenes retornados y la comunidad, va más allá de las posibilidades de un proyecto de corta duración. Se reconoce que el proyecto contribuye en una mínima parte y que, si bien las capacitaciones a funcionarios/as y beneficiarios/as son importantes, no son suficientes para traducir los conocimientos en acciones que perduren en el tiempo.

96. El **resultado 1** “Fortalecer las capacidades estatales para reintegrar a los jóvenes retornados a nivel nacional y municipal” implicaba, en primera instancia, que las municipalidades desarrollaran capacidad y condiciones para identificar a los jóvenes retornados, cosa que no podían hacer. Las autoridades municipales afirman que no tenían

forma de enterarse de quienes se habían ido y quienes habían sido retornados, pues la migración es un asunto que se maneja en lo privado de los hogares. Otro ejemplo es que no tenían suficiente personal para hacerse cargo de este tema. En los puestos disponibles, en el caso de una municipalidad, el personal cambia con mucha frecuencia para así dar a más gente alguna oportunidad de empleo. Esto implicó que, por ejemplo, gente que recibió algunos de los cursos/diplomado/talleres en las municipalidades, ya no estaba en el cargo cuando se hizo la evaluación. Un reclamo sensible, hecho por las autoridades municipales es que, si bien se apoyó la elaboración de instrumentos de política, no hubo apoyo acompañamiento para la implementación de la misma. Como resultado, un fuerte cuestionamiento a la utilidad de haber destinado recursos y esfuerzo a esas acciones, más aun en un contexto donde las autoridades no ven el problema migratorio como una prioridad y se centran más en temas que les generan mayor peso político.

97. Adicional a lo anterior, se identifica que se crearon instancias que no sólo no tenían sostenibilidad previsible (como la VUME)⁸ sino que competían con la institucionalidad preexistente de la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMUDEL). Las VUME funcionaban más que como oficinas para la gestión de empleo juvenil, como instancias para ofrecer asesoría a los jóvenes o gestionar los cursos de capacitación. Sin tejido empresarial en esos municipios, difícil cumplir un papel en la gestión de empleo o mediación de temas laborales. MINTRAB perdió interés en las mismas por esa razón.
98. En el caso del **resultado 2**, no es posible determinar todavía, cuántos de los emprendimientos apoyados por el proyecto podrán sobrevivir y constituirán una alternativa real frente a la migración o una alternativa cuando se retorna: El listado de emprendimientos fue entregado tardíamente al equipo de evaluación, y era más bien, una lista de beneficiarios que no hacía fácil establecer siquiera cuántos beneficiarios había por emprendimiento. El sistema de monitoreo del proyecto no contempló este monitoreo específico de identificar los resultados de los proyectos de emprendimiento sobre la reintegración de los/las jóvenes retornados/as como agentes de cambio entre sus funciones, a pesar de que el resultado 2 absorbió la mayor parte de los recursos del proyecto. Dados los retrasos en la compra de insumos para los emprendimientos, al momento de la evaluación, fue informado que los jóvenes están todavía implementando las acciones de arranque o estaban en etapas muy tempranas del proceso, como para determinar los resultados alcanzados en términos de generación de ingresos en el corto plazo y menos, sobre la viabilidad de que los mismos se constituyan, a más largo plazo, en una alternativa real frente a la opción de emigrar. Algunos de los proyectos, pensados para obtener ingresos rápidos, en voz de algunos jóvenes, si han servido al menos para aplazar la decisión de migrar que ya tenían algunos en perspectiva. Sin embargo, otros participantes del proyecto, ya se fueron del país. La efectividad de la intervención como alternativa a la migración u opción para los retornados, sigue siendo una hipótesis pendiente de verificación dado que varios de los proyectos no han terminado de implementarse y aún no se cuenta con la información para evidenciar dicha efectividad.
99. Finalmente, en el caso del **resultado 3**, fueron los recursos del proyecto los que permitieron que las municipalidades pudieran impulsar las actividades artísticas y culturales que tanto gustaron a los/las jóvenes. El centro cultural de Concepción Tutuapa pudo ofertar servicios en 2021, gracias al apoyo de UNESCO, quien les dotó de insumos para trabajar vía el proyecto, hecho por el cual están profundamente agradecidos. En el

⁸ Este análisis se amplía en la sección 3.2.5 de este informe, correspondiente al criterio de sostenibilidad.

caso del Ministerio de Educación (MINEDUC), la Dirección General de Educación Física (DIGEF) tiene políticas, programas y métodos para llevar el deporte y la recreación a los/las jóvenes, pero carece del personal y recursos para poder hacerlo, especialmente a nivel comunitario. Nuevamente, el proyecto subsanó estas situaciones temporalmente, pero al momento que ya no se pueda pagar a los técnicos de deporte que hacían las actividades en los municipios, el MINEDUC no los puede absorber. Mientras tanto, el Ministerio de Cultura y Deportes, quien tiene mandato y recursos para el deporte y debe velar por la infraestructura deportiva en los municipios, no fue parte del proyecto. Similar pasó con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), donde la Dirección de Salud Mental del Área de Salud, valoró muy positivamente el haber introducido el componente de atención psicosocial a jóvenes retornados/as en el proyecto y el haber validado las rutas de atención psicosocial que fueron incluidas en sus planes operacionales, y lo consideró algo necesario y novedoso. Sin embargo, luego de haber recibido el manual y la capacitación, no contó con psicólogos ni otro personal para poder aplicar estos instrumentos con los/las jóvenes. En vista de esto la Dirección solicitó apoyo al proyecto para financiar dos psicólogos y no fue autorizado. Luego solicitó esta financiación al MSPAS quienes gestionaron 2 psicólogos por dos meses. Sirvan estos elementos para reflexionar que, si bien el proyecto contribuyó creando instrumentos y herramientas y capacitando, esto no se traduce necesariamente en cambios y resultados como los propuestos.

100. **Hallazgo 12: El empoderamiento de la juventud y la posibilidad de generar opciones para su proyecto de vida se reconocen como los principales resultados del proyecto.**
101. La principal contribución del proyecto que se reconoce es haber podido darle voz a los/las jóvenes, generar redes y traer sobre la mesa la importancia de generar oportunidades, capacidades de emprendimiento, asociativas y de liderazgo en la juventud. Se reconoce en las comunidades la creación de espacios de convivencia para los/las jóvenes y para la comunidad.
102. Así mismo, se logró el desarrollo de capacidades, el empoderamiento de la juventud y la posibilidad de generar opciones para su proyecto de vida, lo que se identifica como la principal fortaleza en la implementación del proyecto.
103. **Hallazgo 13: La generación de expectativas sobre los emprendimientos, las capacitaciones, la certificación, y la cantidad de recursos disponibles para el proyecto, contrasta con la baja cobertura de jóvenes que pudo finalmente involucrarse en algún emprendimiento y con la escasa evidencia del proceso que se surtió y los resultados que se alcanzaron sobre la reintegración de los/las jóvenes retornados/as como agentes de cambio.**
104. Si bien en varias actividades del proyecto excedieron el número de participantes originalmente previsto (ver sección 3.2.3 de este informe), la cantidad final de jóvenes que pudieron tener capacitaciones en temas de productividad y certificarse fue mucho menor de los que pudieron iniciar un emprendimiento y ser apoyados.
105. En el documento que sistematiza la experiencia con los emprendimientos (FAO, 2022), se documentó un total de 85 jóvenes beneficiarios/participantes. No es posible establecer de ese documento si esto equivale a 85 emprendimientos o cuántos emprendimientos fueron

realmente los apoyados. No se evidencia información respecto a la cantidad de propuestas presentadas para ser apoyadas y su contenido, para tener alguna idea del tamaño y contenido de la demanda de los que se involucraron en el proyecto, frente a lo que fue posible apoyar. Tampoco se aclara qué proporción de los recursos asignados al resultado 2 se destinaron a financiar los emprendimientos.

106. **Hallazgo 14: Se identifican aspectos de coyuntura y sucesos relevantes para la implementación del proyecto que inciden en la viabilidad e implementación del proyecto y el alcance de los resultados.**
- **Si bien el proyecto logró realizar la mayoría de las actividades planteadas tanto en Tacaná como en Concepción Tutuapa, las diferencias entre estos municipios son un factor que incide en el alcance de los resultados.**
107. Según se presenta en la sección 2.1.1 y en el apéndice 5 de este informe, el municipio de Concepción Tutuapa es más alejado que el municipio de Tacaná, y con una menor cultura de participación y asociación.
- **El proyecto se gestionó con la administración de gobierno que estaba en 2019 y durante un año electoral.**
108. Si bien el proyecto fue autorizado y financiado por PBF en el año 2019, para su implementación inmediata, el proceso de gestión de la aprobación nacional demoró un año, afectando severamente el tiempo real de ejecución. El 2019 fue un año complejo en Guatemala, por una coyuntura política tensa, que tuvo, como una de sus repercusiones, que se enlentecieron los procesos de gestión de proyectos financiados por la comunidad internacional a nivel de su aprobación por parte del ente rector nacional, la SEGEPLAN. Además, 2019 fue año electoral en Guatemala, lo que se sumó a la cadena de situaciones que desaceleraron las gestiones de aprobación de este tipo de proyectos. El cambio de administración ocurrió en enero 2020, lo cual conlleva un amplio recambio de personal, tanto a nivel de gobierno central como en las municipalidades, que se suman a los atrasos para iniciar la ejecución.
- **Restricciones de movilidad y desplazamientos por la pandemia COVID-19 que, en Guatemala, inició el 13 de marzo de 2020.**
109. Apenas si se había logrado aprobar el proyecto a finales de 2019, y se había dado la rotación de personal que acompaña en Guatemala el cambio de gobierno, cuando se declara a finales de enero 2020 la Alerta Sanitaria Internacional por la COVID-19, por parte de la Organización Mundial de la Salud -OMS-. El gobierno de Guatemala comenzó a tomar medidas casi de inmediato después de esta declaratoria y el 13 de marzo se reportó oficialmente el primer caso de COVID-19 en el país. A partir de entonces, y hasta septiembre de 2020 aproximadamente, esto implicó restricciones casi totales a la movilidad y desplazamientos del personal de las agencias del Sistema de Naciones Unidas en el país. Esta situación afectó también implementación del proyecto, que tuvo que adecuar su estrategia de trabajo al uso de medios y plataformas digitales y de redes sociales para avanzar con varias de las acciones contenidas en el plan de trabajo.
- **Limitado acceso a internet y equipo celular y de cómputo por parte de las municipalidades y de los jóvenes beneficiarios del proyecto.**
110. La conectividad de internet es limitada en los municipios de intervención del proyecto y un aspecto estructural que limita las oportunidades de comunicación. Sin embargo, durante la pandemia, cuando la conectividad por la vía de internet, tecnologías de información y

equipos de cómputo y celulares se tornó indispensables, municipios como Concepción Tutuapa y Tacaná, tuvieron dificultades para adaptarse a actividades en línea. En algunos lugares de las áreas rurales de estos municipios no hay señal (ni internet), pero, sobre todo, las restricciones de acceso se relacionaron con limitaciones en la capacidad adquisitiva de los jóvenes y las familias para pagar internet y/o contar con equipo de cómputo en sus hogares, para poder conectarse a las actividades que el proyecto estaba realizando en línea. Las municipalidades también enfrentan restricciones de acceso a equipo de cómputo e internet.

- **Alta rotación de personal en las municipalidades y delegaciones ministeriales por el cambio de gobierno y el clientelismo político.**
111. Si bien el clientelismo político y la alta rotación de personal en las instituciones públicas son fenómenos estructurales en la administración pública guatemalteca, estas dinámicas se han venido agravando desde el año 2015, con la crisis político-institucional que está viviendo el país, a la cual se sumó la pérdida de empleos y deterioro de la actividad económica a nivel local agudizada por la pandemia. Uno de los resultados de esta situación es un incremento en la rotación de personal de las municipalidades, quienes permanecen solamente unos cuantos meses en sus cargos. Este hecho, más notorio en Concepción Tutuapa que en Tacaná, tuvo repercusiones especialmente para el resultado 1.

3.2.4 Impacto sobre la consolidación de la paz y sensibilidad al conflicto

112. **Hallazgo 15: No se evidencian resultados en la prevención de conflictos generados por los/las migrantes retornados/as porque no es una causa de la conflictividad en la región. Por el contrario, se encuentran resultados sobre la coexistencia armónica y cohesión social entre los/las jóvenes.**
113. La hipótesis de la conflictividad generada por migrantes retornados/as no se validó durante la implementación del proyecto. Por el contrario, según se mencionó anteriormente, la mayor causa de la conflictividad es la ansiedad y preocupación que resultan de la falta de oportunidades económicas.
114. El impacto del proyecto en términos de consolidación de la paz se relaciona con los espacios de convivencia para los/las jóvenes y la atención psicosocial recibida, lo que les ayuda a tener mejor relación con su familia y su entorno y a tener más información y herramientas para construir un proyecto de vida, evitando frustración y conflictos en la comunidad. En este sentido, jóvenes beneficiarios/as del proyecto afirman:
- "Acá todos nos llevamos bien, pero las actividades culturales nos ayudaron a unirnos más." (Taller con jóvenes beneficiarios/as; Diciembre de 2021)*
- "Al tener todos en que ocuparnos y como ayudar a nuestras familias. Nuestros papás estaban tranquilos de que estábamos en actividades sanas. No metidos en problemas". (Taller con jóvenes beneficiarios/as; Diciembre de 2021)*
115. **Hallazgo 16: El impacto en la consolidación de la paz fue insuficiente, en parte por la falta de contextualización en el diseño de las actividades.**
116. Ni los actores involucrados, ni los/las beneficiarios/as del proyecto identifican impactos negativos en términos de consolidación de la paz, por el contrario, resaltan el impacto del

proyecto sobre la posibilidad de mantener a los/las jóvenes ocupados/as, de generar oportunidades laborales y económicas para ellos/as, y convivir de una manera más armoniosa en su comunidad.

117. No obstante lo anterior, se encuentra que se pudo haber alcanzado un impacto mayor en términos de la consolidación de la paz si se hubiese hecho un diagnóstico oportuno que permitiera identificar los factores que generan conflictos en el territorio y focalizar de una manera más asertiva a la población objetivo. La evidencia disponible indica que la descripción de conflictividad potencial señalada en el documento de proyecto encaja mejor con el perfil del adulto retornado, luego de largo tiempo fuera, que de jóvenes retornados que son migrantes recientes. Según algunos entrevistados, quienes han provocado conflictividad, pero de manera esporádica, son adultos quienes, luego de varios años en el extranjero, son deportados y se ven obligados a regresar a sus municipios de origen y comenzar de nuevo. Su frustración los lleva a tener actitudes hipercríticas frente a los jóvenes y sus iniciativas, y más frecuentemente tienen conductas de ingesta de alcohol que pueden contribuir a un incremento de agresividad. Se reafirma que no es frecuente y se señala también que esta no fue población de cobertura del proyecto, a pesar de su gran necesidad y total falta de apoyo.

118. Hallazgo 17: Aun cuando el proyecto se relaciona directamente con las temáticas abordadas por el PBF en su cartera de proyectos y tuvo un enfoque de sensibilidad al conflicto, este enfoque no se corroboró durante la implementación.

119. Según se mencionó anteriormente, durante la implementación del proyecto se identificó que los/las jóvenes retornados/as no generan conflicto. Por el contrario, son acogidos en sus comunidades. La manera en la que el proyecto se relaciona con la prevención del conflicto es que contribuyó a que la población tenga oportunidades y esto hace que se reduzcan las situaciones de ansiedad y preocupación que generan conflictividad y violencia intra-familiar, y que los/las jóvenes identifiquen otras opciones de vida diferente a la migración irregular, lo que en muchos casos pone en riesgo su vida y la vulneración de sus derechos.

120. La sensibilidad al conflicto que buscó darse en el diseño del proyecto partió de la hipótesis no comprobada de que los/las beneficiarios/as iban a ser principalmente migrantes retornados y se establecieron indicadores relacionados con la contribución del proyecto a que estos jóvenes superaran los traumas generados por el retorno. El diseño del concepto del proyecto sobre la asistencia psicosocial se trabajó sobre reintegración a retornados y no para los conflictos que realmente ocurren entre los/las jóvenes en estos contextos.

121. Finalmente, si bien el proyecto no fue parte de la Cartera de Proyectos del PBF en Guatemala 2016-2019 dado que fue aprobado en 2020, se relaciona directamente con las

Box 1. Relación del proyecto con la Cartera de Proyectos del PBF en Guatemala 2016-2019.

De acuerdo con Fondo para la Consolidación de la Paz (2020), las temáticas abordadas en los 8 proyectos implementados por el PBF en Guatemala durante el periodo 2016 a 2019 son:

- la justicia de transición,
- el fortalecimiento del sistema de justicia,
- la migración,
- el diálogo para la mediación,
- el empoderamiento de las mujeres para una mayor participación,
- el acceso de las mujeres y los pueblos indígenas a la justicia y
- resolución de conflictos.

Así mismo, las dos prioridades del PBF en Guatemala son:

- apoyo a la implementación de acuerdos de paz y diálogo político, y
- promover la resolución de conflictos.

Aun cuando las hipótesis bajo las que se diseñó el proyecto “Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva” resultaron no ser del todo válidas, a lo largo de este informe se presenta evidencia de su relación con el tema de migración y con el empoderamiento de las mujeres para una mayor participación, al igual que con la prioridad de promover la resolución de conflictos.

temáticas abordadas por el PBF durante ese periodo y con la prioridad 2 de promover la resolución de conflictos.

3.2.5 Sostenibilidad

122. **Hallazgo 18: Si bien algunas actividades tendrán continuidad a través de otros proyectos que se implementarán en la región, y además el proyecto buscó construir sobre lo ya construido, se evidencia la carencia de estrategias de sostenibilidad que consideren las particularidades de las municipalidades donde se desarrolló el proyecto y de la institucionalidad pública.**

123. En el análisis de la sostenibilidad del proyecto se encuentran aspectos a resaltar como el involucramiento de las instituciones municipales para darle seguimiento a algunas de las actividades implementadas, como es el caso de la delegación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) de Concepción Tutuapa que incluirá el seguimiento de algunos emprendimientos agrícolas en su plan de trabajo, y el Centro de Aprendizaje de Desarrollo Rural Juvenil (CADER).

124. También se destaca que en otros proyectos que serán implementados en el territorio por OIM y USAID, probablemente retomen algunos temas y aspectos del proyecto, asegurando mayor sostenibilidad.

125. El proyecto buscó aprovechar las potencialidades de las municipalidades, construir sobre lo construido y empoderar a las comunidades. Un ejemplo de esto son los CCJ que se desarrollaron sobre estructuras que ya existían en los municipios, dejando lugares que

pueden ser aprovechados en el futuro. Las comunidades pueden seguir utilizando estos los espacios y participando para ser ellas mismas quienes demandan el cambio, gestionan proyectos, y solicitan rendición de cuentas. De hecho, los/las jóvenes identifican diferentes a acciones que pueden hacer para contribuir a la sostenibilidad de la intervención:

“Gestionar el apoyo de instituciones de gobierno, crear una directiva de jóvenes a nivel municipal para buscar el desarrollo del Municipio en general, que los grupos beneficiados del proyecto tomen el compromiso de consolidarse, solicitar alianza con instituciones, solicitando apoyo a la municipalidad, presentar un proyecto que mejore nuestro emprendimiento y capacidades a las instituciones, para que lo aprueben” (Conclusiones del taller con jóvenes beneficiarios/as; Diciembre de 2021)

126. Sin embargo, no se debe desconocer que los/las jóvenes de estas comunidades tienen necesidades económicas y además una idea de la migración como una de las pocas alternativas para subsistir y buscar mejores oportunidades, lo que dificulta las posibilidades de que sean ellos/as mismos/as los/las que garanticen la sostenibilidad del proyecto.
127. Finalmente, el énfasis en la teoría de cambio, con respecto al papel de la municipalidad, está en el diseño de instrumentos de política, más no en las condiciones que requieren para implementarlos
128. **Hallazgo 19: La expectativa fue que la municipalidad le dé la sostenibilidad al proyecto, lo cual no es posible por falta de presupuesto y restricciones administrativas.**
129. La expectativa de sostenibilidad del proyecto estaba en las políticas y acuerdos municipales para dar continuidad a las VUMES, los CCJ, las Direcciones Municipales de la Mujer (DMM) y las Oficinas Municipales de Juventud, además del MAGA. La visión era que las municipalidades pudiesen sostener las políticas de las VUMES y los CCJ, diesen seguimiento a las Oficinas Municipales de Juventud y a las DMM, en conjunto con las con las Oficinas Municipales de Protección a la Niñez y Adolescencia (OMPNAS), y el MAGA diese seguimiento a los proyectos productivos. Sin embargo, esto no es sostenible, ya que no se generaron las condiciones de sostenibilidad con un enfoque dirigido e intencionado desde el inicio de ejecución del proyecto.
130. La capacidad para mantener y continuar las iniciativas del proyecto es limitada, no por falta de interés y compromiso de las autoridades, sino por factores estructurales de la institucionalidad. La asistencia de este tipo de intervenciones debe considerar una estrategia de sostenibilidad desde el diseño del proyecto y el inicio de la intervención. Así mismo, el proyecto terminó en el año 2022 y en proceso pre-electoral de las elecciones que se llevarán a cabo en el 2023, lo cual dificulta que los alcaldes comprometan sus presupuestos en actividades que no les den rédito político en votos.

131. Las municipalidades tienen restricciones reales para asignar recursos públicos a acciones que se impulsan desde los proyectos. El énfasis en asegurar la sostenibilidad de las intervenciones lleva a muchos proyectos a pensar que las entidades públicas deberían

Box 2. Barreras institucionales para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Los funcionarios locales identificaron ejemplos específicos del contexto de las municipalidades que no fueron tenidos en cuenta dentro de las estrategias de sostenibilidad. Entre ellas se encuentran:

- a. Las actividades del resultado 1 de fortalecer las capacidades estatales para reintegrar a los jóvenes retornados a nivel nacional y municipal se centró en instrumentos para la gestión institucional que, sin apoyo para ponerlos en práctica, probablemente pasarán al olvido, más aún en una época de cambio de gobierno.
- b. Las redes de jóvenes que se desarrollaron como parte del resultado 2 generar espacios sociales y económicos en las comunidades receptoras que permiten la reintegración de jóvenes retornados como agentes locales de cambio, creados y utilizados, surgen a partir de la iniciativa de los Fondos de Contingencia Mutua. Esta metodología tiene toda la experiencia que FAO impulsa en sus proyectos. Se formaron comités de juventud en los municipios y comunidades donde se encontraban las y los jóvenes participantes del proyecto. A partir de esto, se configuró un proceso de un ahorro común, con el fin de ser reinvertido en los emprendimientos o en emergencias. Esto permitió fortalecer la organización de la juventud y además de que contaran con ahorro para impulsar los procesos productivos que han iniciado. Cada joven ahorró entre Q30.00 a Q50.00 al mes. Ahí hay una perspectiva de sostenibilidad, que puede permitir la vinculación organizativa de la juventud y el apoyo al emprendimiento; pero que es aún limitada por el alza inflacionaria en la actualidad y la necesidad de acompañar el proceso organizativo y de reinversión de capital. No es claro si estos Fondos van a ser sostenibles cuando ya no tengan el acompañamiento del proyecto y los recursos que se les han otorgado, dado que es difícil generar redes cuando los y las jóvenes residen en áreas tan dispersas y cuentan con bajos recursos para su movilidad.
- c. El ciclo municipal de asignación de presupuesto implica un año de gestión, lo que significa que aun cuando el proyecto buscó generar acuerdos con las autoridades municipales, la asignación de recursos para dar continuidad a las actividades habría implicado comenzar la gestión presupuestal desde el comienzo de la implementación del proyecto.
- d. En la estrategia de sostenibilidad del resultado 3 de fomento del intercambio significativo, la cooperación y la coexistencia pacífica entre los jóvenes retornados y los miembros de la comunidad a través de los CCJ no se incluyó al Ministerio de Cultura, entidad que tiene a su cargo los escenarios deportivos y tiene recursos para pagarle a personal de deporte.
- e. Las actividades de apoyo al emprendimiento que hacen parte del resultado 2 no incluyeron acompañamiento para generar estudios de mercado y estrategias de comercialización. En la misma línea, la actividad de apoyo a huertos familiares podría volver a los jóvenes prestadores de servicio de la alimentación escolar, no se pensó desde el principio del proyecto. Esto hizo que los jóvenes no pudieran producir el paquete de alimento completo que se requiere para que puedan proveer el servicio, ni que se pudieran capacitar en procesos de facturación.
- f. Los emprendimientos agrícolas se presentaron a los Extensionistas contratados por el Ministerio de Agricultura solo al final del proyecto. Sin embargo, estos técnicos son contratistas y la renovación anual de su contrato demora entre enero y abril.
- g. Los funcionarios de salud no contaron con el recurso para contratar el recurso humano requerido para dar continuidad a las acciones en materia de atención psicosocial.
- h. En el caso de las VUMES, la persona que la gestionó no era empleado municipal. Por ende, terminó su contrato y con él se fue lo aprendido y realizado. En el caso de Tacaná, solicitaron al MINTRAB la contratación de dos técnicos para la VUME pero MINTRAB no puede contratar personal para las municipalidades dado que no es parte de su mandato.

adoptar sine qua non, las acciones de los proyectos, una vez éstos finalizan. Sin embargo, inclusive cuando existe este interés, como es el caso con los emprendimientos y los cursos de capacitación, o las VUME, existen restricciones derivadas de las leyes de la administración pública, de las asignaciones presupuestarias, de las reglas de uso y destino de los recursos, que no necesariamente favorecen ese tránsito esperado por los donantes y proyectos. No todo es por falta de voluntad política o por temas de intereses políticos de las autoridades municipales. El desconocimiento de los funcionarios de proyectos sobre este tipo de situaciones y realidades lleva a malinterpretaciones y a la creación de expectativas sobre resultados que no son factibles de alcanzar.

132. Por otra parte, las condiciones estructurales desfavorables de las instituciones públicas exceden con creces las capacidades y responsabilidad que puede tener un proyecto para superarlas. Esto implica, por un lado, ponderar mejor el alcance real de los resultados; por el otro, introducir acciones de incidencia a nivel de las instituciones como parte de la estrategia, para tratar de subsanar algunos de estos problemas de tipo estructural. Esto explica también, en buena medida, porque las autoridades municipales miran con más benevolencia lo referente a los emprendimientos y las actividades culturales directas con los jóvenes, que los insumos aportados en el resultado 1. Al menos, algo le queda directamente a la gente.
133. **Hallazgo 20: Aun cuando se realizaron consultas con las comunidades previo a la implementación del proyecto, estas consultas no se realizaron de una manera que permita que la comunidad contribuya a la sostenibilidad de las acciones.**
134. Desde la etapa de diseño, se invitó a funcionarios nacionales y locales, así como a potenciales socios implementadores a informarse y opinar y a aportar elementos al diseño del proyecto. Este hecho positivo para el diseño pudo aprovecharse más para refinar el diseño preliminar. Sin embargo, pese a que varios funcionarios de nivel departamental y socios implementadores afirmaron haber participado, fueron personas que luego no estuvieron asociadas directamente con la implementación del proyecto, o con su seguimiento. En otros casos, se manifestó que, a pesar de haber vertido opinión, está no siempre fue atendida. Otros refirieron que el equipo del proyecto no conocía bien al inicio esos municipios, y que pudieron apoyarse más en la gente local para entender el entorno y a las situaciones que se viven allí.

3.2.6 Catalizador e innovación

135. **Hallazgo 21: El principal efecto catalizador del proyecto es el empoderamiento de los/as jóvenes para ser líderes y agentes de cambio y las alianzas que se crearon en el territorio.**
136. Las plataformas catalizadoras que se destacan a partir de la implementación del proyecto son la creación de alianzas, y las herramientas de liderazgo que ahora tienen los/as jóvenes. A este respecto, un/a socio/a implementador/a entrevistado/a afirma:
- “Liderazgo juvenil, organizaciones de jóvenes locales, los jóvenes tienen las herramientas para seguir organizados” (Socio/a implementador/a entrevistado/a; Enero, 2022)*
137. Se destaca la capacidad que se dejó instalada en los socios implementadores. Estas capacidades instaladas servirán para adelantar proyectos en las municipales de Tacaná y Concepción Tutuapa donde los/as jóvenes ya fueron capacitados, afianzaron sus redes y desarrollaron capacidades de liderazgo. Por otra parte, las lecciones aprendidas del proyecto servirán como insumos para otros proyectos que las agencias implementadoras y el donante implementen en contextos similares.
138. También se destaca que el proyecto contribuyó a darle visibilidad a las municipalidades y a la necesidad de trabajar con jóvenes, lo que se evidencia en proyectos de OIM y USAID que se van a llevar a cabo en estos territorios.

139. **Hallazgo 22: Los principales elementos innovadores del proyecto fueron la temática que se trabajó de jóvenes y migrantes retornados, así como también el componente de convivencia, arte y atención psicosocial que va más allá de las intervenciones enfocadas a proyectos económicos.**

140. El enfoque del proyecto hacia los/las jóvenes viéndolos como sujetos sociales ante la exclusión es un elemento que se destaca como muy innovador. De igual forma, se resalta el componente lúdico, artístico y cultural del proyecto y la asistencia psicosocial como un componente nuevo que es fundamental para mejorar las condiciones de vida de la juventud.

141. Finalmente, cabe resaltar que el proyecto fue pionero en el desarrollo del MBC como herramienta de monitoreo participativo, lo cual también se reconoce como un elemento innovador de la intervención⁹.

3.2.7 Género

142. **Hallazgo 23: En el análisis del componente de género del proyecto se encuentran aspectos a resaltar como que el proyecto tenía una premisa "no negociable" de inclusión de las mujeres en todas las actividades del proyecto.** Se reconoce la acción afirmativa lograda del proyecto de lograr que la mayoría de beneficiarias del proyecto fuesen mujeres jóvenes.

143. Además, se coincide en afirmar que es positivo que las mujeres jóvenes de comunidades tan alejadas tengan la posibilidad de participar en este tipo de proyectos, esto les abre las posibilidades y coadyuva a romper barreras que las excluyen en las prácticas tradicionales de los roles de género asignados a las mujeres. A este respecto, un/a padre/madre de familia entrevistado/a menciona:

"No tienen la práctica de las mujeres de hablar más. Con el proyecto y las actividades que hicieron, eso mejoró". (Padre/madre de familia entrevistado/a; Diciembre, 2021)

144. También se evidencian resultados como:

- ✓ Incorporar a la mayoría de mujeres jóvenes en el Proyecto y dar oportunidades para emprendimiento.
- ✓ La formación hacia la juventud sobre los derechos de las mujeres, la equidad entre los géneros y la prevención y erradicación de violencia contra las mujeres.
- ✓ Promoción de liderazgos de mujeres jóvenes en diferentes espacios: MBC, redes de jóvenes.
- ✓ Coadyuvar a que las mujeres jóvenes desarrollaran capacidades para poder definir su proyecto de vida con mayor empoderamiento.

145. **Hallazgo 24: El proyecto careció de una estrategia para promover la equidad de género que fuese más allá de promover la participación de las mujeres en el mismo.**

⁹ La estrategia del MBC se analiza en detalle en la sección 3.2.8 de este informe

146. El proyecto no contó con estrategias definidas desde su diseño para coadyuvar a disminuir las brechas y barreras de la inequidad de género. No se abordó con seriedad el crear mecanismos para vincular casos de Violencia Basada en Género (VBG) con las redes de derivación existentes a las sobrevivientes de violencia, ni tampoco promover a las mujeres jóvenes en espacios locales de toma de decisiones. Tampoco se abordó un espacio de reparación psicosocial a las jóvenes retornadas que sufrieron violencia sexual en el trayecto migratorio.
147. Al no establecer vínculos con las OAV de la Policía Nacional Civil (PNC) y las organizaciones especializadas en violencia contra las mujeres y redes de derivación, no fue posible crear mecanismos de referencia de las mujeres jóvenes sobrevivientes de violencia intra-familiar y en los procesos de migración y retorno.
148. **Hallazgo 25: La falta de un diagnóstico oportuno que validara la viabilidad de la población objeto que proponía el proyecto generó retos para alcanzar las metas en materia de equidad de género.**
149. Lograr la participación de las mujeres fue un reto en el caso de las actividades de fortalecimiento institucional desarrolladas dentro del resultado 1, dado que el proyecto evidenció la poca participación de las mujeres en las oficinas municipales. Para ello, se utilizaron contactos de la comunidad y fue fundamental la labor de los socios implementadores para convocar a mujeres a participar en las actividades.
150. **Hallazgo 26: Las actividades que buscaron generar espacios económicos se enmarcaron en patrones de género arraigados en las comunidades.**
151. Para el caso del resultado 2, si bien como se mencionó anteriormente se logró una participación importante de jóvenes mujeres, el apoyo a los emprendimientos generó grandes expectativas con limitada sostenibilidad. Así mismo, las capacitaciones se enfocaron en temas que refuerzan roles de género muy arraigados en las comunidades, situando a las jóvenes en labores tradicionalmente asignados a mujeres, como la costurería.
152. **Hallazgo 27: Las actividades de sensibilización respecto a temas de VBG en las familias y en el proceso migratorio tuvieron baja cobertura y no hay evidencia de su sostenibilidad en el tiempo.**
153. Los funcionarios y funcionarias entrevistadas perciben que las actividades donde se transmitió información sobre los derechos de las mujeres, del significado del abuso y de la violencia sexual y de los riesgos que tienen las mujeres que migran de manera irregular fue importante para generar conciencia entre la población y darles herramientas para identificar y prevenir exponerse a estos riesgos. Se trabajó de manera cercana con las DMM. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, son pocas las posibilidades de las municipalidades de dar continuidad a estos procesos.
154. Tampoco se vinculó el proyecto con la responsabilidad de las DMM de promover el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres, que es uno de los ejes de la Política Pública para el Desarrollo Integral de las Mujeres Guatemaltecas -PNIMD-

155. El proyecto de “Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva” fue el primero en Guatemala y de los proyectos financiados por el PBF que incluyó la estrategia de MBC. La

Box 3. Estrategia de MBC

En el documento del proyecto se estableció que el monitoreo del proyecto se llevaría a cabo desde el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Secretariado en Guatemala y la Guía de Monitoreo Basado en la Comunidad adaptada por el Secretariado al contexto guatemalteco. El monitoreo toma en cuenta los cuatro principios clave del “Sistema de Monitoreo Basado en la Comunidad” de los Proyectos PBF, tales como: participación, aprendizaje, negociación y flexibilidad.

De acuerdo con la nota conceptual del MBC (PBF, 2019), el MBC es un proceso de negociación social que promueve cuatro principios clave:

Participación: El monitoreo incluye espacios para que todas y todos los actores involucrados, especialmente los jóvenes retornados, tengan una participación activa en la medición del progreso, las debilidades y los desafíos que enfrentan. Con el desarrollo de la línea de base al comienzo de la implementación del proyecto, los actores involucrados tendrán una participación activa en su realización y en la interpretación de los resultados.

Aprendizaje: Sistematizar las lecciones aprendidas de las diversas acciones del proyecto, es fundamental. El monitoreo incluye fuentes de verificación que garantizan tener estas sistematizaciones, y al ser un proyecto novedoso en el país, puede proporcionar insumos para su continuidad y sostenibilidad, y compartir las lecciones aprendidas con otros proyectos similares.

Negociación: En el monitoreo se realizará a través de las reuniones periódicas de las agencias con los socios, las redes juveniles y las instituciones estatales involucradas. Se propone que el monitoreo y la evidencia de la implementación del proyecto tengan estas diversas visiones y percepciones para la interpretación de los avances y resultados, generando una mejora continua en el proyecto.

Flexibilidad: El monitoreo es un proceso que evoluciona de acuerdo con las circunstancias y necesidades del Proyecto que se revisará cada tres meses. Se promoverán diversas formas creativas de obtener la información, principalmente apostando por espacios colectivos y debates en profundidad.

Así mismo, se establecen tres fases: preparación, pilotaje e implementación. En el caso de este proyecto, se evidencia el desarrollo de las dos primeras etapas, dado que para la tercera es necesaria la integración y formalización de un Comité Local de Monitoreo y la Evaluación periódica de efectividad, que no se llevaron a cabo dentro de la implementación del proyecto.

Finalmente, en la actividad de MBC del proyecto se realizaron 237 encuestas a jóvenes que participaron en el proyecto, a 65 funcionarios públicos de las municipalidades de Tacaná y Concepción Tutuapa y trabajadores de ONGs, y a 93 jóvenes que no participaron en actividades del proyecto. También se realizaron entrevistas después de finalizado el proyecto a 85 jóvenes que participaron en el proyecto, y a 87 personas del entorno cercano de los jóvenes participantes del proyecto.

experiencia permitió diseñar, formular e implementar la nota conceptual de la estrategia y validarla en la práctica.

156. El MBC desarrolló los siguientes procesos, que por la limitación del tiempo permitió un corto alcance:

- ✓ La formación de un grupo de jóvenes mediante la capacitación en la naturaleza del proyecto y metodología de M&E
- ✓ Elaboración de instrumentos para monitorear y evaluar la ejecución del proyecto e identificar la percepción de actores directos e indirectos sobre el mismo.
- ✓ La aplicación de dos ciclos de encuestas a funcionarios públicos municipales, a juventud participante del proyecto y a jóvenes que no se vincularon al Proyecto.
- ✓ Realización de entrevistas después de finalizado el proyecto.
- ✓ La presentación del proyecto y algunos resultados al Consejo Departamental de Desarrollo.

✓ Actividad de socialización de los resultados del análisis de la información.

157. Hallazgo 28: El MBC se valora como una estrategia innovadora y con un gran potencial de ser replicada. Al ser un piloto, se identifican varios aspectos a mejorar.

158. La estrategia del MBC se identifica como un elemento innovador dentro de los proyectos comunitarios. Se valora que se logró realizar un piloto que validara la documentación de la estrategia. Así mismo, el impacto del MBC sobre los jóvenes que participaron en la estrategia fue de empoderarse y reconocerse como líderes entre ellos y hacia la comunidad.

159. Dentro de los resultados de este piloto se identifican aspectos por mejorar tales como: la necesidad de escoger a los participantes dentro de un proceso participativo, para lo cual se necesita contar con suficiente tiempo.

160. Adicional a lo anterior, el corto tiempo de la implementación del MBC impidió que la información fuera útil para reflexionar, retroalimentar y ajustar el proyecto. Se esperaría que los primeros beneficiarios del MBC fuesen el coordinador del proyecto, el proyecto mismo recibiendo la retroalimentación de los jóvenes y las instituciones locales recibiendo recomendaciones en términos de política pública.

161. Se encuentra que el proceso de MBC no se vinculó con los procesos de auditoría social y rendición de cuentas existentes en la comunidad. Es necesario reconocer que a partir de la normatividad que existe en Guatemala, la rendición de cuentas es una obligación y se relaciona con el derecho ciudadano a la información pública, y la participación ciudadana es un derecho de la población.

162. Hallazgo 29: No se identifican estrategias para dar continuidad y/o apoyar a los y las jóvenes para potencializar el impacto de su participación dentro de sus proyectos de vida.

163. Para los jóvenes que participaron en la estrategia de MBC, esto les sirvió para empoderarse y adquirir capacidades de liderazgo. A este respecto, un/a joven afirma:

*“Desarrollé nuevas habilidades, nuevos conocimientos. Me ayudó como persona a mejorar y desenvolverme en público. Las capacitaciones e intercambio de experiencias, di un paso más en mi vida. Cómo joven me ayudo a ser un buen líder”
(Joven participante del taller con jóvenes del MBC; Diciembre, 2021)*

164. En la misma línea, se encuentra que, a través de estos procesos, algunas jóvenes se han podido vincular como miembros de su COCODE y son reconocidas como nuevas líderes en su comunidad. También, se está buscando conectar a los jóvenes que participaron de la estrategia en el programa de jóvenes voluntarios de las Naciones Unidas. Sin embargo, más allá de estos dos ejemplos, no se evidencia una ruta clara para dar continuidad a las actividades realizadas por los jóvenes dentro de la estrategia, y para apoyar que las herramientas aprendidas se potencialicen dentro de oportunidades para los y las jóvenes.

4. Lecciones aprendidas

165. Las debilidades de la implementación del proyecto generan lecciones aprendidas para las intervenciones comunitarias en Guatemala y otros países desarrollados con similares contextos y procesos administrativos. En primer lugar, es necesario tener en cuenta las demoras en la aprobación del proyecto por parte del Gobierno y considerar ese retraso en la programación de las actividades.
166. En segundo lugar, un proyecto inter-agencial debe considerar indicadores comunes y estrategias de presentación de la intervención conjunta, para lograr el reconocimiento de acción coordinada por parte de la comunidad beneficiaria.
167. En tercer lugar, las actividades de monitoreo deben planearse de tal manera que se logre tener un proceso continuo de retroalimentación y ajuste a partir de la información recogida.
168. En cuarto lugar, más que buscar implementar grandes innovaciones que requieran de un largo tiempo para ser ejecutadas, se debe potenciar lo que ya hay y trabajar sobre lo construido, especialmente en proyectos de corto plazo.
169. Finalmente, los procesos de diagnóstico se deben hacer de manera oportuna, incluyendo la confirmación del interés por parte de las comunidades, la factibilidad de la muestra de beneficiarias y beneficiarios, y las características políticas, administrativas, normativas, socio-económicas y culturales de la población. Se debe consultar los problemas y necesidades reales de las comunidades incorporando a las autoridades locales: COCODES, autoridades indígenas y al tejido social existente.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

170. **Conclusión 1, respecto a la pertinencia: la falta de diagnósticos oportunos en la fase de diseño del proyecto y el desconocimiento de algunos elementos del contexto del territorio en su diseño limitó la pertinencia del proyecto.**
171. El diseño del proyecto no tuvo en cuenta elementos del contexto de las municipalidades para verificar la factibilidad de la muestra planteada de beneficiarios y la pertinencia de las acciones enfocadas hacia la mitigación de conflictos generados por migrantes retornados.
172. **Conclusión 2, respecto a la eficiencia y coherencia: Si bien se valora la calidad del personal que participó en el proyecto y el logro de todas las metas programáticas, en un tiempo más corto de lo planeado, se encuentran debilidades en el monitoreo y la articulación inter-agencial.**
173. El compromiso y la calidad humana del personal que participó en el proyecto permitió alcanzar todas las metas programáticas en un periodo muy corto. No obstante, los procesos de monitoreo y coordinación inter-agencial presentan oportunidades de mejora. En el caso del monitoreo, no se contó con el tiempo para retroalimentar y ajustar la intervención a partir de la información recogida, en parte por la inflexibilidad del proyecto para realizar cambios en su marco de resultados, y en el caso de la coordinación inter-agencial, no se evidencia la definición de indicadores y metas comunes, ni una articulación que permitiera brindar una atención integral a los y las jóvenes beneficiarios y beneficiarias.
174. **Conclusión 3, respecto a la eficacia: Se reconoce que la principal contribución del proyecto que es haber podido darle voz a los y las jóvenes, generar redes y traer sobre la mesa la importancia de generar oportunidades para ellos y ellas. Sin embargo, no hay evidencia del logro de los resultados 1 y 2 de la manera en la que fueron planteados.**
175. Dentro de los logros del proyecto se resalta la participación de los y las jóvenes, su empoderamiento, la generación de capacidades para el liderazgo y la posibilidad de mostrarles otras alternativas de vida diferentes a la migración. No obstante, los resultados eran ambiciosos no solo por el marco de tiempo disponible para la implementación, sino por las condiciones estructurales de partida de la institucionalidad local. Así mismo, no existe información que permita evidenciar los resultados de los proyectos de emprendimiento sobre las condiciones de vida de los/las jóvenes beneficiarios/as
176. **Conclusión 4, respecto al impacto: No se evidencian resultados en la prevención de conflictos generados por los y las migrantes retornados y retornadas porque no es una causa de la conflictividad en la región.**
177. Durante la implementación del proyecto se evidenció que el retorno de migrantes no genera conflictos en las comunidades. Lo que si genera conflicto es la tensión producida por la falta de oportunidades económicas. Frente a esto, el proyecto tuvo incidencia en la medida en que desarrolló actividades de convivencia, atención psicosocial y de apoyo productivo que, si bien se valoran, no son suficientes.

178. **Conclusión 5, respecto a la sostenibilidad: el proyecto careció de una estrategia que permita la sostenibilidad de las actividades realizadas.**

179. La sostenibilidad de las actividades realizadas por el proyecto depende de la capacidad de las municipalidades para asignar recursos, lo cual tiene limitantes debido a los tiempos de la gestión del presupuesto público, y no fue tenido en cuenta en el diseño de la intervención. Si bien la comunidad está comprometida con continuar con las acciones y los y las jóvenes identifican acciones que pueden realizar como agentes de cambio, la sostenibilidad en el tiempo requiere de un apoyo institucional mayor.

180. **Conclusión 6, Respecto a la sensibilidad al conflicto: el enfoque de sensibilidad al conflicto del proyecto no fue corroborado durante la implementación, lo que implica un ajuste a su teoría de cambio.**

181. Dentro de la teoría de cambio del proyecto se planteó el supuesto que los tres resultados del proyecto contribuirían a reducir tensiones y conflictos entre los jóvenes retornados y las comunidades receptoras. Sin embargo, a partir de la evidencia generada durante la implementación del proyecto, la teoría de cambio podría ajustarse hacia la reducción de la posible conflictividad que puede generarse por las tensiones resultantes de la falta de oportunidades para los y las jóvenes, para las que si se evidencia que el fortalecimiento de las instituciones, la capacidad de agencia de los jóvenes como actores sociales y las redes y espacios participativos abren una perspectiva diferente de las posibilidades que tiene la población y contribuye a su inclusión e integración social.

182. **Conclusión 7, Respecto al efecto catalizador y a la innovación: el empoderamiento de los y las jóvenes para ser líderes y agentes de cambio, las alianzas que se crearon, el componente de convivencia y atención psicosocial y la estrategia del MBC son los principales elementos catalizadores e innovadores del proyecto.**

183. El principal resultado del proyecto percibido por los actores es lo que se logró con los y las jóvenes respecto a su participación, empoderamiento y la información y apoyo que recibieron. También se resalta el haber considerado a los y las jóvenes como población objetivo de la intervención y las actividades diferentes a los proyectos económicos, como los principales elementos innovadores.

184. **Conclusión 8 Respecto al género: el enfoque de género del proyecto se basó en garantizar la participación de mujeres beneficiarias y en la sensibilización respecto a temas de VBG en las familias y en el proceso migratorio.**

185. El proyecto logró una mayor participación de las mujeres en comparación con los hombres y se realizaron actividades de sensibilización de la VBG. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en el enfoque transversal de género, adaptado al contexto de las municipalidades.

186. **Conclusión 9 Respecto al monitoreo basado en la comunidad: la estrategia de MBC es un piloto que deja muchas lecciones aprendidas.**

187. Se resaltan los logros alcanzados por la estrategia de MBC en el corto tiempo de implementación y, dada su característica de ser un piloto, se identifican diversas lecciones aprendidas a tener en cuenta en próximos procesos, particularmente la importancia de

convertirlo en un proceso que sirva como insumo para la retroalimentación continua del diseño y la implementación del proyecto.

5.2 Recomendaciones

188. **Recomendación 1: Se recomienda realizar un diagnóstico oportuno y a tiempo, tanto de posibles beneficiarios como del contexto local antes de diseñar e implementar un proyecto comunitario (Hallazgos 1, 3, 4, 6, 14, 15, 16 y 23; Dirigida a las agencias implementadoras)**
189. Se recomienda que dentro del plan de trabajo del diseño del proyecto se destine tiempo suficiente para realizar un diagnóstico oportuno y completo de las necesidades de las comunidades, la oferta existente, la normatividad, su interés en el proyecto y los potenciales beneficiarios. Esto debería ser un requisito indispensable para la aprobación de los proyectos.
190. **Recomendación 2: Se recomienda considerar la temporalidad de los procesos en la planeación del proyecto para definir como mitigar los efectos de las demoras en la aprobación y fallas en los procesos internos (Hallazgos 7 y 8; Dirigida a las agencias implementadoras y al PBF)**
191. Se recomienda que el tiempo de implementación del proyecto no tome en cuenta el lapso entre la presentación del proyecto y la aprobación por parte de la instancia nacional. En caso de no ser posible, se recomienda que durante ese tiempo se realicen actividades de socialización con las comunidades, para ir adelantando acciones que eviten reducir el tiempo de implementación del proyecto. Para el caso específico del PBF, se recomienda adaptar las exigencias de temporalidad de los proyectos teniendo en cuenta los procesos administrativos del país donde se implementa.
192. **Recomendación 3: Se recomienda diseñar procesos de monitoreo que sirvan para retroalimentar y ajustar oportunamente la implementación de los proyectos (Hallazgos 10, 13; Dirigida a las agencias implementadoras)**
193. Se recomienda que todos los procesos de monitoreo, incluyendo el MBC, se planeen de forma tal que permitan retroalimentar el diseño y la implementación del proyecto. Para esto se debe tener en cuenta la realización oportuna de líneas de base, y la flexibilidad de los indicadores, metas y plan de trabajo establecidos, para permitir realizar los ajustes que se requieran a partir de la información que resulte del monitoreo.
194. **Recomendación 4: Se recomienda formular indicadores comunes y estrategias conjuntas de comunicación, monitoreo, retroalimentación y presentación de los proyectos cuando estos se desarrollan en un marco inter-agencial (Hallazgo 9; Dirigida a las agencias implementadoras)**
195. Se recomienda que los proyectos inter-agenciales establezcan indicadores comunes y estrategias coordinadas de presentación de las actividades, identificación de beneficiarios y temporalidad de las acciones.
196. **Recomendación 5: Se recomienda establecer resultados de los proyectos que sean acordes con el alcance de las agencias implementadoras, con la temporalidad de la implementación y que además partan de hipótesis previamente comprobadas y que especifiquen claramente lo que se pretende lograr (Hallazgo 11; Dirigida a las agencias implementadoras)**

-
197. Se recomienda que los resultados definidos en el diseño y la teoría de cambio de los proyectos partan de hipótesis previamente comprobadas, así sea de manera parcial, y sean coherentes con la temporalidad y los recursos con los que cuenta el proyecto.
198. **Recomendación 6: Se recomienda definir la estrategia de sostenibilidad desde el diseño del proyecto, validándola con las capacidades comunitarias y las barreras político-administrativas de los territorios (Hallazgos 18, 19 y 20; Dirigida a las agencias implementadoras)**
199. Se recomienda que, si la sostenibilidad de las acciones desarrolladas por el proyecto va a depender de actores comunitarios y autoridades municipales, se identifique desde el comienzo los requerimientos sociales, políticos y administrativos para lograr la continuidad de las actividades una vez termine el proyecto. Los implementadores deben consultar con los actores que tienen el conocimiento, y prestarles asesoría y acompañamiento durante los procesos que se deben surtir para lograr la sostenibilidad.
200. **Recomendación 7: Se recomienda incluir estrategias transversales de género en el diseño de los proyectos, que vayan más allá de garantizar un mayor número de beneficiarias mujeres, que consideren los roles de género de la comunidad y que promuevan acciones afirmativas para contribuir a cerrar las brechas de desigualdad de género hacia las mujeres (Hallazgos 24, 25, 26, 27; Dirigida a las agencias implementadoras)**
201. Se recomienda partir de las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, aquellas que realmente rompen con la desigualdad tales como el liderazgo de las mujeres. Para esto, los socios y los implementadores deben pasar por procesos de sensibilización de género para tener aperturas en este sentido y evitar estereotipos de género que refuercen la reforzar visión de sumisión. Así mismo, se debe considerar estrategias de referenciación de casos de VBG cuando estos sean identificados.
202. **Recomendación 8: Se recomienda tomar en cuenta los resultados del piloto del MBC para mejorar la estrategia, particularmente aquellos relacionados con los/las jóvenes participantes (Hallazgos 28 y 29; Dirigida al PBF)**
203. Se recomienda que la juventud sea formada en el marco jurídico de la participación ciudadana local, la auditoría social y la incidencia política como un derecho ciudadano. Así mismo, que la juventud sea participe en la interpretación y procesamiento de la información obtenida en las encuestas que han aplicado y que también se promueva una reflexión colectiva para retroalimentar el ejercicio del proyecto. Los/las jóvenes o el equipo del MBC deben participar en los procesos de devolución de la información obtenida en el monitoreo a las agencias y socios implementadores, con el fin de que se cumpla la función básica del monitoreo: dar elementos para retroalimentar la práctica y aplicar correctivos para re-direccionar el rumbo de la ejecución del Proyecto. Finalmente, el MBC debe vincularse a las autoridades comunitarias, con el fin de que puedan ejercer procesos de auditoría social hacia el proyecto y hacia las autoridades municipales y otras entidades públicas locales, con el fin de que cumplan con sus responsabilidades y compromisos legales adquiridos.

Apéndices

Apéndice 1 Matriz de evaluación

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN							
			Revisión documental	Agencias implementadoras	Entidades del gobierno departamental	Entidades del gobierno municipal	Socios implementadores	Jóvenes beneficiarios	Jóvenes beneficiarios participantes del MBC	Padres y madres de familia
1. PERTINENCIA	1.1. ¿Fue el proyecto pertinente para las necesidades y prioridades de los grupos destinatarios/beneficiarios?	1.1.1. ¿Fueron adecuados los diagnósticos de las comunidades y sus poblaciones elaborados para el diseño del proyecto?	x	x	x	x	x			
		1.1.2. ¿En qué medida los tres componentes del proyecto responden a las necesidades y prioridades de las comunidades y poblaciones donde este se implementó?	x	x	x	x	x	x	x	x
		1.1.3. ¿En qué medida la estrategia de monitoreo basado en la comunidad considera las condiciones y necesidades de la población beneficiaria?	x	x	x	x	x	x	x	x
	1.2. ¿En qué medida el proyecto del PBF ha sido pertinente y receptivo para apoyar las prioridades de consolidación de la paz en Guatemala?	1.2.1. ¿De qué manera se identificaron y tuvieron en cuenta las prioridades de consolidación de paz en Guatemala para el diseño de proyecto?	x	x	x	x				
		1.2.2. ¿De qué manera las actividades planteadas en los tres componentes del proyecto se relacionan con las prioridades de consolidación de paz identificadas en Guatemala?	x	x	x	x				
	1.3. ¿Fue el proyecto pertinente para abordar los factores de migración y los factores para la paz identificados en un análisis de conflicto y migraciones?	1.3.1. ¿De qué manera se identificaron y tuvieron en cuenta las prioridades en materia de migración de jóvenes y de consolidación de paz en los territorios de Tacaná y Concepción para el diseño de proyecto?	x	x	x	x	x	x	x	x
1.3.2. ¿De qué manera las actividades planteadas en los tres componentes del proyecto se relacionan con las prioridades de consolidación de paz identificados en los territorios de Tacaná y Concepción?		x	x	x	x	x	x	x	x	
2. EFICIENCIA	2.1. ¿En qué medida fueron eficientes el personal, la planificación y la coordinación generales del proyecto (incluso entre los organismos de ejecución y con las partes interesadas)?	2.1.1. ¿Cuál fue el nivel de ejecución presupuestal de los recursos presupuestados para los costos de personal, los costos operacionales y los costos de monitoreo?	x	x						
		2.1.2. ¿Cuál es la correspondencia entre la ejecución presupuestal de cada uno de los componentes y los resultados alcanzados?	x	x						
	2.2. ¿En qué medida el proyecto recopiló y utilizó datos para supervisar los resultados?	2.2.1. ¿Cuál fue el avance en la estrategia de monitoreo basado en la comunidad planteada por el programa, la cual incluye: participación, aprendizaje, negociación y flexibilidad?	x	x			x		x	

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN							
			Revisión documental	Agencias implementadoras	Entidades del gobierno departamental	Entidades del gobierno municipal	Socios implementadores	Jóvenes beneficiarios	Jóvenes beneficiarios participantes del MBC	Padres y madres de familia
		2.2.2. ¿De qué manera se utilizaron estos datos de monitoreo recolectados para supervisar los resultados del proyecto?	x	x						
		2.2.3. ¿Se utilizó otra información para supervisar los resultados del proyecto? ¿Cuál?	x	x			x			
	2.3. ¿Con qué eficiencia se utilizaron los datos actualizados para gestionar el proyecto?	2.3.1. ¿Qué otra información se utilizó para la gestión del proyecto?	x	x			x			
		2.3.2. ¿En qué etapas de la gestión del proyecto y de qué manera se utilizó esta información?	x	x			x			
3. EFICACIA	3.1. ¿En qué medida el proyecto de PBF ha alcanzado los objetivos (y productos) previstos y ha contribuido a la visión estratégica del proyecto?	3.1.1. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en el objetivo de fortalecer las capacidades de los funcionarios de entidades estatales en el territorio para reintegrar a los jóvenes retornados?	x	x	x	x	x			
		3.1.2. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en el objetivo de generar espacios sociales y económicos en el territorio para reintegrar a los jóvenes retornados?	x	x	x	x	x	x	x	x
		3.1.3. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en el objetivo de fomentar el intercambio y la coexistencia pacífica ente los jóvenes retornados y la comunidad mediante los CCJ?	x	x	x	x	x	x	x	x
	3.2. ¿En qué medida el proyecto del PBF incorporó sustancialmente una perspectiva de género?	3.2.1. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a eliminar las disparidades de género en la educación?	x	x	x	x	x	x	x	x
		3.2.2. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a poner fin a todas las formas de discriminación a niñas y mujeres?	x	x	x	x	x	x	x	x
		3.2.3. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de decisiones?	x	x	x	x	x	x	x	x
		3.2.4. ¿En qué medida la estrategia del monitoreo basado en la comunidad contribuyó a la equidad de género en los territorios?	x	x	x	x	x	x	x	x
	3.3. ¿Cuáles han sido las fortalezas, debilidades y el funcionamiento interno del proyecto?	3.3.1. ¿Cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del proyecto en cada uno de los tres componentes, y en la estrategia del monitoreo basado en la comunidad?	x	x	x	x	x			
		3.3.2. ¿Cuáles han sido las principales debilidades de la implementación del proyecto en cada uno de los tres componentes, y en la estrategia del monitoreo basado en la comunidad?	x	x	x	x	x			

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN							
			Revisión documental	Agencias implementadoras	Entidades del gobierno departamental	Entidades del gobierno municipal	Socios implementadores	Jóvenes beneficiarios	Jóvenes beneficiarios participantes del MBC	Padres y madres de familia
	3.4. ¿Cuáles han sido los resultados (positivos y negativos, previstos y no previstos), para los diferentes grupos de población del proyecto?	3.4.1. ¿Cuáles han sido los principales resultados del proyecto (positivos y negativos/previstos y no previstos) para las entidades estatales en el territorio?	x	x	x	x	x			
		3.4.2. ¿Cuáles han sido los principales resultados del proyecto (positivos y negativos/previstos y no previstos) para las entidades estatales en el nivel nacional?	x	x	x	x	x			
		3.4.3. ¿Cuáles han sido los principales resultados del proyecto (positivos y negativos/previstos y no previstos) para los jóvenes participantes del proyecto?	x	x	x	x	x	x	x	x
		3.4.3. ¿Cuáles han sido los principales resultados del proyecto (positivos y negativos/previstos y no previstos) para los jóvenes participantes del proyecto y de la estrategia del monitoreo basado en la comunidad?	x	x	x	x	x		x	
4. IMPACTO	4.1. ¿Cuáles han sido los resultados del proyecto en términos de consolidación de paz?	4.1.1. ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a prevenir conflictos en los territorios?	x	x	x	x	x	x	x	x
		4.1.2. ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la reintegración pacífica abordando las necesidades de toda la comunidad?	x	x	x	x	x	x	x	x
		4.1.2. ¿De qué manera la estrategia del monitoreo basado en la comunidad proyecto ha contribuido a consolidar la paz y evitar los conflictos en el territorio?	x	x	x	x	x	x	x	x
		4.1.4. ¿Cuáles aprendizajes se obtienen del proyecto para prevenir el surgimiento de conflictos similares y permitir la reintegración pacífica de los migrantes retornados?	x	x	x	x	x	x	x	x
	4.2. ¿En qué medida el proyecto apoyó la construcción de la paz con perspectiva de género?	4.2.1. ¿Cuáles aspectos de género se identificaron como relevantes en el contexto de migración y consolidación de la paz en los territorios?	x	x	x	x	x			
		4.2.2. ¿De qué manera el proyecto abordó estos aspectos identificados y cuáles fueron sus resultados?	x	x	x	x	x			
	4.3. ¿Fue el proyecto responsable de algún impacto negativo involuntario en términos de consolidación de la paz?	4.3.1. ¿Hubo algún efecto negativo sobre la consolidación de la paz en el territorio generado por el proyecto?	x	x	x	x	x	x	x	x
5. SOSTENIBILIDAD	5.1. ¿Incluyó el diseño de la intervención una estrategia adecuada de sostenibilidad y salida para apoyar los cambios positivos en migración y la consolidación de la paz una vez finalizado el proyecto?	5.1.1. ¿Qué estrategia(s) se definieron para garantizar la sostenibilidad de los resultados en materia de fortalecimiento de capacidades estatales?	x	x	x	x	x			
		5.1.2. ¿Qué estrategia(s) se definieron para garantizar la sostenibilidad de los resultados en materia de la generación de espacios sociales y económicos de los jóvenes?	x	x	x	x	x	x		

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN							
			Revisión documental	Agencias implementadoras	Entidades del gobierno departamental	Entidades del gobierno municipal	Socios implementadores	Jóvenes beneficiarios	Jóvenes beneficiarios participantes del MBC	Padres y madres de familia
		5.1.3. ¿Qué estrategia(s) se definieron para garantizar la sostenibilidad de los resultados en materia de la generación de espacios de integración y coexistencia entre los jóvenes retornados y las comunidades?	x	x	x	x	x	x		
		5.1.4. ¿Qué estrategia(s) se definieron para garantizar la sostenibilidad de los resultados en materia de la estrategia de monitoreo basado en la comunidad?	x	x	x	x	x	x		
	5.2. ¿Qué grado de compromiso tienen el Gobierno y otras partes interesadas para mantener los resultados y continuar las iniciativas, especialmente la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, apoyadas por el proyecto PBF?	5.2.1. ¿Cuál es el grado de compromiso de los gobiernos nacionales y territoriales para continuar con las iniciativas del proyecto, incluyendo el monitoreo basado en la comunidad?		x	x	x	x			
		5.2.2. ¿Cuál es el grado de compromiso de los socios implementadores para continuar con las iniciativas del proyecto, incluyendo el monitoreo basado en la comunidad?		x	x	x	x			
		5.2.3. ¿Cuál es el grado de compromiso de las entidades estatales y los socios implementadores para continuar con iniciativas de participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones?		x	x	x	x			
6. COHERENCIA	6.1. ¿En qué medida el proyecto garantizó su coherencia interna - y externa - con otras iniciativas en el territorio en temas de migración y juventud?	6.1.1. ¿Cómo participaron las partes interesadas en el diseño y la ejecución del proyecto?	x	x	x	x	x			
		6.1.2. ¿Qué tan coherente fue el trabajo inter-agencial en las diferentes etapas del proyecto?	x	x	x	x	x			
		6.1.3. ¿Qué tan coherente fue la implementación del proyecto con la oferta institucional disponible en la comunidad?	x	x	x	x				
		6.1.4. ¿Qué tan coherente fue la estrategia de monitoreo basado en la comunidad con otros los procesos de monitoreo a la gestión del proyecto y a la supervisión de resultados?	x	x	x	x	x			
7. SENSIBILIDAD AL CONFLICTO	7.1. ¿Tenía el proyecto de PBF un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto?	7.1.1. ¿Cuál fue el enfoque de sensibilidad al conflicto dado en el componente de fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de entidades estatales en el territorio para reintegrar a los jóvenes retornados?	x	x	x	x	x			
		7.1.2. ¿Cuál fue el enfoque de sensibilidad al conflicto dado en el componente de generación de espacios sociales y económicos en el territorio para reintegrar a los jóvenes retornados?	x	x	x	x	x			
		7.1.3. ¿Cuál fue el enfoque de sensibilidad al conflicto dado en el componente de fomentar el intercambio y la	x	x	x	x	x			

CRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN							
			Revisión documental	Agencias implementadoras	Entidades del gobierno departamental	Entidades del gobierno municipal	Socios implementadores	Jóvenes beneficiarios	Jóvenes beneficiarios participantes del MBC	Padres y madres de familia
		coexistencia pacífica entre los jóvenes retornados y la comunidad mediante los CCJ?								
		7.1.4. ¿Cuál fue el enfoque de sensibilidad al conflicto dado en la estrategia de monitoreo basado en la comunidad?	x	x	x	x	x			
8. CATALIZADOR	8.1. ¿Fue el proyecto catalizador?	8.1.1. ¿En qué medida el proyecto logró fortalecer las capacidades institucionales locales y nacionales para desarrollar acciones y programas con sensibilidad juvenil y enfoque de género?	x	x	x	x	x			
		8.1.2. ¿En qué medida el proyecto logró fortalecer el liderazgo juvenil y la promoción de su participación en plataformas de tomas de decisión en sus comunidades?	x	x	x	x	x			
		8.1.3. ¿En qué medida el proyecto logró fortalecer las capacidades de los jóvenes y entidades locales para desarrollar estrategias similares a las del monitoreo basado en la comunidad que utilizó este proyecto?	x	x	x	x	x			
	8.2. ¿Se ha utilizado la financiación del PBF para ampliar otros trabajos de migración y consolidación de la paz y/o ha contribuido a crear plataformas más amplias para la consolidación de la paz?	8.2.1. ¿Hubo resultados adicionales a los planteados por el proyecto en términos de consolidación de la paz?	x	x	x	x	x	x	x	x
		8.2.2. ¿En qué medida se logró construir alianzas o desarrollar actividades adicionales a las planeadas, que contribuyan a la consolidación de la paz en el territorio?	x	x	x	x	x			
9. INNOVACION	9.1. ¿En qué medida fue novedoso o innovador el enfoque del proyecto?	9.1.1. ¿Cuáles elementos innovadores tuvo el proyecto?	x	x	x	x	x			
		9.1.2. ¿En qué medida las estrategias de prevención del conflicto basadas en las posibilidades de los jóvenes retornados para constituirse como agentes cruciales para el cambio lograron los resultados esperados?	x	x	x	x	x			
	9.2. ¿Pueden extraerse lecciones que sirvan de base para enfoques similares en otros lugares?	9.2.1. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas en el proyecto, incluyendo las lecciones aprendidas del monitoreo basado en la comunidad?	x	x	x	x	x			
		9.2.2. ¿De qué manera pueden aplicarse estas lecciones aprendidas a otros programas o territorios?	x	x	x	x	x			

Apéndice 2 Listado de actores entrevistados

2.1 Talleres con jóvenes beneficiarios y beneficiarias y padres y madres de familia

204. Respecto a la muestra de recolección de información con población beneficiaria y padres y madres, se realizaron las siguientes actividades:
- a. Un taller participativo con jóvenes beneficiarios del proyecto en Concepción Tutuapa en el que participaron 12 jóvenes.
 - b. Un taller participativo con jóvenes beneficiarios del proyecto en Tacaná en el que participaron 14 jóvenes.
 - c. Un taller participativo con jóvenes que han participado del Monitoreo Basado en la Comunidad, en el que participaron 10 jóvenes.
 - d. Siete entrevistas individuales a jóvenes que han participado del Monitoreo Basado en la Comunidad.
 - e. Dos entrevistas con padres de familia de los jóvenes beneficiarios del proyecto en Concepción Tutuapa.
 - f. Tres entrevistas con padres de familia de los jóvenes beneficiarios del proyecto en Tacaná.
205. Estas actividades se llevaron a cabo entre el 14 y el 18 de diciembre de 2021.
206. La selección de actores a participar en estos ejercicios se realizó a través de los socios implementadores locales de ADIJE y de la cooperativa de Tacaná. Se tuvo en cuenta la disponibilidad de los jóvenes que estaban convocados a participar en actividades del proyecto durante la semana en la que se llevó a cabo el trabajo de campo y se establecieron como criterios de convocatoria los siguientes: i) haber participado en actividades implementadas por las tres agencias, ii) participación de hombres y mujeres jóvenes y iii) representatividad de jóvenes de las dos municipalidades en las que se implementó el proyecto.
207. En total participaron 26 jóvenes, que representan el 13% de la muestra de los 200 jóvenes que participaron en el proyecto. Estos socios implementadores también colaboraron para identificar los 5 padres de familia que participaron en las entrevistas.
208. En el caso de los jóvenes participantes en el Monitoreo Basado en la Comunidad, se realizó el taller con todo el comité de las y los mismos, cubriendo al 100% del universo.

2.2 Entrevistas con funcionarios y actores del nivel local

209. Los actores del nivel municipal y departamental consultados durante el trabajo de campo de la evaluación incluyen:
- a. **Personal de las agencias implementadoras FAO, UNESO y OIM:** Equipo gestor encargado de la ejecución y seguimiento de las actividades del proyecto en el terreno.
 - b. **Donantes:** agencias que contribuyeron con la donación de recursos para la implementación del proyecto.

- c. **Actores municipales y departamentales:** funcionarios de los gobiernos municipales de los municipios de Tacaná y Concepción Tutuapa y del departamento de San Marcos Guatemala.
- d. **Socios implementadores:** organizaciones de la sociedad civil y ONGs.

210. El total de entrevistas a realizadas se presenta en el Cuadro 2.2-A. En total se realizaron 21 entrevistas con 32 actores del nivel local. 17 entrevistas se llevaron a cabo individualmente y 4 entrevistas de manera grupal.

211. El trabajo de campo se realizó en dos etapas. La primera etapa se llevó a cabo entre el 14 y el 18 de diciembre de 2021 y se realizaron 5 entrevistas. El resto de entrevistas se llevaron a cabo entre el 16 y el 23 de enero de 2022. Es importante anotar que dos entrevistas se realizaron de manera virtual, dado que en un caso el actor estaba enfermo, y en otro caso se presentaron disturbios que impidieron la movilización de la entrevistadora.

Cuadro 2.2-A Total entrevistas realizadas con actores del nivel local

TIPO DE ACTOR	NOMBRE	ENTIDAD
FUNCIONARIOS DEL NIVEL DEPARTAMENTAL	Patricia Quinteros	Ministerio de Salud Pública de San Marcos, Coordinación del programa de Salud Mental
	Arelis Bautista Y Francisco de León Barrios	MINEDUC, Coordinación Departamental DIGEF
	Xiomara Gil	MINTRAB, delegación de departamental y gestora de empleo
	Karin Cifuentes	
FUNCIONARIOS DEL NIVEL MUNICIPAL	Romeo Pablo, Sandra Pérez Ramírez, Damarilis Puac, Walqui Ramos, Alma Ramírez y Vásquez	Equipo técnico de Concepción Tutuapa (OMUDEL, DMM, VUME, Concejo Municipal y Centro Cultural)
	Ingeniero Edson Castañeda	MAGA, Delegado Concepción Tutuapa
	Sergio Morales	Responsable VUME Tacaná
	Cornelio Barrios	Miembro del Concejo Municipal, vicealcalde y responsable de la DMM, Tacaná
	Ofelio Morales	Alcalde, Concepción Tutuapa
	Eulalio de León	Alcalde, Tacaná
DONANTES	Carlos Paredes	PBF
AGENCIAS IMPLEMENTADORAS	Nora Cano	Especialista en M&E del proyecto
	Miguel González	Coordinador temático del proyecto
SOCIOS LOCALES	Alejandra Taracena	IIARS, socio implementador de UNESCO
	Francisco Echeverría	INTECAP, consultor
	Elmer Barrios	ADIJE, Representante Legal
	Franklin domingo Matul	ADIJE, Concepción Tutuapa
	Teresa Bautista y David Mazariegos	Grupos gestores en Tacaná y Concepción Tutuapa, enlace para el proyecto y coordinador

TIPO DE ACTOR	NOMBRE	ENTIDAD
	Gustavo Tiguilá	Grupo enlace en Tacaná y Concepción Tutuapa, director
	Otoniel Mora	ICA, Quetzaltenango
	COCODE Cantón Tonalá	5 integrantes del COCODE Cantón Tonalá

2.3 Entrevistas con funcionarios y actores del nivel nacional

212. El total de entrevistas a realizadas se presenta en el Cuadro 2.3-A. En total se realizaron 13 entrevistas con 14 actores del nivel nacional. Una entrevista se realizó de manera grupal y el resto fueron individuales. Todas las entrevistas se realizaron de manera remota. El trabajo de campo se realizó entre el 18 de enero y el 1 de febrero de 2022.

Cuadro 2.3-A. Total entrevistas realizadas con actores del nivel nacional

TIPO DE ACTOR	NOMBRE	ENTIDAD
DONANTES	Carlos Paredes	PBF, Oficial de M&E
	Alejandro Bonil	PBF, Diseño, monitoreo y evaluación global
	Elizabeth Turner	PBF, Coordinadora en Guatemala
AGENCIAS IMPLEMENTADORAS	Nora Cano	Especialista en M&E del proyecto
	Alejandra Mayorga	OIM, Asistente en salud mental
	José Diego Cárdenas	OIM, Oficial nacional de proyectos
	Velia Oliva	OIM, punto focal de salud y migración
	Mildred Gómez	OIM, Asistente de operaciones
	María Cristina Chavarría	UNESCO, Coordinadora temática del proyecto
SOCIOS IMPLEMENTADORES	Christian López	Consultor, Facilitador de plataforma digital chispa rural
	Aimee Rodríguez y Raquel Chaicoj	FLACSO, Consultoras
	Meilin Rodríguez	FLACSO, Asistente del proyecto
	Carlos de León Andrade	Grupo Ceiba, Sistematizador experiencia institucional

213. Adicional a lo anterior, entre el 2 al 19 de diciembre de 2021 se llevaron a cabo 7 entrevistas exploratorias con funcionarios de las agencias implementadoras, con el fin de indagar respecto del alcance y las expectativas de la evaluación, y tener insumos para el desarrollo de los instrumentos de recolección de información.

214. El cuadro Cuadro 2.3-B presenta los actores participantes en las entrevistas exploratorias.

Cuadro 2.3-B. Total entrevistas exploratorias realizadas

TIPO DE ACTOR	NOMBRE	ENTIDAD
DONANTES	Carlos Paredes	PBF, Oficial de M&E
AGENCIAS IMPLEMENTADORAS	Nora Cano	Especialista en M&E del proyecto
	Sergio Méndez	Coordinador inter-agencial del proyecto
	Miguel González	Coordinador temático del proyecto
	Velia Oliva	OIM, punto focal de salud y migración
	María Cristina Chavarría	UNESCO, Coordinadora temática del proyecto
	Lucía Verdugo	UNESCO, Oficial Nacional de Educación

Apéndice 3 Dibujos realizados por participantes de los talleres con jóvenes

TALLER CON JÓVENES PARTICIPANTES DE LA ESTRATEGIA MBC

El Proyecto

Cambio mi vida a través de las capacitaciones en grado a formar como líderes de ser Capas de realizar las cosas a través de mi ayuda a mis jóvenes buscar oportunidades y así poder formar una cohesión social. Ahora también.

Tacana
Ayda Hernández

Cómo el proyecto cambió mi vida

- Resiviendo las capacitaciones
- Desarrolle nuevas avilidades
- Cambio de pensamientos
- Dandome un emprendimiento para que pueda tener ingreso en mi familia
- De Como Relacionarme con las demas personas al mi alrededor
- De Tener un empleo propio y de así no poder migrar a otros países y no arriesgar mi vida.

Benjamin
Marquez Ortiz
Tacana

Ayer Días

El Proyecto:

A mí me cambio mucho lo que son los talleres las capacitaciones (que podemos) que a travez de esos ya pude elegir lo que es un emprendimiento que yo elige una maquina de coser. Gracias al emprendimiento.

Como el proyecto cambio mi vida

Es cambio la estrategia social en las zonas rurales un punto de participación a las jóvenes líderes

MBC

¿Cómo el proyecto cambió mi vida.

- Desarrollo nuevas habilidades
- Nuevas experiencias
- Me ayuda como persona mejorar hablar y desenvolverme en público
- Las capacitaciones o talleres de superación.
- Di un paso más en mi vida.
- Como joven me ayudo a ser una buena líder.
- Cambio mi forma de pensar
- De ser una persona emprendedora.



Bianca del Rosario Solís González

¿Cómo el proyecto cambió mi vida?

El proyecto ha cambiado mi vida de manera excepcional en la forma de ver la vida.

- Me ha ayudado a abrirme la mentalidad de crecer en cuanto a conocimientos, habilidades o prepararme mucho más porque a un hoy mucho camino que tengo que recorrer.
- Todo lo que me propongo lo puedo lograr y estar presente en muchas más actividades de proyectos futuros.



¿Cómo el proyecto hizo cambios en nosotros?

Un Curso ayudó en dos aspectos de cómo me ve el mundo de hábitos y los que me ayudan a ser mejor.

Se ve de más personas porque es realmente posible de ser participativa.



Como me hizo Cambiar el Proyecto:

El proyecto por mi hizo cambios en la vida es una nueva experiencia nuevas habilidades aprendidas en la vida Cambios de mi personalidad y se ve con el tiempo más de estar ahora puede aprovecharse mejor con el tiempo por hacer la vida en la vida!



Como me hizo Cambiar el Proyecto

Me ayudo a comunicarme más con las personas Me ayudo a mejorar a mejorar el mundo y hablar en público.

Me hizo tener nuevas experiencias y también me hizo cambiar la personalidad y mentalidad.

De una mujer tímida, una persona activa.

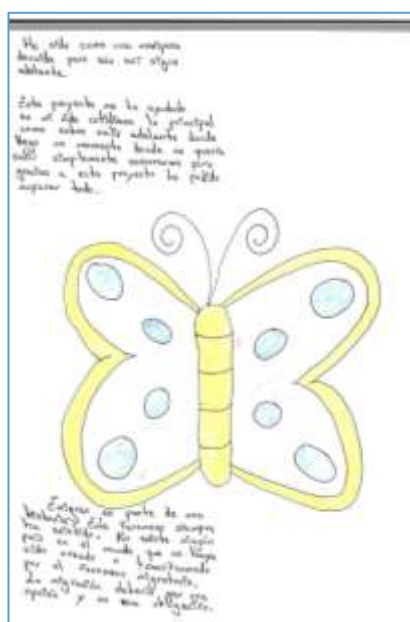
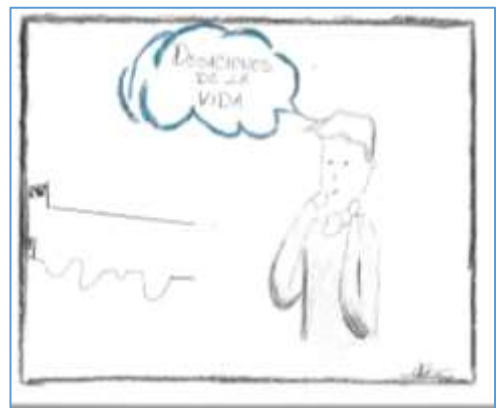


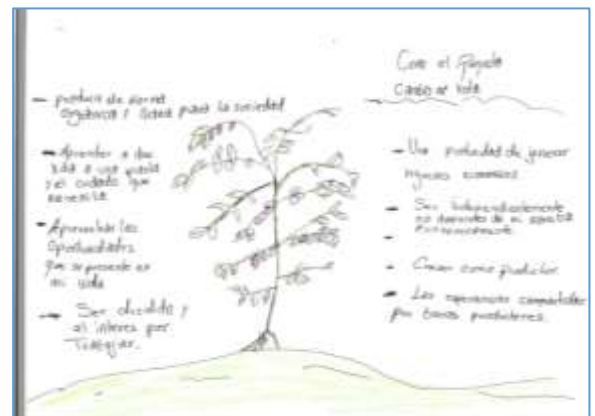
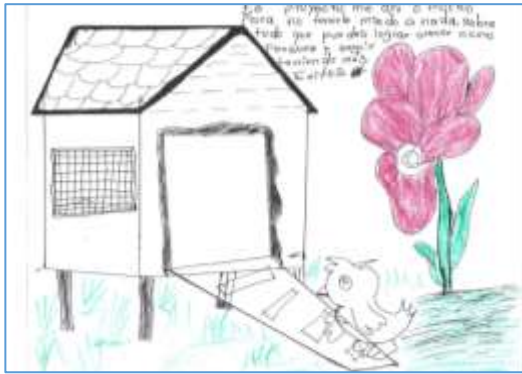
¿COMO ME HIZO CAMBIAR EL PROYECTO?

Me ayudo a tener más confianza en mí mismo y a ser más activo en la vida. Me ayudo a mejorar mi comunicación y a ser más participativo. Me ayudo a tener más confianza en mí mismo y a ser más activo en la vida.



TALLER CON JÓVENES EN TACANÁ





TALLER CON JÓVENES EN CONCEPCIÓN TUTUAPA

¿Qué se debe hacer para desarrollar más oportunidades para la juventud que migra?

- Dar a conocer oportunidades para que el joven permita a desarrollar la mentalidad.
- Hablar mucho sobre la atención y siempre tener en cuenta.

¿Cómo se le puede ayudar al joven?

- Una de las maneras es de que los jóvenes que van a salir para poder asistir a las instituciones para que los ayude.
- Una opción con oportunidades también para que muchos jóvenes se vayan a otros países.



¿Cómo se le puede dar seguimiento al proyecto?

¿Qué debe hacer para desarrollar más oportunidades para la juventud que migra?

Decíles que aquí en Guatemala hay trabajo para que ellos tienen buscar o entender porque algunas oportunidades no llegan allá, si no que hay que buscarlas.

¿Qué se debe hacer para desarrollar más oportunidades para la juventud que migra?

• Ayudar a que trabajen a una oportunidad a otros países que no se vayan.

¿Cómo se le puede dar seguimiento al proyecto?

• Recibirlos más veces a si emprenden en sus cosas que nos pueden ayudar en nuestra vida.

¿Qué se debe hacer para desarrollar más oportunidades para la juventud que migra?

- Ayudar a actividades locales donde se pueda generar ingresos.
- Que los jóvenes se les enseñen sobre leyes y derechos de reglas y emprendimientos.

¿Cómo se le puede dar seguimiento al proyecto?

- De la importancia de aprender a hacer negocios más pronto.
- De la manera que si los jóvenes tienen los conocimientos adecuados y luego ayudar a sus actividades.





Apéndice 4 Listado de documentos revisados

- CID Gallup. (2021). *Elaboración de Línea de Base del Proyecto "Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente hacia una reintegración pacífica y efectiva". Informe final.*
- FAO. (2016). *Migración: la función clave de la agricultura y el desarrollo rural.* Obtenido de <https://www.fao.org/3/i6070s/i6070s.pdf>
- FAO. (2022). *Sistematización de la experiencia en la implementación de proyectos juveniles rurales. Proyecto "Construir la cohesión social de las comunidades que reciben jóvenes retornados como un puente para la reintegración pacífica y efectiva".*
- FAO, OIM y UNESCO. (2021a). *REPORTE DE AVANCES PROYECTO CONSTRUIR LA COHESIÓN SOCIAL DE LAS COMUNIDADES QUE RECIBEN JÓVENES RETORNADOS COMO UN PUENTE HACIA UNA REINTEGRACIÓN PACIFICA Y EFECTIVA.* Cuarto trimestre de 2021.
- FAO, OIM y UNESCO. (2021b). *Matriz M&E. Tercer trimestre de 2021.*
- Fondo para la Consolidación de la Paz. (2020). *Evaluación de la Cartera de Proyectos en Guatemala 2016-2019.*
- INAP. (2020a). *DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN MIGRATORIA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN TUTUAPA, SAN MARCOS.*
- INAP. (2020b). *Diagnóstico de la Situación Migratoria por Microrregiones del municipio de Tacaná, San Marcos.*
- Municipalidad de Concepción Tutuapa. (2020). *Política Municipal de atención a los Jóvenes Migrantes Retornados del Municipio de Concepción Tutuapa y su Plan de Implementación. Guatemala. Diciembre 2020.*
- Municipalidad de Tacaná. (2020). *Política Municipal de atención a los Jóvenes Migrantes Retornados del Municipio de Tacana y su Plan de Implementación. Tacaná, Diciembre 2020. .*
- PBF. (2019). *LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO BASADO EN LA COMUNIDAD PARA LOS PROYECTOS PBF.*
- PBF. (2019). *PBF DOCUMENTO DE PROYECTO - Primera versión.*
- PBF. (2020a). *PBF DOCUMENTO DE PROYECTO - Segunda versión.*
- PBF. (2020b). *Acta de aprobación POA 2021.* Reunión Ordinaria. FAO, UNESCO, OIM y PBF.
- PBF. (2021). *PBF DOCUMENTO DE PROYECTO - Tercera versión - Solicitud de ampliación.*
- Red Nacional de Grupos Gestores. (2021a). *Caracterización del Ecosistema del Empleo y Emprendimiento Rurales y existentes para el municipio de Concepción Tutuapa.*

Red Nacional de Grupos Gestores. (2021b). *Caracterización del Ecosistema del empleo y emprendimiento rurales y existentes para el municipio de Tacaná.*

SEGEPLAN. (2020). *Ranking de la Gestión Municipal 2018" Gobierno de Guatemala .*

Apéndice 5 Versión ampliada del contexto del proyecto

2.1 Condiciones socio-económicas de Tacaná y Concepción Tutuapa

a) CONCEPCIÓN TUTUAPA:

215. El Municipio de Concepción Tutuapa, cuenta con 63 kilómetros de asfalto de la cabecera departamental de San Marcos. Se encuentra al Nor-Occidente de la ciudad capital a 310 kilómetros de distancia, con altitud de 2,960 metros sobre el nivel del mar. Con una latitud de 15° 14' 25" y una longitud de 91° 50' 36" posee una extensión territorial de 176 km².
216. El Municipio de Concepción Tutuapa colinda: al norte con los municipios de San Ildefonso Ixtahuacán, San Gaspar Ixchil, Santa Bárbara y Cuilco estos municipios pertenecientes al municipio de Huehuetenango, al sur con Tejutla y San Miguel Ixtahuacán del departamento de San Marcos, al este con San Miguel Ixtahuacán y al oeste con San José Ojetenam e Ixchiguan del departamento de San Marcos. Está conformado por: 1 cantón, 50 caseríos; 21 aldeas y 17 parajes, 1 sector, de acuerdo con proyecciones hechas por el Instituto Nacional de Estadística, INE.¹⁰
217. La mayor parte de la población es de origen Mam (98%), y la proyección de población para el año 2022 es de 72,753 habitantes, de los cuales el 48% son hombres y 52% son mujeres. El 9 % de ellos vive en el área urbana y el 91% en área rural. La mayor parte de su población está comprendida entre los 15 y 29 años, siendo la edad promedio de 23 años (Municipalidad de Concepción Tutuapa, 2020). La Población Económicamente Activa (PEA) es del 36.59%. El promedio de años de estudio de la población es de 4 años y la tasa de analfabetismo es de 34%. El total de hogares del municipio es de 11,995 y el promedio de miembros de miembros por hogar es de 6 personas. La pobreza en el municipio es del 92.2% y la pobreza extrema es del 45.4%. El Índice Desarrollo Humano 0.495 (Municipalidad de Concepción Tutuapa, 2020).
218. Las fuentes de empleo y de autoempleo son muy escasas, por lo que solo el 18 % de la población económicamente activa tiene un empleo remunerado y el resto realiza alguna actividad informal para generarse ingresos de subsistencia. La población rural se dedica a la agricultura de subsistencia en pequeñas parcelas y al cuidado de aves y ganado menor. Muchos campesinos realizan trabajo estacional en las fincas de la Costa Sur de Café y en el Estado de Chiapas, México.
219. El salario real que obtienen los trabajadores varía de acuerdo al tipo de trabajo que realizan y va de los Q 35.00 al día en trabajos agrícolas a los Q 40.00 por jornal en actividades de construcción (albañilería). La mayoría de los habitantes del municipio por lo general, solo obtienen trabajo de 2 a 3 días por semana en el área rural. Esto da como resultado un ingreso promedio de Q 600.00 a Q 750.00 mensuales que se encuentra muy por debajo del salario mínimo de Guatemala que es de Q 2,999.37 para las actividades agrícolas y de Q 3,075.10 para actividades no agrícolas. Este salario aún está muy por debajo de valor de canasta básica vital, que para el mes de julio de 2020 era de Q 8,485.71.¹¹

¹⁰ Municipalidad de Concepción Tutuapa. Rescatado de: <http://municoncepciontutuapa.com/>

¹¹ Municipalidad de Concepción Tutuapa. Op. Cit.

De ahí que se formen ciclos y dinámicas migratorias permanentes, con el fin de que las familias puedan afrontar los ciclos de pobreza y desigualdad.

220. El tejido social existente no abunda en instituciones sociales. La municipalidad de Concepción Tutuapa reporta la presencia de las siguientes organizaciones:
- a. Lideresas comunitarias, (ONG): En la comunidad se encuentran 3 instituciones siendo estas: Asociación de Desarrollo Integral Nimal Tnam (ADINT), Asociación Desarrollo Integral Concepción (ADIC), Asociación de Desarrollo Integral Altiplano Tutuapense (ADIAT)¹². También se encuentra la Asociación de Jóvenes Emprendedores (ADIJE).
 - b. La cooperación presente en la zona es escasa. Se encuentra presencia de FAO y de Helvetas, ambas con proyectos productivos.
221. Las comunidades de Concepción se encuentran muchas alejadas del casco urbano, lo cual genera dinámicas de menores oportunidades de desarrollo. No se reportan organizaciones de juventud u otros proyectos que trabajen con ellos y ellas, lo cual plantea la dificultad de la falta de un soporte organizativo que pueda proveer de identidad, referente y pertenencia a las y los jóvenes, prevenir la migración o ser parte de procesos de participación ciudadana y mayores oportunidades sociales y económicas.
- SITUACIÓN DE LA JUVENTUD MIGRANTE:
222. Concepción tiene a 2 horas de camino la frontera de la Mesilla en el vecino Departamento de Huehuetenango. Es la ruta privilegiada para la migración irregular. De ahí se desplazan a través del contrato de personas que impulsan el traslado, denominados "Coyotes". De acuerdo con la Política Municipal de Atención a Jóvenes Migrantes (2020)¹³, la falta de oportunidades de empleo, de servicios de salud, educación y la violencia intrafamiliar son las principales causas que motivan a la juventud a migrar.
223. Concepción Tutuapa ha sido uno de los principales municipios que ha recibido población retornada en San Marcos. Las principales comunidades expulsoras son: Villa Nueva, Llano Grande, Tuimuca, Sichivila, Lacandón Chico, Lacandón Grande, El Porvenir, Tuizmo, Tierra Blanca, Las Nubes, La Montañita, Tictúcabe, La Laguna, Cuatro Caminos Sóchel y Chamul. Algunas de las dificultades que afrontan las personas retornadas se describen a continuación:
- Falta de trabajo o de oportunidades locales para trabajar, por esto re inician el ciclo migratorio.
 - Conflictos familiares
 - Conflictos de tierra
 - Separaciones de pareja
 - Rechazo de vecinos/as por nuevas conductas aprendidas fuera del País.
 - Frustración por dificultades económicas.
 - Cambio de proyecto de vida y condición económica
 - Percepción social de fracaso
 - Endeudamiento por el pago de "coyotes"¹⁴

¹² IDEM

¹³ Municipalidad de Concepción Tutuapa. Op.Cit.

¹⁴ Idem y a partir de entrevistas y talleres realizados por la Evaluación.

-
224. En los territorios existen dos dinámicas migratorias fuera de Guatemala:
- c. HACIA ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA: es el anhelo más codiciado por la juventud, ya que esperan ubicarse laboralmente. Generalmente ya tienen familia, amistades o contactos que ya viven allí y les prometen apoyo para vinculación laboral.
 - d. MIGRACIÓN TEMPORAL HACIA MÉXICO: Desde que son niños o niñas, las personas inician un proceso migratorio temporal hacia Chiapas, Campeche, Cancún y otras zonas fronterizas con el vecino México. Es en la mayoría de casos un empleo temporal, para el corte de café en fincas, acompañan a sus progenitores, para venta informal (aguas frescas, comida callejera, lo que puedan vender), trabajo doméstico en casas particulares o se emplean en el sector servicios en Hoteles de turismo. Otro factor son los estudios, ya que en México tienen mayores oportunidades para continuar estudiando, o para atención médica y servicios de salud. Este trabajo temporal es realizado por muchas personas en los municipios fronterizos y no es considerado como "migración".

b) TACANÁ

225. Tacaná es un municipio ubicado en el Norte del Departamento de San Marcos y vecino a México. Tiene una extensión territorial aproximada de 302 kilómetros cuadrados. Colinda al Norte con el municipio de Tectitán del departamento de Huehuetenango, al Sur con el municipio de Sibinal del departamento de San Marcos y con las comunidades del municipio de Unión Juárez del Estado de Chiapas de la República de México; al Este con los municipios de San José Ojetenam e Ixchiguán del departamento de San Marcos y Tectitán del departamento de Huehuetenango y al Oeste con comunidades del municipio de Motozintla del Estado de Chiapas de la República Mexicana.
226. Según datos oficiales de la municipalidad de Tacaná del año 2018, el municipio está organizado en 178 lugares poblados, constituido por aldeas, caseríos, cantones, barrios y colonias, agrupados en 22 microrregiones. El censo de población de año 2018 indica que la población de municipio es de 75,788 habitantes, de los cuales, el 50.62% son mujeres y 49.38% son hombres. El 11.51% de ellos vive en el área urbana y el 88.49% en área rural, el 90.32% son ladinos y el 54.84% de su población está comprendida entre los 14 y 64 años, siendo la edad promedio de 25 años. El promedio de años de estudio de la población es de 4 años y la tasa de analfabetismo es 24%. El total de hogares del municipio es de 13,180 y el promedio de miembros de miembros por hogar es de 6 personas (Municipalidad de Tacaná, 2020). La PEA es de 19,659 personas, de las cuales sólo el 47% se encuentra empleada. La mayoría de la población realiza trabajos agrícolas o albañilería, con ingresos promedio de Q 50.00 diarios (la mitad del salario mínimo). El trabajo es irregular, por lo cual perciben ingresos entre Q 600.00 y Q 750.00 diarios, que representan una cuarta parte del salario mínimo y muy por debajo de la canasta básica vital que supera los Q 8,000.00 (Municipalidad de Tacaná, 2020).
227. En torno al tejido social, en cada comunidad existen comités, asociaciones diversas y los COCODES. Vale mencionar que en Tacaná la organización social es mucho más rica que en Concepción. Esto responde a su ubicación geográfica y dinámicas históricas. Además de la presencia de varios proyectos de cooperación con el tema de emprendimientos y desarrollo rural para prevención de la migración irregular (HELVETAS, USAID).

228. En ese contexto, es importante señalar que la Cooperativa Integral Agrícola Unión y Progreso San Pablo, Tacaná R.L. que posee una amplia trayectoria desde el movimiento cooperativista vinculado a la Iglesia Social de base de los años 1970. Fue fundada en el año 1973 y posee más de 45 Años de Trayectoria¹⁵. Esta situación genera condiciones de mayor sostenibilidad y acompañamiento técnico y soporte para los emprendimientos agrícolas, con la perspectiva de que la juventud pueda asociarse a la Cooperativa como integrantes permanentes. La cooperativa tiene grandes capacidades, incluso de exportación de productos hacia los Estados Unidos de Norteamérica.¹⁶

- SITUACIÓN DE LA JUVENTUD MIGRANTE

229. Tacaná se encuentra vecino a Chiapas, México y por esta razón los flujos migratorios son constantes. Se calcula que entre mil y mil doscientos jóvenes de Tacaná han migrado hacia los Estados Unidos de América. Los puntos ciegos cercanos a la frontera generan condiciones que facilitan la migración. Desde la cabecera municipal están a un tiempo de 2 horas con México. La falta de servicios de educación, salud y otros impulsan a las personas a migrar para opciones laborales temporales, trabajo agrícola, atención médica y estudios.

230. La Política Municipal de Atención a Jóvenes Migrantes Retornados indica como causas de la migración las siguientes:

- e. "la exclusión socioeconómica y política, la pobreza, la corrupción, el desempleo, subempleo e informalidad, la inseguridad alimentaria y crónica que viven la población de las comunidades del municipio."¹⁷
- f. Los procesos de migración temporal y el flujo permanente de personas fuera del País y su retorno generan un intercambio cultural que fomenta mayores capacidades culturales dentro de la población.

2.2 Contexto político y normativo

a) Procesos y tiempos administrativos de la planeación y aprobación de presupuestos locales

231. El Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (SCDUR) es el medio principal de participación de la población Maya, Xinca, Garifuna y no indígena en la gestión pública, para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, teniendo como objetivo organizar y coordinar la administración pública por medio de propuestas de planes y programas nacidos desde la misma población a través de la participación ciudadana.

232. La Ley del Sistema de Consejos regula la creación y puesta en marcha de Comisiones de Trabajo que se consideren necesarias para el abordaje de temas específicos. En este sentido, los Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE) cuentan con Comisiones de la Mujer, Niñez, Juventud, Familia, Desarrollo Económico Local, entre otras, donde las organizaciones civiles y alcaldes municipales, en coordinación con las representaciones de la institucionalidad pública en el territorio, plantean e impulsan

¹⁵ Entrevista personal con Víctor Roblero, integrante de la Cooperativa.

¹⁶ Véase <https://www.facebook.com/1938032819789001/photos/a.1944448185814131/2021641798094769/>

¹⁷ IDEM

iniciativas en beneficio de la población, a partir de las necesidades locales, para elevarlas a las instancias colegiadas de toma de decisiones para la gestión del desarrollo.

233. A su vez, en cada espacio municipal existe un COCODES, integrado por el Alcalde, Concejo Municipal, representantes comunitarios, institucionalidad pública presente, asociaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de mujeres, empresarios y grupos organizados en el municipio. Existen fondos de secretarías y del Fondo de Desarrollo Social que se concentran en el Sistema de Consejos de Desarrollo Departamental, a los cuales los alcaldes presentan propuestas derivadas de la priorización de necesidades en sus municipios.

234. El presupuesto municipal es anual, su ejecución inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Se planifica con un año de antelación. Está prohibido recibir ingresos que no tengan base legal¹⁸. El presupuesto debe indicar la fuente de dónde se tomarán los fondos para cubrir los gastos previstos¹⁹. El presupuesto se sujetará a la realidad financiera del municipio, con base en las estimaciones y resultados de los últimos cinco años²⁰. En el proceso de elaboración del presupuesto se deben tomar en cuenta sugerencias, propuestas y demandas de la comunidad organizada, canalizadas a través de los COCODE y del Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural (COMUDE)²¹.

235. El presupuesto municipal tiene las siguientes etapas. Este se realiza a partir del Situado Constitucional y las transferencias que por ley perciben los municipios y los ingresos propios:

- La Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM), con el apoyo de la Dirección Municipal de Planificación (DMP) integra una propuesta de presupuesto, considerando las necesidades de desarrollo del municipio y propuestas que sean presentadas por los COCODES. Se acompaña y asesora a los COCODES para que puedan formular sus propuestas. Este proceso se realiza desde enero a septiembre de cada año.
- Presentan la propuesta al alcalde, para que lo presente al Concejo Municipal, para sus ajustes y corrección, a más tardar la primera semana de octubre de cada año.
- La DAFIM presentará el proyecto de presupuesto al alcalde, quien a su vez lo someterá a la aprobación del Concejo Municipal, que deberá aprobarlo a más tardar el quince (15) de diciembre de cada año. Si se diera el inicio del ejercicio siguiente, sin estar aprobado el nuevo presupuesto, regirá el del año anterior, el cual podrá ser modificado o ajustado por el Concejo Municipal.²²

236. Es importante señalar este camino, ya que para que una propuesta sea incorporada al nuevo presupuesto municipal, debe incluirse con un año de previsión.

b) Normatividad y políticas relacionados con procesos de auditoría social

¹⁸ Artículo 101 del Código Municipal

¹⁹ Artículo 240 de la Constitución Política de la República

²⁰ Artículo 128 del Código Municipal

²¹ Artículo 132 del Código Municipal; Artículo 14 incisos e), f), i) de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

²² Código Municipal, Decreto 12-2002.

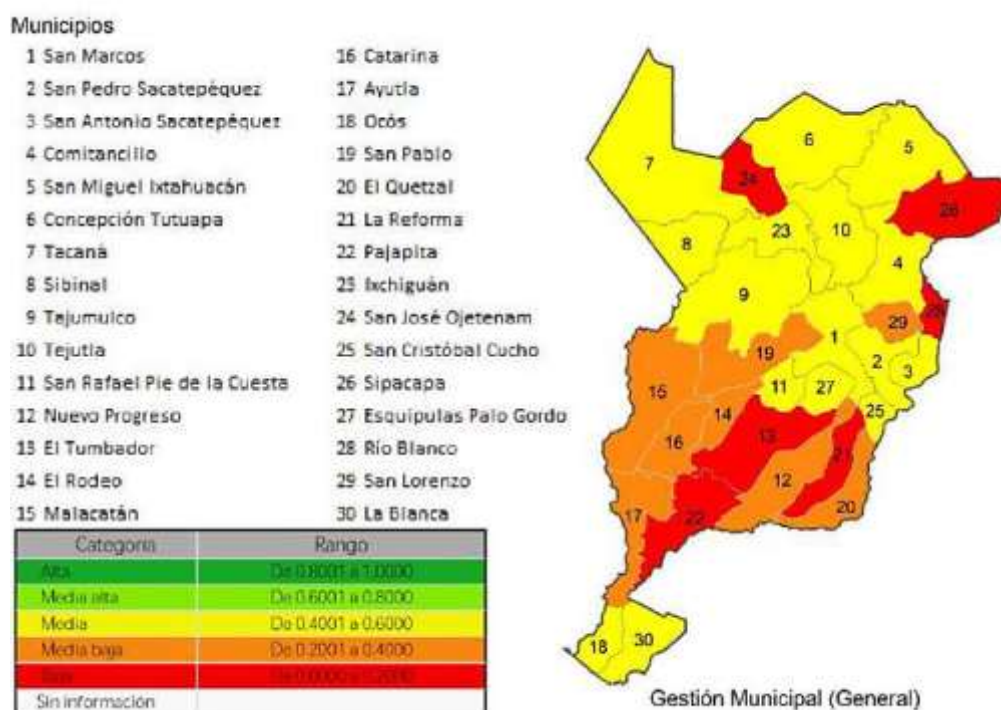
-
237. La Auditoría Social es una práctica ciudadana en la cual la población organizada realiza acciones donde acompaña, da seguimiento, monitorea, evalúa y genera propuestas de la gestión pública en diferentes niveles, tanto en procesos cualitativos, como cuantitativos, con el fin de generar una ciudadanía activa que propone correctivos para mejorar la acción del Estado y la eficiencia y eficacia de planes, políticas y proyectos. Así es posible el bienestar común en una democracia.
238. La Auditoría Social tiene base legal en la Constitución Política de la República y particularmente en la Trilogía de Leyes de Descentralización y participación Ciudadana: El Código Municipal (Art. 18, 61,139), Ley General de Descentralización (Art. 19) y la Ley de los COCODES, que la reconoce como una función en todos los niveles del Sistema.
239. La Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002) en su Artículo 17 define que la participación ciudadana es *"el proceso por medio del cual la comunidad organizada... participa en la planificación, ejecución y control integral de la gestión de gobierno"* y en el Artículo 19 plantea que la población organizada conforme a Ley podrá realizar Auditoría Social de planes, proyectos y políticas en sus localidades y en el Inciso "H" del Artículo 8 del Código se plantea el que puede conformarse la Comisión Ciudadana Municipal de Auditoría Social.
240. En el Código Municipal (Decreto 12-2002), en el Artículo 2 define al Municipio como el *"espacio inmediato de participación ciudadana"*. Además norma los espacios de rendición de cuentas y ejercicio de Auditoría Social: artículos 60 habla de la obligación del Concejo Municipal de brindar información para la participación ciudadana, en el Artículo 62 habla del derecho de las y los vecinos a ser informados de la gestión municipal, en el Artículo 135 plantea la obligatoriedad del Gobierno Municipal de informar a las y los vecinos de la ejecución presupuestaria cada 4 meses, para el ejercicio de Auditoría Social. Además, en el Artículo 139 del mismo Código se plantea el derecho al acceso a la información pública, en el marco de lo planteado por la Constitución Política de la República.
241. Vale recordar que además existe el derecho ciudadano de acceder a la información de entidades públicas, garantizado por la Constitución Política de la República y la Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 57-2008.
242. Para aproximarse a la comprensión de las capacidades institucionales preexistentes en las municipalidades de intervención del proyecto, el equipo de evaluación consultó el informe más reciente de gestión municipal producido por la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), que ordena y clasifica las 340 municipalidades del país, según su puntaje en 6 categorías o subíndices distintos (SEGEPLAN, 2020).²³
243. Tanto la de Concepción Tutuapa como la de Tacaná son municipalidades ubicadas en el nivel medio del ranking de gestión municipal de SEGEPLAN, edición 2018. A nivel nacional, Concepción Tutuapa ocupa el puesto 56/340 en el ranking general, con un puntaje de 0.4983; y Tacaná se ubica en el puesto 113/340 (0.4411). Es decir, se encuentran entre el tercio superior del ranking, en la media de municipalidades del país (color amarillo). En el caso de Concepción Tutuapa, los subíndices de participación ciudadana e información

²³ En el informe se describe la metodología e instrumentos y se da un amplio detalle de los resultados.

ciudadana están en verde (se ubican en el rango superior de la distribución); mientras que los subíndices de gestión de servicios públicos y administrativa, se encuentran en amarillo; y los subíndices de gestión financiera y de gestión estratégica están en color naranja. En el caso de Tacaná, los subíndices de información ciudadana y de gestión administrativa están en verde; mientras que los subíndices de participación ciudadana y gestión estratégica están en amarillo, y los subíndices de servicios públicos y gestión financiera están en naranja.

244. No obstante, Concepción Tutuapa está en el puesto 6 y Tacaná en el 7 de 30; junto con otras 12 municipalidades de ese departamento. Es decir, según este ranking, comparativamente con municipalidades vecinas del departamento, tienen condiciones de gestión más ventajosas que otras municipalidades en el territorio. Sin embargo, ambas comparten una importante debilidad en materia de gestión financiera, rankeadas en naranja. Tacaná parece estar ligeramente mejor en materia de gestión administrativa y de gestión estratégica; mientras que, en Concepción, la fortaleza radica en el cumplimiento con los mecanismos de gestión de la participación ciudadana y en la información que proporciona a la ciudadanía. Sin embargo, en ambos casos, las debilidades en materia de gestión financiera, son particularmente importantes para la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto.

Figura XX. Ubicación de las municipalidades Concepción Tutuapa y Tacaná en el ranking de gestión municipal de SEGEPLAN, para el departamento de San Marcos, Guatemala (2018)



Fuente: Segeplan (2020) Ranking de la gestión municipal 2018. Gobierno de Guatemala. Página 176, mapa 55.

245. Otro elemento de contexto a considerar es que el ciclo presupuestario municipal, está regulado en la ley general del presupuesto, el Código Municipal y por el Sistema de Administración Financiera Municipal del Ministerio de Finanzas Públicas. Es de carácter anual (enero-diciembre), hecho que no necesariamente coincide con el ciclo de gestión de un proyecto en particular, en especial, con un proyecto financiado con Asistencia Oficial al

Desarrollo (AOD). En el caso del PBF, el cierre de actividades (y financiamiento a las actividades del proyecto) se realizó en el mes de noviembre 2021, cuando las municipalidades están próximas a iniciar el cierre de la ejecución presupuestaria anual, momento en el cual es en sumo difícil asumir responsabilidades financieras adicionales, especialmente, si éstas no fueron programadas durante la aprobación del presupuesto general municipal del año, en este caso, el correspondiente a 2021.

c) Normatividad y políticas relacionados con procesos de redes de derivación para prevenir la Violencia Basada en Género (VBG)

246. Además del marco internacional referido a la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres: las convenciones de Belém Do Pará y Beijing de Naciones Unidas, en el caso de Guatemala existen marcos legales concretos que impulsan la prevención de la violencia contra las mujeres:

i. A nivel legislativo

- La Ley de Violencia Intrafamiliar, Decreto 97-1996 considera a la violencia intrafamiliar como " una violación a los derechos humanos y para los efectos de la presente ley, debe entenderse como cualquier acción u omisión que de manera directa o 2 indirecta causare daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico o patrimonial, tanto en el ámbito público como en el privado, a persona integrante del grupo familiar, por parte de parientes o conviviente o exconviviente, cónyuge o excónyuge o con quien se haya procreado hijos o hijas.". A su vez define acciones específicas, como medidas de seguridad para protección de las víctimas, responsabilidad de los juzgados, entre otras.
- La Ley contra el Femicidio y otras formas de Violencia contra las Mujeres, Decreto 22-2008, define en el Artículo 3, inciso "j" a la violencia contra las mujeres de la siguiente manera: "Violencia contra la mujer: Toda acción u omisión basada en la pertenencia al sexo femenino que tenga como resultado el daño inmediato o ulterior, sufrimiento físico, sexual, económico o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se produce en el ámbito público como en el ámbito privado." (CONGRESO DE LA REPÚBLICA.2008).
- La Ley contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas tipifica el delito de trata, de agresión y violencia sexual, define sanciones, derechos de las víctimas a protección y restitución de derechos y crea la Secretaría (presidencial) contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas.

ii. Políticas Públicas

247. Existen dos políticas públicas definidas para la prevención y atención de mujeres sobrevivientes de violencia:

- El Plan Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia Intrafamiliar y Contra las Mujeres, que se deriva de la Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres (CONAPREVI, Acuerdo 831-2000), es un mecanismo institucional de coordinación y asesoría e impulso de políticas públicas para la prevención, sanción y erradicación de la violencia intrafamiliar y la violencia contra las mujeres.
- La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023, bajo responsabilidad de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), la cual plantea un Eje para la Erradicación de la

iii. Institucionalidad Local para la atención a mujeres víctimas y sobrevivientes de violencia

248. En torno a la atención a las mujeres víctimas y sobrevivencia de violencia, el Ministerio Público (MP) ha definido a las Oficinas de Atención a la Víctima (OAV), las cuales funcionan en todas sus fiscalías distritales y departamentales. Las OAV se definen como: ".Oficinas de Atención a la Víctima brindan atención urgente y necesaria a víctimas directas y colaterales del delito; cuando requieren de ayuda profesional para superar los daños causados por éste; prioritariamente cuando se vean afectadas en sus derechos a la vida, integridad física, libertad personal o seguridad sexual."²⁴
249. La OAV es unidad de carácter humanitario en el MP para dar la primera atención a la víctima del delito, manejar su estado emocional y estabilizar su entorno emocional, darle orientación y atención para ver orientaciones que le den servicio después de la denuncia. Existen diversos tratamientos según la víctima. Hay lineamientos para seguir para poder abarcar lo que la víctima en su momento presenta, de acuerdo a protocolos específicos.²⁵ En el caso de víctimas de violencia contra las mujeres, la OAV integra el Modelo de Atención Integral (MAI). La OAV es la unidad encargada de dar atención victimológica a víctimas de toda clase de delito, atiende a todas las fiscalías de sección del MP, trata, extorsiones, delitos contra la vida, fiscalía de la mujer, femicidio, niñez, derechos humanos, menores en conflicto con la ley y oficina de atención permanente, del MAI.²⁶ Las OAV coordinan las Redes de Derivación en sus departamentos.
250. También la Policía Nacional Civil posee una Oficina de Atención a la Víctima, la cual se integra a las Redes de Derivación, las cuales deben activarse también a nivel municipal. En los casos de los Municipios, el referente inmediato se convierte en la Dirección Municipal de la Mujer, la cual tiene dentro de sus mandatos se encuentra el brindar información, asesoría y orientación a las mujeres sobre sus derechos y coordinar con las instituciones de Gobierno sobre las acciones y políticas públicas relacionadas con los derechos de las mujeres. (Reformas al Código Municipal, Decreto Legislativo 39-2016).
251. La tarea de la OAV es articular en las localidades Redes de Derivación, las cuales se definen como: "*Se denomina Red de Derivación Local al conjunto de organizaciones multidisciplinarias, gubernamentales, no gubernamentales, internacionales y personas individuales o jurídicas que prestan atención a la víctima y coordinan su Intervención, con el fin de facilitar un servicio integral a las personas victimizadas.*"²⁷ En las Redes se integra la institucionalidad pública del Sector Justicia, Salud, Educación; al igual que ONG y organizaciones civiles que acompañan a víctimas en el territorio.

²⁴ Ministerio Público. Compendio de acuerdos e instrucciones sobre atención victimológica. Guatemala 2014.

²⁵ Soto, Maridalía. Coordinadora OAV de Quetzaltenango. 13 de octubre del 2020. En: Asociación Miriam. Ejercicio de auditoría social a las oficinas de atención a las víctimas en Guatemala, Chimaltenango y Quetzaltenango. Guatemala, diciembre 2020.

²⁶ Hurtado, Jesús, Coordinador de la OAV de Region Metropolitana Guatemala. 12 de octubre del 2020. En: Asociación Miriam. Ejercicio de auditoría social a las oficinas de atención a las víctimas en Guatemala, Chimaltenango y Quetzaltenango. Guatemala, diciembre 2020.

²⁷ Ministerio Publico, Op. Cit.

-
252. En el caso de San Marcos, a nivel departamental funciona una Red de Derivación y de ser necesario, se puede referir al albergue en Quetzaltenango, Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia (CAIMU).
253. A nivel del Ministerio de Gobernación, debe funcionar el Programa de Prevención y Erradicación de la Violencia Intrafamiliar (PROPEVI), adscrito a la Unidad para Prevención Comunitaria de la Violencia (UPCV), la cual brinda asistencia social, psicológica y legal a víctimas de violencia intra- familiar.
254. Finalmente, deben estar integradas las Comisiones de la Mujer en todos los niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo, a nivel Departamental y Municipal. En el Sistema de Consejos de Desarrollo, a nivel departamental y Municipal, debe coordinarse con la SEPREM para el impulso de la Política Pública para el Desarrollo Integral de las Mujeres. Además, de coordinar la atención y derivación de casos de violencia y acciones de prevención de la misma.

Apéndice 6 Indicadores presentados en el diagnóstico de línea de base del proyecto

INDICADOR	RESULTADO
Número de instituciones estatales que incorporan el enfoque de prevención de conflictos y consolidación de la paz, en planes y programas para la reintegración de los jóvenes retornados	0
Grado de satisfacción de los jóvenes retornados con los servicios prestados por las instituciones estatales	Satisfecho y no satisfecho (43.1% para ambos grados)
# de perfiles con enfoque de género que caracterizan a los jóvenes migrantes	0
# perfiles de comunidades receptoras	0
# de instituciones estatales con personal capacitado en ciclo migratorio, igualdad de género, atención psicosocial, prevención de violencia de género, implementación de VUMES y emprendimiento de FACTORIA	Ciclo migratorio 0 - Igualdad de género 1 - Atención psicosocial 0 - Prevención de violencia de género 1 - Implementación de VUMES 0 - Emprendimiento de FACTORIA 0
# de funcionarios estatales municipales capacitados (mujeres y hombres)	60 personas, 50 hombres y 10 mujeres, específicamente en la capacitación de Igualdad de género en la Municipalidad de Tacaná.
# mecanismos para apoyar la reintegración social, cultural y económica se incorporan a la estrategia.	0
# de modelos de gestión conjunta que integran aspectos sociales, culturales, económicos, educativos, de género y de protección	1
# de acuerdos y alianzas establecidas con las instituciones locales para la inclusión de la Red de Jóvenes en los espacios de toma de decisiones	0
Número de instituciones gubernamentales y OSC preparadas para implementar procesos de validación y certificación a nivel local	0
Número de instituciones gubernamentales y OSC preparadas para implementar procesos de validación y certificación a nivel local	0
# de instituciones que participan en los seminarios de orientación	0
# de documentos que caracterizan el ecosistema de empleo y emprendimiento rural que existe en cada municipio	0
# jóvenes (mujeres y hombres) apoyados por alguna instancia de servicios municipales (VUMES, extensión rural u otros)	0
Aumento del grado de aceptación y apoyo de las comunidades receptoras a los procesos de reintegración de los jóvenes retornados	Grado de aceptación: indiferente (49.3%), 39.2% considera que les reciben bien, 8.8% considera que les reciben mal y 2.6% que les reciben excelente
Número de jóvenes en los espacios de toma de decisiones a nivel local y comunitario	13 jóvenes afirmaron participan en Organizaciones comunitarias, 8 hombres y 5 mujeres
# de alianzas públicas/privadas para acceder a becas, pasantías, empleo y capacitación en habilidades comerciales y liderazgo.	0

INDICADOR	RESULTADO
# de jóvenes (hombres y mujeres) que integran redes juveniles	10 jóvenes; 5 hombres y 5 mujeres
# de jóvenes (hombres y mujeres) que desarrollan acciones con otros jóvenes, como Jóvenes Agentes de Cambio Rural (ADER)	0
# de proyectos bajo el enfoque FÁBRICA de emprendimiento, implementado por jóvenes ADER	0
# de iniciativas generadoras de ingresos generadas por los jóvenes que reciben apoyo en cada uno de los municipios	0
# de buenas prácticas de reintegración económica de los jóvenes retornados se adopta a través de la Cooperación Sur-Sur y Triangular	0
# de empresas agroalimentarias y no agroalimentarias y de economía naranja replicadas en el país	0
# de fondos de contingencia mutua establecidos por la comunidad y dirigidos por jóvenes que se capitalizan y vinculan a cada una de las actividades generadoras de ingresos del Indicador de Producto 2.2.1.	0
# de plataformas digitales que apoyan iniciativas promovidas por los jóvenes y sus redes	0
# de jóvenes (mujeres y hombres) cuyas iniciativas fueron apoyadas desde plataformas digitales	0
Número de jóvenes (mujeres y hombres) que tienen capacitación en TIC y en el uso de plataformas digitales	16 jóvenes; 6 mujeres y 10 hombres
# de jóvenes retornados y miembros de la comunidad que participan en los Centros de Convivencia Juvenil (CCJ)	0
Grado de mayor capacidad de relacionarse, confianza y reciprocidad entre los jóvenes retornados y otros actores que participan en el CCJ	0
Grado de satisfacción que los jóvenes expresan sobre su participación en el CCJ	0
# de acuerdos de cooperación entre las partes interesadas para la implementación del CCJ en cada municipio	0
# de jóvenes que participan en programas de educación no formal	55 jóvenes; 30 hombres y 25 mujeres
# de actividades deportivas desarrolladas por jóvenes	0
# de jóvenes (hombres y mujeres) capacitados en autonomía económica y cultura de paz	0 jóvenes en tema de autonomía económica; 3 jóvenes en tema de cultura de paz (1 es hombre y 2 son mujeres)
# de jóvenes retornados que superan experiencias traumáticas y victimización	0 Ninguna persona entrevistada indicó haber recibido atención psicosocial o explícitamente haber superado sus traumas.
Número de mujeres jóvenes retornadas, sobrevivientes de violencia sexual y de género, que comienzan a reconstruir su proyecto de vida	0 No hay información explícita sobre estas experiencias.
# rutas de atención psicosocial municipal implementadas por equipos multidisciplinarios	0
# de jóvenes que participan en sesiones de certificación de competencias y validación de calificaciones.	0
# de retornados que tienen validación y certificación de sus conocimientos y habilidades	21; 17 hombres, 4 mujeres

255. Fuente: Elaboración propia con base en CID Gallup (2021).

