

unicef 

para cada infancia

Informe Final de Evaluación

# EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS GUATEMALA 2022-2025

Evaluación del Programa de País 2022-2025 de UNICEF en Guatemala.

El propósito de publicar los informes de evaluación realizados por UNICEF es cumplir con el compromiso institucional de transparencia mediante la difusión de todas las evaluaciones una vez finalizadas. Los informes están diseñados para fomentar un intercambio libre de ideas entre quienes estén interesados en el tema y para asegurar a quienes apoyan el trabajo de UNICEF que se realiza un análisis riguroso de sus estrategias, resultados y efectividad general.

El contenido del informe no refleja necesariamente las políticas o puntos de vista de UNICEF.

El texto no ha sido editado con arreglo a las normas oficiales de publicación la organización, UNICEF no tiene responsabilidad alguna en caso de error.

Los derechos de autor de este informe pertenecen al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Se requiere permiso para reimprimir, reproducir, fotocopiar, UNICEF tiene una política formal de permisos que requiere la presentación de una solicitud por escrito. Para usos no comerciales, el permiso se concede normalmente de forma gratuita. Favor de escribir a UNICEF a la dirección indicada abajo para solicitar su autorización.

Este informe puede descargarse en: [www.unicef.org/evaluation/reports#](http://www.unicef.org/evaluation/reports#)

Por favor, cite el informe de la siguiente manera:

UNICEF. 2025 "Informe de evaluación. Evaluación del Programa de País 2022-2025 de UNICEF en Guatemala."

Para más información, favor de contactar:

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [evalhelp@unicef.org](mailto:evalhelp@unicef.org)

## **GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación fue encargada por la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO) en estrecha colaboración con UNICEF Guatemala y gestionada por el siguiente equipo:

Michael Craft, Asesor Regional de Evaluación, UNICEF LACRO  
Vincenzo Placco, Representante Adjunto, UNICEF Guatemala  
Ruben Narciso, Especialista de Monitoreo y Evaluación,  
UNICEF Guatemala  
Carlos Rodríguez-Ariza Especialista de Evaluación, UNICEF LACRO

## **EQUIPO DE EVALUACIÓN**

Para la realización de esta evaluación, Lattanzio KIBS conformó al siguiente equipo de consultores independientes

Aldo Magoga, Jefe de Equipo  
Patricia Díaz, Investigadora principal  
Fidel Arevalo, Investigador Asociado  
Alice Pelosi, Directora de proyecto, Lattanzio KIB  
Alessandra Gatti, Responsable de proyecto, Lattanzio KIBS  
Elena Buonomini, Asesora de Calidad, Lattanzio KIBS

## **CRÉDITO DE FOTO DE TAPA**

©UNICEF Guatemala/2023/Quintero



# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	X
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Contexto del país y Programa de País de UNICEF .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Articulación del contexto del Programa de país (CPD) y de la Evaluación del Programa (CPE).....	2
1.1.2 Objeto de evaluación.....	4
1.1.3 Rol de UNICEF .....	10
<b>1.2. Propósito y objetivos de la evaluación.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Propósito .....	12
1.2.2 Objetivos.....	13
<b>1.3. Alcance de la evaluación .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Alcance temático .....	14
1.3.2 Alcance geográfico.....	14
1.3.3 Alcance cronológico.....	14
1.3.4 Alcance de actores .....	14
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Preguntas y marco de evaluación.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Enfoque analítico general .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Fase de análisis .....	18
2.2.2 Marco de análisis para la evaluación de la relevancia estratégica .....	20
2.2.3 Triangulación y juicio evaluativo.....	21
2.2.4 Incorporación de Prácticas Innovadoras en la Evaluación.....	22
<b>2.3. Recolección de datos y muestreo .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Muestreo y Selección de la Población Objeto.....	26
<b>2.4. Análisis de datos .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5. Limitaciones.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6. Consideraciones éticas.....</b>	<b>31</b>
<b>3. HALLAZGOS.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Pregunta #1: Relevancia estratégica.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Pregunta #2: Eficacia/Efectividad General y por Resultado .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Pregunta #2: Análisis de los indicadores .....</b>	<b>64</b>
3.3.1 Análisis de la encuesta de evaluación.....	68
<b>3.4. Pregunta #3: Eficacia/Efectividad – Modelo de Gestión.....</b>	<b>70</b>
<b>3.5. Pregunta #3: Eficacia/Efectividad – Análisis financiero .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6. Pregunta #4: Eficacia/Efectividad – Respuesta a emergencias.....</b>	<b>74</b>
<b>3.7. Pregunta #5: Coherencia (Interna, Externa y Articulación Subnacional-Nacional).....</b>	<b>76</b>
<b>3.8. Pregunta #6: Sostenibilidad.....</b>	<b>81</b>
<b>3.9. Pregunta #7: Enfoques Transversales .....</b>	<b>84</b>



<b>4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>91</b>
<b>4.1. Conclusiones.....</b>	<b>92</b>
4.1.1 Área 1. Relevancia estratégica del CPD .....	92
4.1.2 Área 2. Eficacia / Efectividad.....	93
4.1.3 Área 3. Coherencia .....	96
4.1.4 Área 4. Nexo Humanitario-Desarrollo.....	97
4.1.5 Área 5. Sostenibilidad y escalabilidad .....	97
4.1.6 Área 6. Gestión, MEL y aprendizaje .....	98
4.1.7 Área 7. Enfoques transversales.....	99
4.1.8 Área 8. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CSyC)100	
<b>4.2. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.....</b>	<b>101</b>
4.2.1 Lecciones aprendidas.....	101
4.2.2 Prácticas prometedoras o buenas prácticas .....	103
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>120</b>
<b>6.1. Términos de referencia.....</b>	<b>121</b>
<b>6.2. Matriz de evaluación.....</b>	<b>121</b>
<b>6.3. Lista de lugares visitados y de actores entrevistados .....</b>	<b>142</b>
<b>6.4. Teoría del Cambio.....</b>	<b>143</b>
6.4.1 Metodología para la reconstrucción de la Teoría de Cambio del CPD 2022–2025 .....	143
6.4.2 Condiciones habilitantes.....	150
6.4.3 Cuellos de botella .....	151
6.4.4 Privaciones.....	152
6.4.5 Estrategias.....	153
6.4.6 Supuestos e Impulsores de cambio.....	156
6.4.7 Supuestos y cambios sistémicos.....	158
6.4.8 Supuestos y cambios en la vida de NNA.....	160
<b>6.5. Herramientas de recolección de la información.....</b>	<b>161</b>
<b>6.6. Lista de documentos consultados .....</b>	<b>164</b>
<b>6.7. Nota metodológica detallada .....</b>	<b>189</b>
<b>6.8. Equipo de evaluación.....</b>	<b>190</b>
<b>6.9. Matriz de consistencia de hallazgos, conclusiones, aprendizajes y recomendaciones.....</b>	<b>192</b>
<b>6.10. Matriz de evaluación de juicio.....</b>	<b>195</b>



# ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>ADAP</b>	Adolescencia y Participación
<b>AMP</b>	Annual Management Plan (Plan Anual de Gestión)
<b>ASH</b>	Agua Saneamiento e Higiene
<b>CAPMIR</b>	Centros de atención para Personas Migrantes y refugiadas
<b>CECODII</b>	Centros Comunitarios de Desarrollo Infantil Integral
<b>CBI</b>	Compromisos Básicos para la Infancia en Acción Humanitaria
<b>CDN</b>	Convención sobre los Derechos del Niño
<b>CEEX</b>	Centros de Educación Extraescolar
<b>CITES</b>	Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres)
<b>COAR</b>	Continuous Operational Assessment and Response
<b>COCOSAN</b>	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>COMUSAN</b>	Comisión Comunitaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>CONRED</b>	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
<b>COPADEH</b>	Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos
<b>COPRESAM</b>	Comisión Presidencial de Asuntos Municipales
<b>COVID-19</b>	Corona Virus Disease -19 (enfermedad de coronavirus)
<b>CPD</b>	Country Programme Document (Documento de Programa País)
<b>CPE</b>	Country Programme Evaluation (Evaluación del Programa País)
<b>CSI</b>	Corporate Survey Indicator (Indicador Corporativo de Encuesta)
<b>CSyC</b>	Cambio Social y de Comportamiento

<b>DPI</b>	Desarrollo en la Primera Infancia
<b>ECOFAM</b>	Eliminación de la Contaminación Fecal Ambiental
<b>EMIS</b>	Education Management Information System (Sistema de Información de Gestión educativa)
<b>EPP</b>	Evaluación del Programa de País
<b>EVA</b>	Entorno Virtual de Aprendizaje
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)
<b>FECS</b>	Ficha de Evaluación de la Condición Socioeconómica
<b>GCNN</b>	Gran Cruzada Nacional por la Nutrición
<b>GEM</b>	Gender Equality Marker (Marcador de Igualdad de Género)
<b>ICCCD</b>	Índice de Cambio Cuantitativo y Cualitativo Diferenciado
<b>IGM</b>	Instituto Guatemalteco de Migración
<b>INAP</b>	Instituto Nacional de Administración Pública
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>INFF</b>	Integrated National Financing Framework (Marco de financiación nacional integrado)
<b>KPIs</b>	Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño)
<b>LCOY</b>	Local Conference of Youth (Conferencia Local de Jóvenes sobre Cambio Climático)
<b>LGBTIQ+</b>	Lesbian, Gay, Bisexual, Transexual, Intersexual, Queer/Questioning, others (lesbianas, homosexuales, bisexuales, transexuales, queer/cuestionando, otros)
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>MARN</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
<b>MEL</b>	Monitoring, Evaluation and Learning (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje)
<b>MIDES</b>	Ministerio de Desarrollo Social



<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>MINEX</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>NNA</b>	Niños, Niñas y Adolescentes
<b>NNAJ</b>	Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes
<b>NNE</b>	NNA con Necesidades Especiales
<b>OACNUDH</b>	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
<b>OBCs</b>	Organizaciones de Base Comunitaria
<b>OBFs</b>	Organizaciones Basadas en la Fe
<b>ODF</b>	Open Defecation Free (municipio libre de la defecación al aire libre)
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIM</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>OMAS</b>	Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento
<b>OMPNA</b>	Oficinas Municipales de Protección a la Niñez y Adolescencia
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OPS</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>OSC</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>PANCC</b>	Plan de Acción Nacional de Cambio Climático
<b>PDIPI</b>	Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PGN</b>	Procuraduría General de la Nación
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos

<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>RSH</b>	Registro Social de Hogares
<b>SAHTOSO</b>	Saneamiento e Higiene Total Sostenible
<b>SBS</b>	Secretaría de Bienestar Social
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación
<b>SESAN</b>	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>SINASAN</b>	Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>SMAPS</b>	Salud Mental y Apoyo Psicosocial
<b>SMR</b>	Strategic Moment of Reflection (Momentos Estratégicos de Reflexión)
<b>SNU</b>	Sistema de las Naciones Unidas
<b>SOP</b>	Standard Operational Procedures (Procedimientos Operativos Estándar)
<b>SP</b>	Strategic Plan (Plan Estratégico)
<b>SVET</b>	Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas
<b>TdC</b>	Teoría de Cambio
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group
<b>UNFPA</b>	United Nations Population Fund
<b>UNICEF</b>	United Nations Children Fund
<b>UNICEF LACRO</b>	UNICEF Latin America and the Caribbean Regional Office (UNICEF Oficina Regional de América Latina y el Caribe)
<b>UNSDCF</b>	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible)
<b>UN-SWAP</b>	UN System-Wide Action Plan (Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres)
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>WASH</b>	Water/Sanitation/Hygiene (agua, saneamiento e higiene)



# LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

## 1.1.1 Lista de tablas

	Página
<b>Tabla 1:</b> Análisis de inequidades y vinculación con las preguntas de evaluación	17
<b>Tabla 2:</b> Lugares y numero de entrevistas para la recolección de datos	23
<b>Tabla 3:</b> Tipo de actor y numero de entrevistas para la recolección de datos	24
<b>Tabla 4:</b> Participación total por tipo de stakeholder y sexo (trabajo de campo y encuestas)	26
<b>Tabla 5:</b> Vinculación entre CPD, TdC y muestra	27
<b>Tabla 6:</b> Saturación	28
<b>Tabla 7:</b> Tabla de limitaciones y mitigaciones/implicaciones	30
<b>Tabla 8:</b> Medición Eficacia Estimada (EE)	64
<b>Tabla 9:</b> Comparativa de Respuestas sobre Temas Clave	69
<b>Tabla 10:</b> Inversión actual vs. inversión requerida por eje (como % del PIB)	82
<b>Tabla 11:</b> Relevancia, Eficacia y sostenibilidad de los Outputs	105
<b>Tabla 12:</b> Tabla de trazabilidad entre Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones	107
<b>Tabla 13:</b> Recomendación 1 - Acciones	109
<b>Tabla 14:</b> Recomendación 2 - Acciones	111
<b>Tabla 15:</b> Recomendación 3 - Acciones	113
<b>Tabla 16:</b> Recomendación 4 - Acciones	116
<b>Tabla 17:</b> Recomendación 5 - Acciones	118
<b>Tabla 18:</b> Síntesis de priorización de recomendaciones	119
<b>Tabla 19:</b> Matriz de evaluación	122
<b>Tabla 20:</b> Lista de lugares y entrevistas	142
<b>Tabla 21:</b> Lista de actores y entrevistas	142
<b>Tabla 22:</b> Elementos de Teoría de Cambio en los documentos estratégicos de Programa	145
<b>Tabla 23:</b> Estrategias del CPD	153
<b>Tabla 24:</b> Sinopsis de la recolección de datos	163
<b>Tabla 25:</b> Documentos de Planificación	164
<b>Tabla 26:</b> Documentos de Reporte y Seguimiento	164
<b>Tabla 27:</b> Documentos de Evidencia Generada	165
<b>Tabla 28:</b> Documento de Evaluaciones Realizadas	165
<b>Tabla 29:</b> Documentos Programáticos	165
<b>Tabla 30:</b> Informes a donantes	166



<b>Tabla 31:</b> Informes a actor clave y observaciones	188
<b>Tabla 32:</b> Descripción del equipo técnico de evaluación	190
<b>Tabla 33:</b> Matriz de consistencia de hallazgos y conclusiones	192
<b>Tabla 34:</b> Matriz de consistencia de hallazgos y recomendaciones	194
<b>Tabla 35:</b> Matriz de evaluación de juicio	195

## 1.1.2 Lista de figuras

	<b>Página</b>
<b>Figura 1:</b> Estructura del CPD 2022-2025 UNICEF Guatemala - Resultados y Output programáticos	9
<b>Figura 2:</b> Visualización de la Teoría de Cambio reconstruida del CPD	19
<b>Figura 3:</b> Valoración relevancia estratégica del CPD	35
<b>Figura 4:</b> TdC del componente Salud y Nutrición	149



# Resumen Ejecutivo

El objeto de esta evaluación ha sido el Programa de País de UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) Guatemala para el período 2022-2025 (CPD, Documento del Programa de País 2022-2025). Este programa, con una duración inicial de cuatro años, extendido por un año hasta 2026, se desarrolló conjuntamente con el Gobierno de Guatemala y Organizaciones de la Sociedad Civil. El objetivo general del CPD es mejorar la situación de todos los niños, niñas y adolescentes (NNA) de Guatemala, especialmente las y los más vulnerables. El programa se estructuró en cinco componentes: Salud y nutrición, Educación, Protección de la niñez, Agua, saneamiento e higiene (WASH) y Resiliencia al cambio climático, y Política Social y Protección Social.

La implementación del CPD tuvo lugar en un escenario político caracterizado por debilidad institucional, limitados recursos fiscales, problemas de impunidad y la necesidad de fortalecer la gobernanza local y la respuesta a desastres. El programa buscó abordar estos desafíos a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales y la promoción de mayor inversión social. La evaluación, por lo tanto, cubrió un periodo de alta volatilidad, con shocks contextuales como el período final de la pandemia de COVID-19 (enfermedad por coronavirus 2019), crisis económicas y desastres climáticos (Eta e Iota), además de la influencia del proceso electoral de 2023 y el cambio de autoridades en 2024. La oficina de país reaccionó con agilidad a estos shocks, registrando ajustes sustantivos para realinear sus prioridades. En respuesta a estas emergencias, se reorientaron intervenciones, lo que provocó una reducción o retraso de algunas acciones inicialmente previstas en el CPD.



## Objetivo y alcance de la evaluación

El propósito de la evaluación fue averiguar el grado de relevancia estratégica, coherencia, eficacia y sostenibilidad de las estrategias de UNICEF para contribuir al cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, particularmente la más vulnerable. También se analizó el grado de incorporación del enfoque de derechos humanos y la igualdad de género en la implementación. La evaluación fue de carácter sumativo y formativo, sirviendo tanto para la rendición de cuentas como para el aprendizaje. Los resultados y recomendaciones de la evaluación se concibieron como un insumo clave para mejorar la planificación y el diseño del próximo CPD 2027-2030. Las partes interesadas primarias en los resultados incluyeron a UNICEF Guatemala, la Oficina Regional (LACRO, Oficina Regional de América Latina y el Caribe) y la sede global. Los productos de comunicación resultantes incluyen este informe final, un resumen de evaluación y una infografía.

El ámbito geográfico abarcó el trabajo a nivel nacional y subnacional, priorizando departamentos especialmente vulnerables como Ciudad de Guatemala, Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango, Totonicapán y Quiché. El período cronológico evaluado fue de 2022 a mayo de 2025.

## Diseño y metodología

La evaluación se llevó a cabo en conformidad con las Normas y Estándares de la UNEG (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas), la Política de Evaluación de UNICEF y la Guía de UNEG sobre Integración de Derechos Humanos e Igualdad de Género, alineándose con el Indicador de Desempeño de UN-SWAP (Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres). El enfoque metodológico adoptado fue mixto, con énfasis en la equidad, la participación y la pertinencia cultural. Se utilizó un marco de análisis basado en la TdC (Teoría del Cambio) del CPD, la cual fue reconstruida por el equipo de evaluación y validada con la oficina país de UNICEF.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron la revisión documental exhaustiva (más de 70 documentos programáticos y estratégicos), la realización de 69 entrevistas semiestructuradas (individuales y grupales) a actores estratégicos, 7 grupos focales con beneficiarios directos y titulares de derechos, y observaciones participativas en el terreno. La triangulación de datos fue un eje central para el análisis, contrastando la evidencia obtenida de documentos con la información cualitativa de entrevistas y encuestas, lo cual fortaleció la validez de los hallazgos. Se consultaron actores clave como personal de UNICEF, contrapartes gubernamentales, socios implementadores y representantes del SNU (Sistema de las Naciones Unidas), además de actores locales y personas beneficiarias finales.

Entre las limitaciones identificadas en la fase de diseño, destaca la dificultad para acceder a datos completos y actualizados sobre los resultados, lo que restringió la profundidad del análisis de impacto. Para mitigar esta brecha, se utilizó un marco metodológico mixto, intensificando la triangulación con contrapartes y socios, y personas beneficiarias, así como con la encuesta en línea a la cual han respondido 54 personas (26 mujeres), apoyándose en indicadores de desempeño de nivel CSI (*Corporate Survey Indicator/Indicador corporativo*) y la información de cumplimiento de actividades registrada en *Workspace* para rastrear la trazabilidad operativa. El muestreo fue intencional y diversificado en la recolección cualitativa para garantizar la inclusión de grupos vulnerables.



# Principales hallazgos, lecciones aprendidas y conclusiones

## **Relevancia**

El CPD muestra una relevancia estratégica sobresaliente (con un índice global de pertinencia de 93%), con sus cinco resultados plenamente alineados con las prioridades nacionales (Plan K'atun, Política General de Gobierno - PGG) y los marcos internacionales (UNSDCF, Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible; ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible). El CPD demostró una alta adaptabilidad a crisis al reorientar recursos rápidamente en respuesta a shocks como la COVID-19 y desastres naturales. Sin embargo, el CPD mantiene espacios para profundizar, como el abordaje de forma específica de la violencia urbana (criminalidad, reclutamiento por maras) y de los conflictos socioambientales (por recursos naturales) —identificados en la TdC del CPD— que afectan a la niñez. Aunque el diseño incorpora plenamente los enfoques de género, discapacidad e interculturalidad, la ejecución muestra avances relevantes y algunas carencias en la disponibilidad de datos desagregados y en la adaptación lingüística de materiales, limitando un alcance aún más equitativo de las intervenciones.

## **Eficacia/Efectividad**

La eficacia global del CPD es media-aceptable, con un ICCCD (Índice de Cambio Cuantitativo y Cualitativo Diferenciado) de 66.5%. El programa exhibió una buena eficacia en el logro de productos (83% de los KPIs, Indicadores Clave de Desempeño superan el 80% de avance) y en la institucionalización de modelos piloto (brigadas integrales, Centros de Educación Extraescolar - CEEEX). No obstante, solo la mitad de la población entrevistada percibe mejoras tangibles en su vida, lo que indica que persisten brechas sistémicas que frenan la traducción de logros operativos en resultados sostenidos.

**Salud y Nutrición:** Las intervenciones mejoraron la oferta y la atención a la población usuaria (*output*), pero la insuficiente escala de las transferencias, la baja inversión pública y la débil integración con WASH y protección social impiden reducir de forma medible la desnutrición crónica y la mortalidad materno-infantil.

**Educación:** La rehabilitación escolar y las modalidades flexibles (CEEEX, Entorno Virtual de Aprendizaje - EVA) mejoraron el acceso y la primera infancia (Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia - PDIPI), pero los resultados de aprendizaje y la permanencia en secundaria rural se estancaron debido a la brecha digital, la escasa oferta bilingüe y la dependencia de fondos externos.

**Protección de la Niñez:** Se fortalecieron los mecanismos de denuncia (Oficinas Municipales de Protección a la Niñez y Adolescencia – OMPNA; clínicas para la atención a la violencia sexual) y la atención inicial a víctimas, pero la debilidad del eslabón judicial (alta rotación de personal, impunidad) restringe la respuesta integral y la reparación de las víctimas. El modelo CAPMiR (Centros de atención para Personas Migrantes y refugiadas) para la niñez migrante fue eficaz en la atención inmediata, pero ya no está en funcionamiento. La falta de financiamiento nacional y de mecanismos de seguimiento post-retorno limita la protección a mediano y largo plazo.



**WASH y resiliencia al cambio climático:** la eficacia es alta pero desigual. La metodología SAHTOSO (Saneamiento e Higiene Total Sostenible; metodología local de saneamiento comunitario) y las Oficinas Municipales de Agua y Saneamiento (OMAS) lograron una alta cobertura en saneamiento y certificaciones ODF (*Open Defecation Free*/Libre de Defecación al Aire Libre).

**Política de Protección Social:** La estrategia fue eficaz para movilizar recursos. UNICEF catalizó la modernización de la protección social, expandiendo el RSH (Registro Social de Hogares) y apalancando USD 725 millones en transferencias públicas (Bono Familia).

## **Coherencia**

El programa mostró una coherencia externa muy alta al alinearse estrechamente con las políticas nacionales y liderar clústeres en el SNU. UNICEF ha generado sinergias intersectoriales (brigadas integrales, PDIPI). Sin embargo, la persistencia interna de “silos” operativos y, en algunos casos, procesos administrativos no optimizados (SOP, Procedimientos Operativos Estándar extensos, adquisiciones) reduce la agilidad e integralidad programáticas y fragmenta la articulación subnacional-nacional.

## **Sostenibilidad y Escalabilidad**

La sostenibilidad del programa es prometedora gracias a la institucionalización de modelos validados: las brigadas integrales y el RSH ya cuentan con partidas presupuestarias estatales, y la metodología WASH (SAHTOSO) fue oficializada. Sin embargo, persisten riesgos críticos: la alta dependencia de fondos externos es la barrera principal, ya que la inversión pública en niñez es insuficiente (3,3 % del PIB en 2024 vs. 7,7 % requerido para 2030). Además, la alta rotación de personal en las instituciones públicas (hasta 35% anual) erosiona la memoria institucional y exige ciclos de capacitación reiterados. La sostenibilidad del saneamiento comunitario (SAHTOSO/OMAS) es frágil sin esquemas tarifarios de operación y mantenimiento y una vigilancia social robusta.

## **Enfoques Transversales**

Los enfoques de derechos, género e interculturalidad se integraron plenamente en el diseño, impulsando reformas normativas clave (PDIPI, certificación biopsicosocial) y prácticas comunitarias. La CSyC (Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento) fue una plataforma potente de movilización. No obstante, la aplicación y medición siguen siendo desiguales: el alcance lingüístico es limitado (menos del 10% de materiales en idiomas mayas) y el sistema de MEL (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje) carece de datos desagregados y métricas para medir sistemáticamente los alcances en equidad de género y los cambios de comportamiento logrados por CSyC.

## **Recomendaciones**

**R1. Focalizar y Escalar el Próximo CPD:** Focalizar el CPD 2027–2030 en objetivos de impacto integrados (idealmente hasta 4), alineados al Plan Estratégico 2026–2029 (SP, *Strategic Plan*). Incluir aceleradores explícitos de innovación/digital y CSyC y una estrategia urbano-rural diferenciada, y asegurar el nexo humanitario-desarrollo con protocolos de continuidad en menos de 72 horas para servicios resilientes. La provisión de servicios e infraestructura se ubicará como estrategia para la escala y el anclaje institucional.

**R2. Contribuir a ampliar la Inversión Pública Sostenible:** Capitalizar el posicionamiento estratégico de UNICEF para ampliar la inversión pública en niñez mediante el uso sistemático de herramientas de costeo y análisis costo-beneficio. Integrar Presupuesto por Resultados y planificación multianual, y consolidar la interoperabilidad RSH-EMIS (Sistema de Información de Gestión Educativa) para focalización y seguimiento. Abordar el financiamiento educativo de forma integral (cobertura, asignación docente, infraestructura, conectividad y materiales) con metas verificables. Fortalecer capacidades municipales en gestión financiera.

**R3. Consolidar Enfoques Transversales y Medición:** Diseñar y aprobar una Estrategia de Género por *Outcome* y cerrar brechas de equidad para NNA indígenas. Implementar UN-SWAP (Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres) y el GEM (*Gender Equality Marker / Marcador de Igualdad de Género*) desde el inicio del CPD, y un sistema de M&E (Monitoreo y Evaluación) que integre un set mínimo de indicadores desagregados (género, edad, discapacidad, etnia, idioma) interoperables (EMIS/RSH) y tableros trimestrales. Adecuar cultural y lingüísticamente los programas (tutorías bilingües, intérpretes en rutas de protección) e incluir métricas de cambio de comportamiento en CSyC. Valorar fortalecer la unidad de MEL, asignando capacidades dedicadas (especialista(s) y pasantías) y ordenando cargas de reporte por sector.

**R4. Optimizar Operaciones y Articulación Territorial:** Revisar y simplificar los SOP de adquisiciones, formalizando un “carril humanitario” y usando KPIs (*Key Performance Indicators/ Indicadores Clave de Desempeño*) y tableros existentes para medir tiempos objetivo (15 días medianos acordados) en emergencias. Reforzar ulteriormente la coordinación interprogramática interna (p. ej., “dream teams” quincenales y “task forces”), asegurando la participación de responsables e implementadores en la toma de decisiones y estableciendo mecanismos de mentoría bidireccional entre personal con mayor trayectoria y personal de incorporación reciente para preservar la memoria institucional e impulsar la innovación. Crear la figura de “Enlace Territorial” y formalizar mesas interinstitucionales subnacionales con retroalimentación a nivel central. Fortalecer alianzas con el sector privado y la sociedad civil mediante acuerdos marco con salvaguardas para cofinanciación e innovación y pre-posicionamiento logístico.

**R5. Garantizar Inclusión Plena y Sostenibilidad Financiera Local:** Fortalecer la gestión financiera municipal para que presupueste y ejecute recursos propios en programas de niñez con presupuesto por resultados y planificación multianual. Usar de forma efectiva la variable discapacidad y otros marcadores de diversidad del RSH para focalización y seguimiento (interoperabilidad RSH-EMIS). Implementar esquemas tarifarios viables con vigilancia social para operación y mantenimiento de sistemas WASH comunitarios (SAHTOSO/OMAS) y reporte en tableros municipales.



# Introducción

Este informe final de evaluación del Programa de País de UNICEF para Guatemala para el período 2022–2025 presenta los hallazgos y conclusiones del equipo de evaluación acerca de la implementación del Programa; y las recomendaciones para guiar el diseño e implementación del próximo CPD.

La evaluación se llevó a cabo desde noviembre de 2024 hasta octubre de 2025, con una misión de campo de dos semanas realizada en mayo de 2025.

El **Apartado 1** del presente informe introduce el contexto del país, los objetivos, el alcance y las preguntas clave que guían la evaluación. El **Apartado 2, Metodología**, describe el enfoque evaluativo, incluyendo el marco analítico, las técnicas de recolección y análisis de datos, así como las limitaciones y consideraciones éticas. En el **Apartado 3** se analizan los principales Hallazgos en función de cada pregunta de evaluación, abordando aspectos como la pertinencia, eficacia, sostenibilidad, coherencia y enfoques transversales. El **Apartado 4** sintetiza las **Conclusiones y lecciones aprendidas** y el **Apartado 5, Recomendaciones**, ofrece orientaciones prácticas para fortalecer futuras intervenciones y procesos estratégicos del Programa de País de UNICEF. La evaluación se llevó a cabo en junio de 2025.



# 1.1. CONTEXTO DEL PAÍS Y PROGRAMA DE PAÍS DE UNICEF

## 1.1.1 Articulación del contexto del Programa de país (CPD) y de la Evaluación del Programa (CPE)

El escenario político guatemalteco, caracterizado por debilidad institucional<sup>1</sup>, limitados recursos fiscales, problemas de impunidad y la necesidad de fortalecer la gobernanza local y la respuesta a los desastres<sup>2</sup>, ha influido profundamente en la estrategia, los objetivos y las áreas de intervención del CPD, llevando a un programa que ha buscado abordar estos desafíos a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales, la promoción de mayor inversión social y la alineación con las prioridades políticas nacionales.

La constatación de la poca presencia institucional a nivel municipal, y que los gobiernos municipales tienen una capacidad limitada a pesar de su papel en el gasto público vinculado a la infancia, llevó al CPD a centrarse en el fortalecimiento de la gobernanza a nivel municipal mediante un apoyo coordinado a las oficinas de protección infantil, las oficinas de WASH, las comisiones de alimentación y nutrición, y las oficinas de planificación y presupuesto. La estrategia de trabajo con oficinas de planificación municipales se fundamenta en su rol clave para orientar el uso de recursos disponibles hacia prioridades locales en niñez y adolescencia. Aunque su capacidad de decisión puede ser limitada, estas oficinas participan en la elaboración de presupuestos, planes operativos y propuestas técnicas, y por tanto representan un punto de entrada estratégico para fortalecer la alineación entre planificación, inversión pública y derechos de la niñez.

Si bien la Ley de Consejos de Desarrollo establece espacios de coordinación en los niveles comunitario, municipal, departamental y regional, en la práctica, la presencia institucional y la operativización de dichos espacios suele estar limitada al nivel municipal. En algunos casos, se observan acciones únicamente a nivel departamental o regional.

La decisión de fortalecer los sistemas municipales de protección especial responde a la necesidad de contar con respuestas coordinadas desde el nivel local frente a situaciones de violencia contra la niñez, reconociendo que los gobiernos municipales, junto con actores comunitarios, sociedad civil y servicios esenciales como salud, educación y seguridad, desempeñan un rol clave en la detección temprana, prevención y atención de estos casos. Esta estrategia se refuerza ante la limitada presencia de instituciones especializadas como la Secretaría de Bienestar Social (SBS) en el ámbito municipal, aunque esta no constituye la única ni principal razón para el enfoque adoptado.

El CPD ha establecido la **resiliencia territorial** como uno de los objetivos transversales, proponiendo fortalecer capacidades locales de respuesta ante riesgos y desastres, así como fomentar la sostenibilidad de los servicios en los territorios priorizados.

<sup>1</sup> En el contexto electoral 2023 y el cambio de autoridades en 2024.

<sup>2</sup> El sistema político de Guatemala sigue caracterizándose por la fragilidad y los continuos desafíos a la consolidación democrática, un proceso iniciado en 1986 tras casi cuatro décadas de conflicto armado interno y continuado con el complejo proceso electoral de 2023. Aunque la transición de las autoridades electas tuvo lugar el 14 de enero de 2024, los procedimientos judiciales pendientes siguen presentando importantes retos de gobernabilidad a corto plazo. La confianza pública en las instituciones democráticas sigue en niveles críticos; la transparencia y la gobernanza se ven aún más obstaculizadas por la corrupción. (Fuente: Informe de Inicio)



Frente a la insuficiencia de la **inversión pública** en volumen, calidad y equidad<sup>3</sup>, el CPD ha subrayado la necesidad de aumentar y mejorar las inversiones públicas a favor de la infancia y de movilizar aliados para apoyar un mayor espacio fiscal y una mayor prioridad para los programas para los niños, niñas y los adolescentes. Además, el programa pretende mejorar la capacidad y la eficiencia de los gobiernos municipales en la gestión del presupuesto en beneficio de los niños, niñas y adolescentes.

El CPD también pretendió abordar a los desafíos del **escenario demográfico** del país<sup>4</sup>, buscando asegurar que Guatemala esté en posición de cosechar el dividendo demográfico de la próxima generación.

El CPD reconoce que, a pesar de que Guatemala esté catalogado como un país de ingreso mediano-alto, sus NNA enfrentan indicadores sociales preocupantes y profundas desigualdades. En particular, los indicadores de nutrición, educación, salud y protección referidos a la niñez indígena reflejan una situación considerablemente más crítica que la de la niñez no indígena<sup>5</sup>. Para abordar estas desigualdades estructurales, el CPD promueve tres principios transversales: la priorización de departamentos y comunidades con importantes poblaciones indígenas (12 departamentos con elevados niveles de privación de los derechos de la infancia, alta concentración de población indígena<sup>6</sup> y con acceso limitado a servicios básicos), la integración de enfoques con pertinencia cultural y la participación activa de la niñez y las comunidades indígenas en el diseño de las intervenciones.

Finalmente, el programa reconoce que para aprovechar el dividendo demográfico y mejorar la situación de la infancia y adolescencia es necesario abordar las limitaciones en el volumen, la calidad y la equidad del **gasto público**, y los problemas crónicos de **gobernanza**. También destaca la necesidad de fortalecer la capacidad de las instituciones y

comunidades para enfrentar los riesgos y amenazas de origen natural y humano, con un enfoque de gestión integral de riesgo. En consecuencia, una de las estrategias clave del programa es abogar por aumentar y mejorar las inversiones públicas a favor de la infancia y de fortalecer las políticas y la gobernanza en el ámbito nacional y local. Para ello, se contempla impulsar reformas legales, procesos de transformación institucional, el fortalecimiento de capacidades de las instituciones del Estado, y el desarrollo de políticas públicas orientadas a la promoción, defensa y realización de los derechos de la niñez.

La niñez guatemalteca enfrenta enormes desafíos en temas de **desnutrición, violencia y desprotección, conflicto con la ley y la desigualdad educativa**; debido no solo a las condiciones de desigualdad socioeconómica, sino también a las normas sociales y culturales discriminatorias, la falta de un enfoque de derechos de la niñez, y a las brechas en el acceso a servicios básicos en las poblaciones más vulnerables<sup>7</sup>.

La limitada capacidad del Estado para la investigación criminal de los delitos contra la niñez y adolescencia contribuye a mantener altos niveles de impunidad, lo que representa un desafío estructural para el logro de los resultados del componente de Protección de la Infancia del CPD. Este componente tiene como objetivo garantizar que las niñas, los niños y adolescentes estén mejor protegidos de la violencia y reducir la prevalencia. Entre sus líneas acción, se contempla el fortalecimiento de la cobertura y la calidad de los servicios de protección, así como el desarrollo del sistema de justicia especializado en niñas, niños y adolescentes.

Otro factor que agrava las condiciones de vulnerabilidad de niñez y adolescencia en Guatemala es la **migración**, fenómeno estrechamente vinculado a la pobreza, la violencia y la falta de oportunidades educativas. El programa reconoce que niñas, niños y adolescentes se ven afectados por

<sup>3</sup> Guatemala es clasificado como un país de renta media-alta, con una tasa media de crecimiento económico del 3,5% entre 2012 y 2022, con la excepción de 2020. Sin embargo, los beneficios de este crecimiento no están distribuidos equitativamente entre la población, ya que el 56% vive en la pobreza, incluso el 64% de niños y niñas. La inversión pública sigue siendo insuficiente en volumen, calidad y equidad; el gasto público tiene un carácter regresivo, beneficiando desproporcionadamente a los grupos de mayores ingresos. En un contexto de baja recaudación fiscal, los fondos destinados a los programas de protección social son insuficientes. (Fuente: Informe de inicio)

<sup>4</sup> Según el Censo de Población de 2018, la población total de Guatemala era de 14.9 millones de habitantes, con aproximadamente el 33% compuesto por niños y niñas menores de 14 años y el 46% de la población residiendo en zonas rurales. En cuanto a la composición étnica, el 41.7% de la población se identificaba como Maya, el 1.8% como Xinka, el 0.1% como Garifuna y el 0.2% como afrodescendiente, criolla o afro mestiza. Además, el 56% de la población se identifica como ladina, mientras que un 0.2% corresponde a población extranjera.

Según las proyecciones demográficas para 2021, se estima que la población del país alcanzó los 17.1 millones de habitantes, con niños, niñas y adolescentes representando el 38% del total, incluyendo 1.9 millones de menores de cinco años.

<sup>5</sup> Nota: Los indicadores presentados en esta sección corresponden a los definidos en el Marco de Resultados del Programa de País 2022-2025 y pueden consultarse con mayor detalle en los informes anuales de UNICEF y en los documentos de planificación de resultados (RRP-162).

<sup>6</sup> Incluyendo pueblos mayas, Xinka y Garifuna

<sup>7</sup> En 2015, el 47% de niños y niñas menores de cinco años en Guatemala presentaba retraso en el crecimiento, una cifra que se incrementaba al 61% entre la población infantil indígena. En 2019, se reportaron un total de 40.679 delitos contra niños y niñas, además de 1.909 muertes infantiles, lo que pone de manifiesto la magnitud de la crisis de protección. Solo el 30% de las víctimas recibe apoyo psicosocial, y las capacidades de investigación judicial para perseguir a los crímenes contra la niñez siguen siendo limitadas. Las respuestas institucionales se centran en la institucionalización, a menudo institucionalizando delincuentes juveniles junto a víctimas de violencia. Las deficiencias en el sistema de justicia también afectan a los adolescentes en conflicto con la ley. Las condiciones de vulnerabilidad que afectan a la infancia en Guatemala también se extienden al derecho a la educación. En 2023, 2,7 millones de niños, niñas y adolescentes no asistían a la escuela, con las tasas de abandono más altas en los niveles preescolar y secundario. La desigualdad educativa también se manifiesta en la brecha de aprendizaje entre estudiantes indígenas y no indígenas. El estatus socioeconómico también influye significativamente en el rendimiento escolar. (Fuente: Informe de Inicio).



múltiples formas de movilidad humana, incluyendo la migración de origen, tránsito, retorno, destino y situaciones de solicitantes de asilo. Estas dinámicas generan riesgos adicionales y requieren respuestas específicas en materia de protección y acceso a servicios<sup>8</sup>.

El CPD prevé intervenciones específicas para la protección y las necesidades humanitarias de los niños migrantes a través de los componentes de **protección de la infancia, educación, nutrición y WASH**. Además, tiene como objetivo perfeccionar las capacidades y las políticas institucionales para responder a las necesidades de los niños en situación de migración, apoyando programas y servicios basados en el respeto y la protección de los derechos de la infancia.

La necesidad de reforzar las instituciones nacionales y locales responsables de la **preparación y respuesta a los desastres naturales**<sup>9</sup> se refleja directamente en la creación de un área programática centrada en WASH y resiliencia climática. Este componente tiene como objetivo fortalecer los servicios de agua, saneamiento e higiene y mejorar la resiliencia climática de las niñas, los niños y adolescentes, apoyando el pilar de desarrollo social de la política general del gobierno.

## 1.1.2 Objeto de evaluación

El objeto de esta evaluación es el Programa de País de UNICEF Guatemala para el período 2022-2025 (CPD 2022-2025). Este programa integral, con una duración de cuatro años, fue desarrollado conjuntamente por UNICEF y el gobierno de Guatemala, con la participación de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

El **objetivo general** del CPD 2022-2025 es mejorar la situación de todos los niños, niñas y adolescentes de Guatemala, centrándose especialmente en los más vulnerables a través de varias **estrategias**:

### Abogar por el aumento y la mejora de las inversiones públicas en favor de la infancia:

Busca incrementar la cantidad, calidad y eficiencia del gasto público destinado específicamente a NNA, mediante la incidencia política y técnica para asegurar que los presupuestos nacionales y locales incluyan recursos suficientes para mejorar los servicios esenciales para la infancia. En el componente de protección social, se prevé abogacía para el aumento de presupuesto para programas sociales focalizados en infancia. En Salud y nutrición, a través de dicha estrategia se busca obtener el fortalecimiento financiero de servicios básicos de salud preventiva y nutricional. En Educación, el enfoque está en el aumento en inversiones educativas desde la primera infancia hasta secundaria. El componente de Protección infantil se focaliza en financiamiento adecuado para servicios de protección y justicia especializada, mientras que en el componente WASH esta estrategia aboga para mayores inversiones en servicios de agua, saneamiento y resiliencia.

### Transformar las normas de género y otras normas sociales:

De forma transversal, el programa incorpora la transformación de normas de género y sociales como una estrategia clave para alcanzar sus resultados. Esta estrategia se expresa en acciones orientadas a desnaturalizar prácticas nocivas, promover modelos de crianza positivos, prevenir la violencia de género y ampliar las oportunidades educativas, económicas y de participación de las niñas y adolescentes. En coherencia con las prioridades institucionales del Fondo y el Sistema de las Naciones Unidas, el programa se fundamenta en una combinación de marcos estratégicos y operativos orientados a garantizar el empoderamiento de las mujeres, las adolescentes y las niñas, así como la transformación estructural de las desigualdades de género. En primer lugar, el programa adopta e implementa los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros de UNICEF, los cuales proporcionan un marco normativo global para transversalizar la perspectiva de género en los procesos de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las intervenciones. Estos planes permiten asegurar que cada

<sup>8</sup> La migración no solo impacta a los niños, niñas y adolescentes que se ven obligados a desplazarse dentro o fuera del país, sino también a aquellos que permanecen en sus comunidades de origen, enfrentando las consecuencias de la separación familiar y la precariedad socioeconómica. Además del tránsito migratorio, Guatemala enfrenta un alto flujo de retornados, muchos de ellos menores de edad. El retorno de niños y adolescentes plantea grandes desafíos para su reintegración. Muchos enfrentan dificultades en el acceso a educación, salud e inclusión social, lo que complica su proceso de adaptación a las comunidades de origen. Además, la experiencia migratoria puede generar estrés emocional, interrupción escolar y estigmatización, factores que afectan su bienestar y desarrollo. (Fuente: Informe de Inicio).

<sup>9</sup> En Guatemala, las políticas de emergencia y prevención de desastres se enmarcan en la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED) y el Plan Nacional de Protección Civil, coordinando acciones para prevenir, responder y recuperarse de eventos catastróficos. Estas medidas incluyen protocolos especiales que aseguran la evacuación, atención y apoyo psicosocial de niñas, niños y adolescentes, con enfoque de protección en situaciones de emergencia (Fuente: Informe de Inicio)

componente programático incorpore medidas específicas para enfrentar brechas de género, con énfasis en educación, salud sexual y reproductiva, protección contra la violencia y participación significativa. Además, se recurre a la planilla sobre el equilibrio de género del equipo de las Naciones Unidas en Guatemala, como herramienta de monitoreo de la equidad institucional en la representación y liderazgo. Este instrumento se complementa con el compromiso del programa de alinearse con políticas progresistas de los donantes, particularmente aquellas que condicionan el financiamiento al cumplimiento de estándares de igualdad de género y acción afirmativa.

### **Fortalecer las políticas y la gobernanza en el ámbito nacional y local:**

Enfocada en robustecer las capacidades institucionales y técnicas para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas orientadas a la infancia, incluyendo la mejora de mecanismos de coordinación intersectorial, interinstitucional y la descentralización efectiva hacia los gobiernos locales. En el ámbito de Protección social, la estrategia se enfoca en mejora en capacidades municipales para gestión presupuestaria local. El componente de Protección infantil implementa la estrategia a través del desarrollo de sistemas municipales de protección. En Salud y nutrición, a través de esta estrategia se busca fortalecer el marco regulatorio y coordinación del sector salud. En educación, las áreas clave a fortalecer serían la mejora en la gestión educativa descentralizada y el fomento de la participación comunitaria. En WASH, se busca fortalecer los municipios en su capacidad de provisión de servicios WASH y monitoreo de calidad del agua, en articulación con el SINASAN (Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional), como parte de los esfuerzos de gobernanza intersectorial para la garantía del derecho al agua y la nutrición.

### **Mejora de los sistemas de preparación y respuesta ante emergencias:**

Se enfoca en robustecer las capacidades institucionales y comunitarias para anticiparse, adaptarse y responder eficazmente ante crisis o emergencias, asegurando la continuidad y calidad en la prestación de servicios esenciales para la infancia. En el ámbito de Protección social, la estrategia implica promover y fortalecer programas sociales flexibles capaces de ampliar su cobertura rápidamente ante situaciones inesperadas, como desastres de origen natural o crisis económicas, apoyándose en sistemas de información y registros sociales integrados. En el

componente de Protección infantil, se desarrolla mediante la creación de mecanismos ágiles de respuesta ante emergencias o crisis humanitarias, incluyendo servicios psicosociales y prevención de violencia adaptados a contextos críticos, como migraciones o crisis humanitarias a nivel comunitario. En Salud y nutrición, se busca garantizar la prestación ininterrumpida de servicios básicos de salud y nutrición, incluso en situaciones de crisis, promoviendo sistemas de alerta temprana y respuestas rápidas que aseguren la atención continua y de calidad. En Educación, esta estrategia se implementa promoviendo modalidades educativas resilientes y flexibles que garanticen la continuidad del aprendizaje, incluyendo opciones digitales y programas educativos adaptados a situaciones de emergencia. Finalmente, en el componente WASH y resiliencia climática, la estrategia potencia la resiliencia comunitaria mediante sistemas locales preparados para asegurar acceso continuo a agua potable, saneamiento seguro e higiene adecuada frente a crisis ambientales, fortaleciendo además capacidades municipales para la gestión sostenible y adaptativa ante riesgos climáticos y ambientales.

Las estrategias del Programa de País se estructuran en torno a cuatro líneas principales:

- \* **Desarrollo y abogacía de políticas públicas**
- \* **Generación de evidencia para apoyar las decisiones, planes e inversiones públicas**
- \* **Reforzamiento de las capacidades institucionales y la coordinación**
- \* **Aplicación de estrategias comunicativas para el cambio social y de comportamiento.**

Este listado combina dos de las estrategias establecidas en el CPD - abogar por el aumento y la mejora de las inversiones públicas en favor de la infancia y Fortalecer las políticas y la gobernanza en el ámbito nacional y local - junto con algunas de las actividades definidas bajo el componente de "Eficacia del programa", como la comunicación social y la generación de datos concluyentes).

Además, el CPD pretende integrar, a través de medidas específicas en cada componente programático, las **estrategias sectoriales del Fondo** y las **prioridades transversales:**



## **Estrategias Sectoriales:**

**Desarrollo en la primera infancia (DPI):** Prevención de la malnutrición, promoción de habilidades de crianza, mejora de servicios de agua, saneamiento e higiene (WASH), educación inicial y preescolar, salud materno-infantil, prevención de violencia infantil y protección social, promoviendo políticas nacionales de DPI.

**Adolescentes:** Provisión de educación formal y formación profesional, nutrición y salud adolescente, prevención y respuesta a violencia (especialmente contra las adolescentes), participación juvenil en educación y medioambiente.

**Prevención de la violencia y migración:** Acciones preventivas en los sistemas judicial, educativo y sanitario, con énfasis en el abordaje de causas estructurales de la migración y la violencia. Esta línea de acción incluye también la atención diferenciada a niñas, niños y adolescentes en situación de movilidad, a través del fortalecimiento de los sistemas de protección especial a nivel nacional, departamental y municipal, así como de los sistemas de justicia especializada para la niñez.

## **Prioridades Transversales:**

**Desigualdades indígenas:** Priorizar regiones con alta población indígena, integrar enfoques culturalmente pertinentes y participación indígena en el diseño de intervenciones.

**Igualdad de género y empoderamiento femenino:** Aplicación transversal del enfoque de género transformador siguiendo Planes de Acción para la Igualdad

**Inclusión de niños con discapacidad:** Incorporación transversal del enfoque de inclusión en protección infantil, educación, WASH, salud y nutrición y protección social.

**Resiliencia ante desastres de origen naturales:** Creación de esfera programática específica en WASH y resiliencia climática, fortalecimiento institucional para preparación y respuesta ante desastres y el fortalecimiento de la gobernanza climática.

**Reforma de normas sociales:** Estrategia transversal para cambiar normas sociales perjudiciales relacionadas con violencia infantil, prácticas sanitarias y nutricionales, así como educación temprana.

**Recuperación de la pandemia COVID-19:** Mantener servicios esenciales de salud y nutrición, regreso seguro a las escuelas, fortalecimiento de WASH en centros educativos y sanitarios, apoyo psicosocial a niños afectados y diálogo gubernamental sobre estrategias de recuperación.

**Fortalecimiento de la gobernanza municipal:** Apoyo coordinado a oficinas municipales de protección infantil, WASH, nutrición, ambiente, gestión del riesgo y planificación presupuestaria local para mejorar la gestión pública municipal.

Los cinco componentes programáticos diseñados para lograr los objetivos del programa son:



**Salud y nutrición:** el enfoque estratégico busca reducir la desnutrición crónica y mejorar el estado de salud integral y nutricional en población vulnerable, priorizando niñas y niños menores de dos años, adolescentes, mujeres embarazadas o en periodo de lactancia, así como mujeres en edad fértil. A nivel nacional, se fortalecen políticas públicas, estrategias institucionales y mecanismos de gobernanza local que promuevan una atención coordinada y multisectorial en salud y nutrición, destacando la asistencia técnica a la Estrategia Nacional “La Gran Cruzada por la Nutrición”. También se impulsa una estrategia nacional de cambio social y de comportamiento en seguridad alimentaria y nutricional, así como la detección oportuna de la desnutrición aguda, incluso en contextos de emergencia. En el ámbito local, las acciones incluyen el fortalecimiento de capacidades institucionales en salud, así como conocimientos, actitudes y prácticas saludables en los hogares, complementadas con estrategias de comunicación cultural y lingüísticamente pertinentes, el monitoreo comunitario y la promoción de lactancia materna y alimentación complementaria.



**Educación:** el objetivo es que, para el año 2024, niñas, niños y adolescentes en zonas priorizadas cuenten con oportunidades equitativas de desarrollo integral y aprendizaje inclusivo, relevante y de calidad, con participación activa de adolescentes, madres y padres en su diseño e implementación. Entre las principales líneas de acción destacan el desarrollo infantil integral y educación preprimaria; mejora de la calidad de la educación primaria; acceso a oportunidades de educación secundaria y formación laboral; y promoción de la participación adolescente en espacios seguros y protectores. Las acciones propuestas se enfocan en fortalecer la oferta educativa desde la primera infancia, mediante modalidades comunitarias y multisectoriales, acompañadas de estrategias de cambio de comportamiento, apoyo psicosocial y articulación institucional. En el nivel primario, se enfatiza la promoción de la lectoescritura, la innovación pedagógica y el uso de tecnologías para mejorar los resultados de aprendizaje. Asimismo, se prioriza el desarrollo de programas alternativos y flexibles de educación secundaria, con mecanismos de alerta temprana y formación vocacional, que respondan a las necesidades de adolescentes en situación de exclusión, incluyendo migrantes, madres jóvenes y personas con discapacidad. El componente también contempla intervenciones orientadas al fortalecimiento de los liderazgos juveniles, el fomento de la ciudadanía activa y la consolidación de entornos educativos seguros, inclusivos y protectores. Estas intervenciones se complementan con acciones orientadas a promover escuelas resilientes, capaces de garantizar la continuidad educativa ante situaciones de riesgo, emergencia o cambio climático, mediante infraestructura segura, acceso a agua, saneamiento e higiene (WASH), así como energía limpia. A través de programas de apoyo psicosocial, acciones intergeneracionales y espacios de participación con enfoque comunitario, se busca que los adolescentes puedan ejercer sus derechos, continuar su trayectoria educativa y transitar con éxito hacia la vida laboral. Estas acciones se enmarcan en una teoría de cambio que reconoce el papel transformador de la educación en contextos de alta vulnerabilidad, y que exige la movilización de recursos técnicos y financieros, alianzas intersectoriales y el compromiso del Estado para garantizar la sostenibilidad de los avances. UNICEF contribuye así a cerrar brechas estructurales en el acceso y la calidad educativa, incidiendo particularmente en la atención a la primera infancia y la adolescencia, grupos históricamente excluidos del sistema educativo nacional.



**Protección:** El componente de protección de la niñez y adolescencia establece como objetivo central que, para el año 2025, niñas, niños y adolescentes en zonas priorizadas cuenten con una mayor prevención de la violencia en los ámbitos familiar, comunitario y municipal, y que, en caso de ser víctimas, accedan a servicios especializados de atención y respuesta, incluyendo el sistema de justicia, conforme a estándares internacionales. Para ello, se estructuran cuatro áreas prioritarias: creación de entornos protectores a nivel familiar, comunitario y municipal; fortalecimiento del acceso a servicios de protección especial; mejora de la respuesta del sistema de justicia especializado; y protección integral para la niñez en contextos de movilidad humana, incluyendo a niñas y niños en situación migratoria. Las intervenciones promueven la construcción de sistemas comunitarios y municipales de protección, el fortalecimiento de capacidades locales, el cambio de normas sociales que toleran la violencia y el empoderamiento de niñas, niños y adolescentes para ejercer sus derechos y participar en decisiones que les afectan. Se incorpora de forma transversal el enfoque de derechos humanos, la pertinencia cultural, la igualdad de género, y una metodología participativa basada en la comunicación para el desarrollo. Simultáneamente, en UNICEF se impulsan reformas legislativas e institucionales orientadas a establecer un ente rector de protección infantil, desarrollar protocolos intersectoriales y articular mecanismos de referencia y contra referencia de casos. A través del trabajo con entidades clave del sistema de justicia - Policía Nacional Civil, Ministerio Público y Organismo Judicial - se busca mejorar la investigación criminal, la persecución penal y la administración de justicia especializada, garantizando el principio del interés superior del niño y la aplicación de medidas no privativas de libertad para adolescentes en conflicto con la ley. En cuanto a la niñez en situación migratoria, se promueve la creación de rutas de atención y programas con enfoque de derechos que prevengan la institucionalización y favorezcan la reintegración comunitaria. Estas acciones buscan reducir la impunidad, fortalecer la capacidad de respuesta estatal, y brindar protección integral a la niñez y adolescencia más vulnerable, priorizando aquellos territorios con alta prevalencia de violencia y población indígena



**Agua, saneamiento e higiene y resiliencia al clima:** Este componente se centra en el fortalecimiento de los servicios de agua, saneamiento e higiene, al tiempo que mejora la resiliencia de la niñez y juventud al cambio climático para paliar la vulnerabilidad de los niños ante el clima, el medio ambiente y el riesgo de desastres. Las intervenciones están orientadas a consolidar y ampliar enfoques comunitarios tales como Fortalecimiento de la gobernanza climática nacional y local, Generación de Municipios Resilientes, Agentes ECO, SAHTOSO (Saneamiento e Higiene Total y Sostenible) y el Saneamiento Basado en Mercado en territorios priorizados, con el objetivo de fomentar hogares saludables y sostenibles. Las actividades incluyen la mejora del acceso a agua segura, desde la fuente hasta el punto de consumo, priorizando la sensibilización y formación de mujeres y niñas en el manejo seguro del agua, fortalecimiento de la gobernanza climática local, aumento de la inversión pública municipal en acciones de adaptación y mitigación, involucramiento del sector privado en la gestión del riesgo de desastres y el involucramiento efectivo de la niñez en espacios de toma de decisión sobre los problemas que les afectan. Asimismo, se impulsa la erradicación de la defecación al aire libre mediante la promoción de nuevas normas sociales en torno al saneamiento básico, promoviendo la participación activa de las comunidades. En materia de higiene, se prioriza el cambio de comportamiento en prácticas clave como el lavado de manos, el manejo de agua y la disposición adecuada de excretas. El componente también contempla la preparación y respuesta ante emergencias, el fortalecimiento de sistemas de monitoreo y evaluación, la movilización de recursos financieros y la consolidación de alianzas interinstitucionales, con énfasis en la integración del sector privado y la transversalización del enfoque de género.



**Política Social y Protección Social:** El componente de política social del Programa de País 2022–2025 tiene como objetivo ampliar el acceso de niñas, niños y adolescentes a programas de protección social y servicios básicos inclusivos, equitativos, adaptativos a emergencias y con financiamiento adecuado. Para alcanzar este resultado, UNICEF impulsa tres líneas estratégicas de acción: el fortalecimiento de los programas de protección social con impacto en la niñez y adolescencia; el apoyo a los gobiernos locales para mejorar su capacidad de gestión pública, generación de datos y finanzas municipales; y la generación de evidencia técnica que favorezca la priorización de la inversión pública en la niñez. En esta línea, se promueve el diseño de un Sistema de Protección Social sensitivo a la niñez, incluyendo el desarrollo e implementación del Registro Social de Hogares y el fortalecimiento del Sistema de Información del Bono Social. Se contempla además la mejora de programas existentes como las transferencias monetarias condicionadas, ampliando su cobertura, eficiencia e integración con servicios sociales, incluyendo condiciones específicas como discapacidad, migración y atención en emergencias. Paralelamente, el componente prioriza la mejora de la gobernanza local mediante el fortalecimiento técnico y financiero de municipalidades seleccionadas, especialmente para incrementar la inversión en agua y saneamiento como medida complementaria a las acciones nutricionales. UNICEF prevé generar herramientas de monitoreo y evidencia para que los gobiernos municipales incluyan la niñez y adolescencia en sus presupuestos y planes institucionales, asegurando una mejor toma de decisiones basada en datos. Asimismo, se busca incidir en el diseño y seguimiento de políticas fiscales nacionales a través de alianzas estratégicas con el sistema de Naciones Unidas, el Congreso, el Ejecutivo y sociedad civil, promoviendo reformas que mejoren la equidad del gasto público y aumenten la inversión social. Las estrategias de abogacía estarán respaldadas por estudios de impacto distributivo y herramientas de costeo alineadas a la gestión por resultados, en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 1: Estructura del CPD 2022-2025 UNICEF Guatemala - Resultados y Output programáticos





Como resultado del análisis en profundidad del CPD y de las notas estratégicas, así como de las entrevistas iniciales con los y las oficiales de programa y otros actores clave del proceso de evaluación, el equipo de evaluación elaboró una **Teoría de Cambio** (TdC) del programa, que articulaba los contenidos del CPD y las TdC de cada nota estratégica en una versión general que abarcaba todos los componentes. Esta reelaboración, que se presenta en el Anexo 6.4, articulaba cómo el programa respondía a los problemas identificados, a través de una narrativa que relacionaba las estrategias con los resultados esperados y las actividades, mostrando la relación causal entre los niveles lógicos y los supuestos y riesgos objeto de preguntas de evaluación.

### 1.1.3 Rol de UNICEF

El rol de UNICEF en Guatemala se fundamenta en su mandato de promover la protección de los derechos de NNA, ayudar a satisfacer sus necesidades básicas y aumentar las oportunidades para que alcancen plenamente su potencial. Este mandato se guía por la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia de Guatemala.

UNICEF aporta un valor agregado significativo al contexto guatemalteco, considerando su:

#### Mandato y enfoque en los derechos de la niñez:

UNICEF centra todas sus acciones en la realización de los derechos de NNA, particularmente en mayor situación de vulnerabilidad. Esto se refleja en su compromiso con el enfoque de derechos humanos y la igualdad de género en la implementación de sus programas.

**Experiencia global y local:** UNICEF cuenta con una vasta experiencia a nivel global en la implementación de programas para la infancia. En Guatemala, ha desarrollado un conocimiento profundo del contexto nacional a través de análisis de la situación de la niñez, talleres con contrapartes, y la implementación de ciclos de programación anteriores (como el CPD 2015-2019). Las lecciones aprendidas de estos ciclos informan la planificación y ejecución de los programas actuales y futuros.

**Alianzas estratégicas multisectoriales:** UNICEF forja alianzas con una amplia gama de actores para maximizar su impacto. Estas alianzas incluyen:

- \* **Gobierno de Guatemala:** UNICEF trabaja en estrecha colaboración con Ministerios (como el Ministerio de Educación, Salud, Desarrollo Social, Ambiente y Recursos Naturales, Finanzas Públicas), Gobernación, Cultura y Deportes y Relaciones Exteriores), la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), la Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas, la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia, la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente, la Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos (COPADEH) y gobiernos municipales para alinear sus programas con las prioridades nacionales y fortalecer las capacidades institucionales.
- \* **Sistema de Naciones Unidas (SNU):** UNICEF participa activamente en el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (UNSDCF) y colabora con otras agencias de la ONU (como PNUD, UNFPA, PMA, FAO, OPS/OMS, OIM, ACNUR, ONU Mujeres y OACNUDH<sup>10</sup>) para abordar problemáticas complejas de manera coordinada.
- \* **Sociedad Civil y Academia:** UNICEF se asocia con Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Organizaciones Basadas en la Fe (OBFs), instituciones académicas y líderes comunitarios para la implementación de programas, la generación de evidencia y la promoción de los derechos de la niñez.
- \* **Sector Privado:** UNICEF busca alianzas con el sector privado para apalancar recursos, promover la responsabilidad social empresarial, ampliar el mercado de saneamiento y generar oportunidades para NNA y jóvenes.
- \* **Donantes:** UNICEF gestiona recursos de diversos donantes para la implementación de sus programas.

#### Estrategias de implementación adaptadas al

**contexto de país de ingreso medio:** Dada la clasificación de Guatemala como país de ingreso medio, UNICEF emplea estrategias como el desarrollo y abogacía de políticas públicas y reformas legales, la generación de evidencia para la toma de decisiones, el fortalecimiento de capacidades institucionales, y la comunicación para el cambio social y de comportamiento.

<sup>10</sup> Respectivamente: Organización de las Naciones Unidas; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; United Nation Population Fund (Fondo de las Naciones Unidas para la Población); Programa Mundial de Alimentos; Food and Agriculture Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); Organización Panamericana/Mundial para la Salud; Organización Internacional para las Migraciones; Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos



**Capacidad de respuesta a emergencias:** UNICEF tiene la capacidad de adaptar su respuesta para abordar situaciones de emergencia, como fenómenos de origen natural y flujos migratorios, integrando la respuesta humanitaria con los esfuerzos de desarrollo a largo plazo Nexus.

El enfoque metodológico de UNICEF en Guatemala se caracteriza por ser:

**Basado en evidencia:** UNICEF fundamenta sus programas en análisis de la situación, datos estadísticos, investigaciones y evaluaciones. La generación de evidencia es una estrategia clave para informar políticas y programas.

**Participativo e inclusivo:** UNICEF involucra activamente a las partes interesadas, incluyendo a NNA, sus familias, funcionarios gubernamentales, sociedad civil y otros socios, en los procesos de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de sus programas. Se busca obtener sus opiniones y percepciones para asegurar la pertinencia y efectividad de las intervenciones.

**Multisectorial e integral:** UNICEF reconoce la naturaleza compleja de los desafíos que enfrentan NNA y promueve intervenciones multisectoriales que aborden las diversas dimensiones de sus derechos y bienestar (salud, nutrición, educación, protección, política social, agua y saneamiento).

**Con enfoque en la equidad y la inclusión:** UNICEF prioriza NNA en mayor situación de vulnerabilidad y exclusión, incluyendo a la niñez indígena, con discapacidad, migrante y afectada por la violencia, y busca la pertinencia cultural y lingüística en sus intervenciones.

**Orientado a resultados y con rendición de cuentas:** UNICEF define resultados claros en sus programas y realiza un seguimiento continuo de su progreso a través de sistemas de monitoreo y evaluación. La Evaluación del Programa de País (EPP), en este contexto, es un mecanismo fundamental para la rendición de cuentas y la identificación de lecciones aprendidas para mejorar la programación futura.

**Adaptable y flexible:** UNICEF adapta sus estrategias y programas a los cambios en el contexto nacional, como cambios de gobierno y la ocurrencia de emergencias.

**Con un fuerte componente de comunicación para el cambio social y de comportamiento (CSyC):** UNICEF utiliza estrategias de comunicación para influir en normas sociales, actitudes y prácticas que afectan el bienestar de NNA en áreas como nutrición, protección contra la violencia y participación adolescente, promoviendo el aumento de conocimientos, actitudes favorables y la adopción de prácticas ventajosas.

El enfoque metodológico adoptado en esta evaluación refleja la integralidad y transversalidad del mandato de UNICEF, con énfasis en la equidad, la participación y la pertinencia cultural. El valor agregado institucional ha sido determinante en la elección de una metodología mixta, que combina herramientas cuantitativas con técnicas cualitativas participativas para captar tanto resultados medibles como percepciones y aprendizajes contextuales. Asimismo, los criterios de evaluación se han alineado con estándares de UN-SWAP y del Marco UNEG, priorizando la integración del enfoque de género, la equidad y la apropiación local, en línea con los compromisos programáticos de UNICEF en el país.

# 1.2. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

## 1.2.1 Propósito

El propósito de esta evaluación fue averiguar el grado de **relevancia estratégica, coherencia, eficacia y sostenibilidad** de la presencia y las estrategias de UNICEF para contribuir al cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, particularmente los más vulnerables. Se analizó el rendimiento y los resultados de la implementación del CPD en Guatemala, identificando su efectividad y pertinencia en la promoción de los derechos de la infancia. Asimismo, se evaluó el posicionamiento de UNICEF y su contribución a los esfuerzos nacionales para garantizar la protección y el bienestar de niñas, niños y adolescentes. Adicionalmente, la evaluación sirvió como un insumo clave para mejorar la planificación del CPD 2026-2029.

De acuerdo con la Política de Evaluación 2023 de UNICEF, que enfatiza la necesidad de llevar a cabo una Evaluación del Programa de País cada dos ciclos de programación, la evaluación fue de carácter sumativo y formativo, y sirvió tanto para la rendición de cuentas como para el aprendizaje.

Las partes interesadas primarias en los resultados de la evaluación fueron: UNICEF Guatemala (gerencia y equipos de las distintas áreas programáticas), la oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO), y la sede global de UNICEF. Esta evaluación ofreció recomendaciones para mejorar la implementación y diseño de nuevas acciones y estrategias, así como para informar el nuevo diseño del CPD.

Otros potenciales usuarios de la evaluación incluyeron a las contrapartes gubernamentales de Guatemala (SEGEPLAN, INE<sup>11</sup>, SESAN<sup>12</sup>, SBS, SVET<sup>13</sup>, MSPAS<sup>14</sup>, MINEDUC<sup>15</sup>, MINGOB<sup>16</sup>, MINEX<sup>17</sup>, MIDES<sup>18</sup>, entre otras) y las municipalidades con intervenciones de UNICEF. Entre los usuarios secundarios se contaron las demás agencias del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, los donantes, las organizaciones/representantes comunitarios de los grupos de niñas, niños y adolescentes, la sociedad civil, el sector privado, organismos de cooperación internacional, los miembros de la Junta Ejecutiva de UNICEF y la academia.

El equipo de evaluación mantuvo el equilibrio entre la adopción de un enfoque participativo de los beneficiarios finales, y la priorización del objetivo de realizar un ejercicio de evaluación estratégica de

11 Instituto Nacional de Estadística

12 Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

13 Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas

14 Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

15 Ministerio de Educación

16 Ministerio de Gobernación

17 Ministerio de Relaciones Exteriores

18 Ministerio de Desarrollo Social




alto nivel, con miras a mejorar e incrementar la relevancia y posicionamiento estratégico de UNICEF, la gestión y planificación de recursos y personal, y su capacidad de respuesta a las necesidades nacionales a través de la planificación programática del periodo 2026-2029. De hecho, la magnitud de la evaluación requirió que la colaboración fuese inclusiva y participativa entre los diversos actores y partes interesadas clave, incluyendo el personal de UNICEF y del Gobierno.

La evaluación fue implementada por el equipo de evaluación bajo la dirección y supervisión general del Asesor Regional de Evaluación con sede en la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (LACRO), la Representación de UNICEF en Guatemala, con apoyo del Comité Técnico de UNICEF conformado por el Representante Adjunto de Programas, el Especialista en Monitoreo y Evaluación y, por parte de UNICEF LACRO<sup>19</sup>, el Asesor y Especialista Regional de Evaluación.

Además, el Equipo de Gestión de la Evaluación estuvo integrado por el Asesor y Especialista Regional de Evaluación y el Especialista en Monitoreo y Evaluación de la Oficina de País de Guatemala, quienes llevaron el liderazgo del proceso de evaluación.

## 1.2.2 Objetivos

Los objetivos de esta evaluación fueron:

-  Evaluar la relevancia estratégica, eficacia, coherencia y sostenibilidad del CPD 2022-2025, con base en un análisis de las estrategias aplicadas y de las alianzas (*partnerships*) establecidas para alcanzar cada resultado, teniendo en cuenta el contexto cambiante del país durante el periodo de evaluación (2022-2023) y los consecuentes desafíos y oportunidades.
-  Evaluar concretamente las estrategias de implementación del programa relacionadas con: el desarrollo y la abogacía por inversiones públicas y gestión presupuestaria eficiente, el fortalecimiento de políticas y gobernanza, la comunicación para el cambio social, el desarrollo de capacidades y la coordinación interinstitucional, la generación de datos desagregados de calidad, y el fortalecimiento de los sistemas de protección social y resiliencia comunitaria; y además la coordinación humanitaria, la recaudación de fondos, entre otras relevantes para UNICEF al operar en un país de ingresos medios como lo es Guatemala.
-  Identificar las lecciones clave aprendidas y los ajustes necesarios con miras a mejorar la relevancia, efectividad, coherencia y sostenibilidad durante el período restante del CPD (factores que facilitan u obstaculizan el progreso en la consecución de los resultados). Estas lecciones clave servirán además para informar el diseño del próximo CPD, de modo que su diseño, relevancia y posicionamiento estratégico, gestión y planificación de recursos y personal, así como su capacidad de respuesta a las necesidades nacionales, incluidas las situaciones de emergencia, se basen en evidencia.

Estos objetivos fueron coherentes con el propósito de informar a las estrategias futuras de país, realistas y alcanzables en relación con tiempo y recursos. Sin embargo, la falta de información completa sobre los indicadores de resultado y productos han limitado la evidencia disponible sobre los logros.

<sup>19</sup> UNICEF para América Latina y el Caribe

<sup>20</sup> La fase de inicio ha encontrado limitaciones en la falta de metas anuales, valores completos y consistentes de los indicadores entre los años

## 1.3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

A continuación, se resumen los aspectos principales del alcance temático, geográfico, cronológico y de actores de la evaluación.

### 1.3.1 Alcance temático

La evaluación valoró la relevancia estratégica, eficacia, coherencia y sostenibilidad del CPD en los ámbitos de su implementación, así como también el grado de incorporación del enfoque de derechos humanos y la igualdad de género en dicha implementación.

Esta evaluación cubrió todas las áreas temáticas del programa país (Nutrición y Salud, WASH, Política Social, Educación, Protección de la infancia) y las estrategias implementadas.

La evaluación incluyó el análisis del nivel de fortalecimiento capacidades, la abogacía y las contribuciones directas de UNICEF a políticas públicas enfocadas en niños y adolescentes del país.

### 1.3.2 Alcance geográfico

La evaluación abordó el trabajo realizado a nivel nacional y subnacional. La capital Ciudad de Guatemala, donde se encuentra la Oficina País de UNICEF, así como los departamentos de Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango, Totonicapán y Quiché, zonas especialmente vulnerables, fueron priorizadas como áreas para el trabajo de recolección de datos. La selección tuvo en cuenta la consulta y validación por parte de la Oficina País y criterios de selección tales como las principales intervenciones municipales de UNICEF, el nivel de consecución de los resultados esperados, actividades en marcha, presencia de socios implementadores y otros actores, el nivel de fondos desplegados o la posibilidad de acceso y logística. Para más detalle, véase la sección Metodología.

### 1.3.3 Alcance cronológico

El ámbito temporal que se evaluó incluyó el periodo de 2022 a mayo de 2025.

### 1.3.4 Alcance de actores

Esta evaluación contó con el activo involucramiento de los garantes y titulares de derechos, según el mapeo de actores y las metodologías.



# Metodología

## 2.1. PREGUNTAS Y MARCO DE EVALUACIÓN

Durante la fase de inicio, con base en el análisis de la documentación y las entrevistas con parte del personal de UNICEF LACRO y de la Oficina de País, el equipo de evaluación ajustó y amplió las preguntas de evaluación con el fin de fortalecer el análisis de equidad, inclusión, apropiación institucional, sostenibilidad y transformación de roles sociales. Asimismo, se desarrollaron preguntas adicionales para capturar mejor la efectividad en cada Resultado, permitiendo una evaluación más específica y detallada (véase la Matriz de Evaluación en Anexo 6.2.).

Las preguntas de evaluación del CPD fueron reformuladas con el propósito de aportar mayor claridad y precisión, así como facilitar un análisis más desagregado y profundo de cada dimensión del programa.

La pregunta original sobre **relevancia estratégica** se amplió para incluir subdimensiones específicas tales como alineación con prioridades nacionales, adaptación al contexto, análisis interseccionales (género, discapacidad, Pueblos Indígenas) y causas estructurales como la migración, permitiendo así evaluar con mayor detalle la pertinencia del CPD frente a un contexto dinámico y complejo.

En cuanto a la **eficacia/efectividad**, se mantuvo la esencia de la pregunta original, pero se incorporó una desagregación por Resultados específicos (Salud y Nutrición, Educación, Protección, WASH, Política Social) y una sub-pregunta común dedicada a identificar indicadores medibles diferenciados según grupos vulnerables y actores clave.

Para el **modelo de gestión**, la pregunta se precisó para captar claramente los cuellos de botella operativos y programáticos, evaluando además cómo la coordinación, comunicación y estructura organizativa influyen en el fortalecimiento institucional y el “apropiamiento local”.

La evaluación de la **respuesta a emergencias** integró explícitamente la capacidad adaptativa de UNICEF frente a situaciones humanitarias y de desarrollo simultáneas, enfatizando además enfoques específicos para contextos

migratorios, geomorfológicos y climáticos. La dimensión de **coherencia** se subdividió para diferenciar claramente entre coherencia interna (sinergias intersectoriales y transversalización), coherencia externa (alineación con políticas nacionales y coordinación con el SNU/UNSDCF) y articulación subnacional-nacional, permitiendo un análisis integral de cada aspecto.

En términos de **sostenibilidad**, se profundizó en la evaluación incorporando diversas dimensiones (institucionalidad pública, apropiación comunitaria, replicabilidad financiera y normativa) para evaluar la continuidad y escalabilidad integral de los resultados.

Finalmente, la dimensión de los **enfoques transversales** fue desglosada en tres sub-preguntas específicas (integración en el diseño y planificación, implementación práctica y operacionalización, e impacto y lecciones aprendidas), facilitando una evaluación diferenciada y detallada sobre cómo estos enfoques contribuyen a la equidad, inclusión, transformación institucional y cultural.

La matriz de evaluación está estructurada para guiar de forma sistemática la formación del juicio evaluativo según la lógica explícita de la Teoría del Cambio y presenta criterios para la formación del juicio, indicadores, fuentes de información y métodos de recolección, y el análisis de evaluabilidad por cada pregunta.

La matriz incluye un “análisis de evaluabilidad” por pregunta, que determina el grado en que la información disponible y las condiciones operativas permiten responder efectivamente a las cuestiones evaluativas planteadas, considerando tanto la disponibilidad de documentos y datos como la accesibilidad de actores clave. Este análisis asegura que cada juicio evaluativo se fundamente sólidamente en evidencia empírica, verificando la calidad y suficiencia de las fuentes disponibles y anticipando posibles limitaciones para la ejecución del proceso evaluativo.



La tabla a continuación detalla cómo cada pregunta de evaluación está vinculada con las inequidades abordadas en el CPD, los criterios de evaluación, y la metodología de investigación aplicada a cada pregunta.

*Tabla 1: Análisis de inequidades y vinculación con las preguntas de evaluación*

Inequidad abordada	Pregunta(s) de evaluación relacionada(s)	Criterios de evaluación vinculados	Metodología aplicada
Pobreza infantil	PE1.2, PE2.2	Pertinencia, Eficacia	Entrevistas y grupos focales en los territorios priorizados por sus niveles de pobreza
Exclusión indígena	PE1.2, PE7.1	Pertinencia, Equidad	Grupos focales en comunidades indígenas, entrevistas con líderes comunitarios.
Desigualdad de género	PE1.3, PE7.2	Equidad, Coherencia	Análisis de género transversal, entrevistas desagregadas por sexo.
Migración forzada	PE1.4, PE3.3	Relevancia, Adaptabilidad	Recolección de testimonios en zonas de tránsito y retorno, análisis de casos.
Discapacidad infantil	PE1.2, PE7.3	Inclusión, Sostenibilidad	Entrevistas a cuidadores y revisión de servicios especializados accesibles.

## 2.2. ENFOQUE ANALÍTICO GENERAL

### 2.2.1 Fase de análisis

Se utilizó un marco de análisis basado en la Teoría del Cambio del CPD, reconstruida por el equipo de evaluación durante la fase de inicio y validada con la oficina país de UNICEF, para examinar la coherencia y la lógica causal entre insumos, actividades, productos y resultados esperados. El análisis diagnóstico del CPD y notas estratégicas por componente identificó los **cuellos de botella** que limitan el acceso a servicios básicos y oportunidades, generando **privaciones** que limitan o impiden el goce pleno de los derechos humanos por parte de NNA. Por ello, se determinó la necesidad de intervenir en áreas **estratégicas** temáticas (Salud y Nutrición, Educación, Protección de la Infancia, WASH y Políticas Sociales) y transversales (transversalización del enfoque de género e inclusión, comunicación para el cambio social, adaptación de programas a migración, emergencia y gestión de riesgo, y generación de evidencias) para revertir estas condiciones. Se evaluó la consistencia de las cadenas de resultados y se identificaron posibles desviaciones o brechas en la implementación.

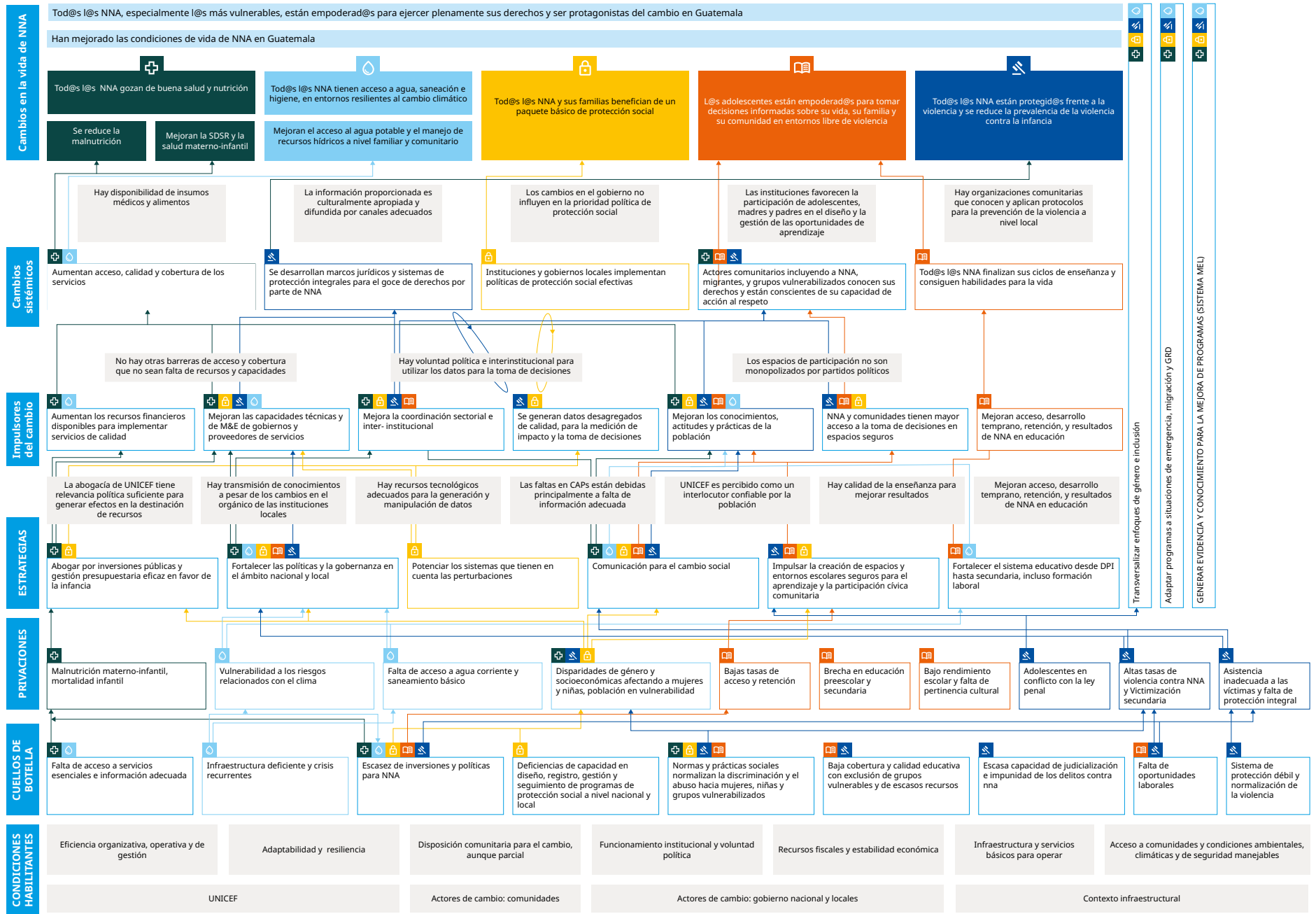
La reconstrucción de la Teoría de Cambio del programa ha buscado unificar, dar coherencia a (incluso de lenguaje y conceptual), y enmarcar en un mismo cuadro teórico y metodológico las diferentes actividades, estrategias, y objetivos del programa.

En la reconstrucción se resumieron e interpretaron los elementos que componen la Teoría de Cambio (condiciones habilitantes, riesgos, cuellos de botella, privaciones, estrategias, impulsores de cambio, cambios sistémicos, cambios en la vida de NNA) identificados en los documentos estratégicos. La identificación y reconstrucción de los elementos de eficacia de programa (Estrategias, Impulsores de Cambio, Cambios sistémicos, Cambios en la vida de NNA) se ha basado principalmente en la información proporcionada durante las entrevistas y en un detallado análisis documental y reelaboración del contenido de las notas estratégicas y CPD, para devolver una visión más estratégica y de largo plazo del programa.

A partir de este análisis, se generaron los hallazgos estructurados que permitieron formular las recomendaciones estratégicas y operativas que se presentan en ese informe, especialmente en la sección de análisis de la eficacia (3.1. y siguientes). La descripción detallada de la metodología utilizada para diseñar la Teoría de Cambio, así como el desglose de cada voz y apartado, ha sido presentada por el Equipo de Evaluación en el Informe de Inicio y está disponible en el Anexo 6.4.



Figura 2: Visualización de la Teoría de Cambio reconstruida del CPD



La triangulación de datos fue un eje central en la metodología de análisis, garantizando que los hallazgos fueran verificados desde múltiples fuentes y métodos. La triangulación se aplicó de manera sistemática en la fase de análisis, vinculando cada hallazgo con al menos dos tipos de evidencia (cualitativa y cuantitativa). Se contrastaron los datos obtenidos en documentos estratégicos con la información recogida en entrevistas y encuestas, y estos, a su vez, con los testimonios directos de las personas beneficiarias a través de los grupos focales y la observación en campo. Se establecieron matrices de contraste donde se integraron percepciones de actores, datos estadísticos y revisión documental, lo cual permitió verificar la consistencia de la información y jerarquizar los hallazgos. De esta manera, este procedimiento aseguró que las conclusiones derivaran de un proceso de validación cruzada y no de una única fuente de información: se fortaleció la validez de la evaluación y se mitigaron posibles sesgos asociados a la disponibilidad de información o a la accesibilidad de actores clave. Este enfoque permitió una visión integral y rigurosa del impacto del CPD en Guatemala, asegurando que la evaluación proporcionara conclusiones y recomendaciones fundamentadas en evidencia.

El análisis cuantitativo se centró en el procesamiento y examen estadístico de los datos obtenidos a través de encuestas en línea, informes de monitoreo y bases de datos institucionales. Se utilizaron herramientas como Excel y softwares estadísticos especializados (Tableau) para realizar análisis. Se analizaron indicadores disponibles de desempeño, niveles de cumplimiento de resultados y la evolución de los indicadores clave del CPD a lo largo del período evaluado.

El análisis cualitativo se realizó mediante la categorización y codificación de información obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y revisión documental. Se aplicó un análisis de contenido y de discurso, permitiendo identificar perspectivas, narrativas y valoraciones desde distintas fuentes, asegurando una triangulación robusta de la información. Se buscó contrastar estas percepciones con los datos cuantitativos para generar hallazgos más robustos y contextualizados. Además, el análisis cualitativo permitió profundizar en aspectos como la percepción de la efectividad del programa, su sostenibilidad y su capacidad de adaptación ante cambios en el contexto nacional.

## 2.2.2 Marco de análisis para la evaluación de la relevancia estratégica

Para evaluar la relevancia estratégica del CPD 2022–2025, se desarrolló un marco de análisis compuesto por cinco pasos metodológicos articulados con objetivos analíticos específicos y fuentes de información pertinentes.

**Identificación de brechas y barreras que afectan a NNA más excluidos.** El primer paso consistió en mapear las privaciones críticas, con el fin de contrastarlas con las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Alineación del diseño del CPD con dichas prioridades.** A continuación, se analizó la Teoría del Cambio del CPD, sus objetivos y rutas causales respondieron adecuadamente a las brechas identificadas.

**Alineación de la implementación programática.** Se evaluó el grado en que la implementación del CPD reflejó fielmente la planificación establecida en los AWP (*Annual Work Plans*) y otros instrumentos operativos.

**Factores explicativos de brechas no atendidas.** Este paso buscó entender por qué persisten brechas sin atender, analizando factores estructurales u operativos que limitan la respuesta programática.

**Transversalización de enfoques (derechos humanos, género, interseccionalidad).** Finalmente, se valoró la profundidad con la que se integraron los enfoques transversales en el ciclo del CPD.

## 2.2.3 Triangulación y juicio evaluativo

Para garantizar la robustez y objetividad del análisis evaluativo, se aplicó un enfoque riguroso de triangulación metodológica, que incluyó la contrastación sistemática de datos provenientes de diversas fuentes y métodos. Esto implicó:

**Triangulación de fuentes:** Se compararon los datos obtenidos a partir de documentos estratégicos, entrevistas semiestructuradas con actores clave (gobierno, UNICEF, socios estratégicos, beneficiarios), encuestas diferenciadas por actor y contexto, y observación directa durante las visitas de campo. Para cada pregunta de evaluación se cruzaron datos provenientes de entrevistas y grupos focales con contrapartes institucionales y beneficiarios (fuentes primarias), con revisión documental exhaustiva (fuentes secundarias) y, cuando fue posible, con indicadores cuantitativos de desempeño programático. La triangulación no se limitó a cotejar coincidencias, sino que incorporó un análisis comparativo entre percepciones de actores, evidencia documental y datos estadísticos. Este procedimiento permitió identificar convergencias sólidas, fortaleciendo la validez y la confiabilidad del juicio evaluativo.

**Triangulación de métodos:** Se empleó una combinación de análisis documental cualitativo, análisis cuantitativo de indicadores clave, entrevistas cualitativas en profundidad, grupos focales y métodos participativos, observación directa y estudios de casos específicos.

Para valorar la eficacia, se aplicó un enfoque de teoría de contribución basado en la Teoría del Cambio del CPD. En cada Resultado se seleccionaron los eslabones causales más críticos (por ejemplo, formación → nuevas prácticas → mejor servicio) y los supuestos que los vinculaban.

**Recolección de evidencia:** Se indagó expresamente, a través de documentos, entrevistas, grupos focales y observación directa, si esos cambios habían ocurrido y por qué.

**Valoración de los supuestos:** Cada nexo fue calificado como *Confirmado*, *Parcial* o *Débil*, según la solidez de la evidencia triangulada.

**Juicio de eficacia:** Un resultado solo se clasifica como Logrado (puntaje 10-7), Parcialmente logrado (6-5) o No logrado (4-1) cuando presenta indicadores medibles y una cadena causal comprobable.

**Semáforo de desempeño (Alto / Medio / Bajo):** se determina al cruzar el puntaje de cobertura con la evidencia de logro de *output* y *outcome*.

- \* Si un resultado alcanza la categoría Logrado (10-7) pero la contribución se valora como Baja, la calificación se ajusta a Parcialmente logrado (6-5).
- \* Esta verificación de supuestos también cubrió los riesgos: cuando un riesgo se materializó, se registró en la misma ficha correspondiente.

De esta manera, el análisis no se limitó a contabilizar productos; se verificó si el programa realmente contribuyó, como estaba previsto, a mejorar la vida de niñas, niños y adolescentes.

Para cada Pregunta Evaluativa (PE), el equipo aplicó una escala de valoración cualitativa explícita con el fin de emitir juicios evaluativos transparentes y replicables. La escala utilizada fue la siguiente:

**Sobresaliente:** Los resultados logrados superaron ampliamente lo esperado, con evidencia consistente y robusta que demostró claramente el logro de resultados clave, superando las metas previstas.

**Logrado:** Los resultados estuvieron alineados con lo esperado, con evidencia suficiente y consistente que permitió afirmar con seguridad el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Parcialmente logrado:** Los resultados se lograron parcialmente o estuvieron por debajo de lo esperado, con evidencia limitada o inconsistente que requirió una interpretación prudente.

**No logrado:** Los resultados no se alcanzaron, hubo evidencia insuficiente, resultados negativos, o una ausencia o debilidad significativa en la evidencia disponible.

La ponderación final se sustentó en la matriz de trazabilidad (hallazgos–conclusiones–recomendaciones), lo que aseguró una línea clara y transparente desde la evidencia recolectada hasta los juicios finales emitidos en la evaluación. Esta matriz se incluyó en el anexo metodológico con el fin de facilitar la transparencia y la replicabilidad del juicio evaluativo.

## 2.2.4 Incorporación de Prácticas Innovadoras en la Evaluación

La evaluación del CPD de UNICEF en Guatemala 2022-2025 incorporó prácticas innovadoras basadas en tecnologías avanzadas para mejorar la calidad del análisis y facilitar la toma de decisiones informadas. Se utilizaron formularios digitales con análisis en tiempo real, inteligencia artificial (*ChatGPT*, *NotebookLM*) y software como *Dedoose* para codificar respuestas cualitativas. Tableau permitió visualizar resultados de forma interactiva, y se aplicaron modelos de lenguaje natural para detectar sesgos e inconsistencias.

Durante la formulación de la Teoría de Cambio, se introdujeron elementos visuales diferenciadores y talleres participativos para validar su estructura, aunque persistieron algunas limitaciones metodológicas. Estas herramientas contribuyeron a una evaluación más ágil, precisa y basada en evidencia.

## 2.3. RECOLECCIÓN DE DATOS Y MUESTREO

La **revisión documental** fue el punto de partida del proceso de recolección de información. Se siguió analizando documentos estratégicos como el CPD, la Matriz de Resultados, notas estratégicas, planes anuales de gestión, evaluaciones ya realizadas y reportes de monitoreo como el del sistema de seguimiento (*workspace*), CSI y COAR (*Continuous Operational Assessment and Response*, Monitoreo y Respuesta operativa continuativos). El primer análisis permitió identificar fortalezas, vacíos de información y áreas que requirieron mayor profundización. Durante la fase de campo, se previó la incorporación de nuevos documentos y datos que pudieron ser proporcionados por UNICEF, instituciones entrevistadas y socios implementadores. Estos documentos adicionales permitieron actualizar información clave sobre avances recientes del programa, identificar ajustes implementados en respuesta a cambios en el contexto y complementar el análisis de resultados con datos más actualizados y específicos. Además, se recurrió a estadísticas nacionales y estudios sectoriales que permitieron contextualizar los hallazgos y contrastar el desempeño del programa con la situación de la niñez y adolescencia en el país. El análisis documental proporcionó la base para evaluar la coherencia entre el diseño del CPD, su implementación y las necesidades nacionales, además de identificar vacíos de información que debieron ser complementados con datos primarios.

Mayores detalles sobre la distribución de la recolección de datos por ubicación y por tipo de actores se presentan a continuación.

Tabla 2: Lugares y número de entrevistas para la recolección de datos

Lugar	Entrevista Individual	Entrevista Grupal	Grupo Focal	Observación	Total
Ciudad de Guatemala	32	3	1	0	36
Alta Verapaz	6	1	3	4	14
Huehuetenango	1	4	3	0	8
Chiquimula	6	2	2	0	10
Chimaltenango	0	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>69</b>



Tabla 3: Tipo de actor y número de entrevistas para la recolección de datos<sup>21</sup>

Tipo de Actor	Entrevista Individual	Entrevista Grupal	Grupo Focal	Observación	Total
UNICEF	14	0	0	0	14
Contraparte de Gobierno	22	9	0	0	31
Socio Implementador	5	0	2	0	7
Naciones Unidas	2	0	0	0	2
Actor Local	0	2	0	4	6
Grupo Focal (como actor)	0	0	7	0	7
Otro Actor (ej. BID)	2	0	0	0	2
Total	45	11	9	4	69

Las **entrevistas semiestructuradas** (45 entrevistas individuales y 11 entrevistas grupales) distribuidas entre la Ciudad de Guatemala, Alta Verapaz, Huehuetenango, Chiquimula y Chimaltenango fueron dirigidas a actores estratégicos internos y externos, incluyendo personal de UNICEF involucrado en la planificación e implementación del programa, contrapartes gubernamentales de ministerios y agencias estatales, funcionarios clave (MSPAS, MINEDUC, MIDES, SESAN, SVET, municipalidades, UNICEF, socios implementadores, cooperación internacional, academia y líderes locales), socios implementadores de la sociedad civil y organismos multilaterales, así como representantes de donantes y beneficiarios. Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad la pertinencia del programa, su efectividad y su capacidad de adaptación ante cambios en el contexto nacional e institucional. También ayudaron a comprender los desafíos en la coordinación interinstitucional, los enfoques transversales adoptados y las perspectivas de sostenibilidad tanto a nivel institucional como comunitario, cubriendo vacíos documentales y aportando información cualitativa profunda en contextos locales donde los datos eran menos precisos o desagregados.

En particular, las entrevistas sirvieron para compensar la falta de indicadores específicos de Resultado y la desagregación sistemática de datos (género, edad, etnia, discapacidad), según lo identificado en la matriz de evaluación. Además, se utilizaron para profundizar en las estrategias de mitigación de riesgos y su efectividad, en concordancia con los vacíos señalados en el análisis de evaluabilidad.

**Los grupos focales** (9 grupos focales en total) fueron llevados a cabo con beneficiarios, beneficiarias y titulares de derechos del programa así como con socios implementadores, y fueron diferenciados por género para facilitar la participación de las mujeres y captar las barreras estructurales que enfrentan las mujeres y niñas en el acceso a servicios y derechos, así como las experiencias, percepciones y cambios observados en las vidas de los beneficiarios, beneficiarias y titulares de derechos como resultado de las intervenciones de UNICEF. Se realizaron con diferentes grupos de población según el tipo de intervención evaluada, incluyendo madres y cuidadores de niños y niñas, adolescentes participantes en programas de educación y protección, y representantes de las comunidades en áreas donde se implementaron iniciativas de resiliencia y protección social. No se recolectaron datos directamente con niños y

<sup>21</sup> Nota metodológica: Los 69 registros metodológicos presentados en las Tablas 2 y 3 corresponden a unidades de información (no a personas). Cada registro representa una fuente de recolección de datos: entrevista, grupo focal, observación o encuesta, que en muchos casos involucró participación de varias personas. Por ello, el total de 69 unidades debe entenderse como el número de espacios de consulta directa, y no como el total de participantes. Este enfoque permite reflejar la diversidad de voces y el nivel de articulación entre los distintos actores involucrados. UNICEF staff se refiere al personal técnico y directivo de UNICEF. Contrapartes: instituciones nacionales con rol de coordinación, rectoría o planificación (MSPAS, MIDES, SESAN, SVET, SBS, MARN, SEGEPLAN, PNUD, BID, OCHA y municipalidades cuando actúan como autoridades locales). Socios implementadores: organizaciones ejecutoras directa en territorio (DP, Helvetas, Acción contra el Hambre, Médico del Mundo), así como municipalidades y unidades del MSPAS cuando operan como entidades ejecutoras locales. Este criterio híbrido garantiza la consistencia analítica entre las distintas categorías de actores y refleja fielmente la dinámica real de implementación del programa.



niñas. A través de estas sesiones grupales, se analizó el grado de accesibilidad de los servicios promovidos por UNICEF, la apropiación de las intervenciones por parte de las comunidades y las barreras persistentes en el acceso a derechos fundamentales. A través de esta metodología se abordó directamente la limitación de información detallada desde la perspectiva de beneficiarios directos (madres y padres, adolescentes, líderes comunitarios), proporcionando perspectivas cualitativas cruciales para evaluar impactos diferenciados e integración de enfoques transversales.

Además, estos grupos focales permitieron explorar en profundidad los efectos de las intervenciones en la vida de las personas beneficiarias, particularmente en relación con la sostenibilidad y la apropiación de las acciones por parte de las comunidades (Dimensión 15), elementos clave identificados en el análisis de evaluabilidad. También fueron utilizados para complementar la información sobre la alineación de las estrategias del CPD con las prioridades nacionales (Dimensión 2) y la integración del enfoque de equidad, género e interculturalidad (Dimensión 4), de acuerdo con las brechas señaladas en la evaluación de la pertinencia del programa.

Se garantizó una representación equitativa de género, así como la participación de comunidades indígenas y personas con discapacidad para reflejar adecuadamente la diversidad de la población beneficiaria. En el trabajo con adolescentes, se respetaron las consideraciones éticas y de protección explicitadas en el Informe de Inicio.

**Las encuestas en línea:** La encuesta en línea ha involucrado a 54 personas, de las cuales 11 funcionarias de UNICEF, 15 de contrapartes, y 13 socios implementadores, permitiendo complementar la información documental y de las fuentes primarias recolectadas durante la visita de campo.

Las **visitas de campo** incluyeron observación directa de la implementación de las intervenciones, permitiendo contrastar la información documental y testimonial con la realidad en terreno.

Las **observaciones participativas** (4 en total) se realizaron en centros de salud y nutrición, escuelas y espacios de aprendizaje con enfoque inclusivo, centros de protección infantil y asistencia a poblaciones vulnerables, y comunidades beneficiarias de proyectos de resiliencia climática y protección social. A través de esta observación estructurada, se pudo evaluar el nivel de implementación del programa, verificar in situ aspectos clave relacionados con la calidad, adecuación y pertinencia de intervenciones en salud, nutrición, educación, protección infantil y WASH, identificar barreras operativas y analizar cómo se aplicaron los enfoques transversales en la práctica, compensando así la fragmentación de la información cuantitativa disponible a nivel territorial. Se elaboró un registro de observación para sistematizar las principales evidencias recogidas en campo.

Adicionalmente, se profundizó el análisis de algunas intervenciones mediante una evaluación detallada de intervenciones específicas, en particular de protección de la infancia, educación (extraescolar) y nutrición (Proyecto UE<sup>22</sup>), seleccionadas estratégicamente con base en su relevancia dentro del programa, su contribución a los objetivos del CPD, su potencial de replicabilidad o los desafíos significativos que enfrentaron en su implementación. Estos análisis permitieron documentar en detalle la trayectoria de ciertas intervenciones, identificando los mecanismos que permitieron su éxito o los factores que dificultaron su ejecución y sostenibilidad.

Esta estrategia buscó compensar la falta de documentación detallada sobre la sostenibilidad de las intervenciones y su apropiación por parte de las instituciones nacionales y comunidades (Dimensión 19), como se identificó en el análisis de evaluabilidad.

Además, al integrar la información proveniente de las encuestas en línea con los registros de trabajo de campo, se obtuvo un panorama más amplio sobre la participación de actores en el proceso evaluativo. La siguiente tabla presenta la distribución total de personas consultadas, diferenciada por tipo de *stakeholder* y sexo, evidenciando la diversidad de fuentes y la composición de los equipos que participaron en la recolección de información.

Tabla 4: Participación total por tipo de stakeholder y sexo (trabajo de campo y encuestas)

Tipo de stakeholder	Hombres	Mujeres	Total	% Hombres	% Mujeres
UNICEF staff	22	18	40	55.0%	45.0%
Contrapartes	34	50	84	40.5%	59.5%
Socios implementadores	10	74	84	11.9%	88.1%
<b>Totales</b>	<b>66</b>	<b>142</b>	<b>208</b>		

Fuente: Sistematización del trabajo de campo y encuesta en línea, 2025.

En total, la recolección de datos involucró a **208 actores consultados** (142 mujeres y 66 hombres), con una representación equilibrada entre personal de UNICEF, contrapartes institucionales y socios implementadores. La mayor participación femenina (68%) refleja la presencia activa de mujeres tanto en equipos técnicos como en espacios comunitario y de implementación en terreno. Esta distribución confirma la naturaleza participativa y multisectorial del proceso, en coherencia con los principios de inclusión y equidad de género promovidos por el programa.

### 2.3.1 Muestreo y Selección de la Población Objeto

La **estrategia de muestreo** adoptada fue de tipo intencional, alineada con los objetivos y el alcance del proceso evaluativo, privilegiando profundidad analítica sobre representatividad estadística. Este enfoque permitió seleccionar ubicaciones y actores estratégicos para maximizar la cobertura y diversidad de los componentes del CPD Guatemala 2022-2025. La población objetivo incluyó a beneficiarios directos, funcionarios gubernamentales, socios implementadores, actores comunitarios y personal clave de UNICEF y agencias involucradas.

La selección de **departamentos y municipios** respondió a criterios mixtos claramente definidos: municipios priorizados por el CPD, alta vulnerabilidad socioeconómica, diversidad de






componentes del CPD (mínimo 3 Resultados por municipio), disponibilidad de fuentes oficiales de datos y representación diversa (urbana, rural, indígena y oriental). Los departamentos seleccionados fueron Ciudad de Guatemala, Alta Verapaz, Huehuetenango, Chiquimula y Chimaltenango, identificados como ubicaciones estratégicas clave. Para asegurar la inclusión sistemática de enfoques transversales, el equipo definió criterios operativos explícitos de estratificación obligatoria en la selección de informantes clave, grupos focales y encuestas:

- \* **Mujeres líderes comunitarias y técnicas implementadoras (género)**
- \* **Adolescentes o familias en situación de movilidad o retorno migratorio (migración)**
- \* **Personas con discapacidad beneficiarias directas o sus cuidadores (discapacidad)**
- \* **Representantes de comunidades indígenas, incluyendo autoridades locales y educativas (interculturalidad)**

Se utilizó una matriz de control de inclusión para monitorear sistemáticamente que la muestra cumpliera con las cuotas mínimas establecidas para cada enfoque transversal.

Para asegurar la trazabilidad y vinculación explícita entre la muestra, los Resultados del CPD y las rutas de cambio definidas en la Teoría del Cambio (TdC), se aplicó la siguiente matriz orientadora:

Tabla 5: Vinculación entre CPD, TdC y muestra

Resultado CPD	Teoría de Cambio (TdC)	Tipo de Informante	Instrumentos	Cantidad
 <b>Salud y Nutrición (Resultado 1)</b>	Mejora en acceso a servicios de salud y nutrición	Técnicos municipales de salud <sup>23</sup> , MSPAS, SESAN	Entrevistas semiestructuradas, visitas de campo, observación directa	<b>8</b> (entrevistas / sitios mínimos)
 <b>Educación (Resultado 2)</b>	Acceso equitativo y pertinente a educación	Directores, docentes de escuelas interculturales <sup>24</sup> , líderes comunitarios, técnicos municipales de educación *socios implementadores como CEEX*	Entrevistas semiestructuradas, observación directa, grupos focales	<b>10</b> (entrevistas / sitios mínimos)
 <b>Protección Infantil (Resultado 3)</b>	Fortalecimiento de sistemas de protección	Personal de SBS, SVET, PNC, IGM (cuando aplique migración), OSC enfocadas en protección, oficinas municipales, jueces	Entrevistas semiestructuradas, grupos focales, visitas a oficinas / albergues	<b>8</b> (entrevistas / GF mínimo)
 <b>WASH y Resiliencia (Resultado 4)</b>	Incremento en acceso a servicios WASH resilientes	Técnicos municipales (OMAS / WASH), CONRED local, OSC que trabajen en resiliencia climática, inspectores de agua (ISA)	Entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación de infraestructura	<b>7</b> (entrevistas / GF mínimo)
 <b>Protección Social (Resultado 5)</b>	Acceso equitativo a programas de protección social	Funcionarios MIDES, técnicos municipales (finanzas públicas, Registro Social de Hogares, actores comunitarios que acompañan acciones locales del componente)	Entrevistas semiestructuradas, revisión documental de planes y presupuestos	<b>8</b> (entrevistas mínimo)
<b>Transversales</b>	Género, migración, discapacidad, interculturalidad	Mujeres líderes comunitarias, adolescentes migrantes o en riesgo, personas con discapacidad, representantes indígenas	Grupos focales diferenciados, entrevistas específicas en terreno	<b>5</b> grupos focales por cada categoría transversal

Esta matriz garantizó que cada Resultado fuera abordado al menos con:

- \* **Un informante institucional a nivel de decisión**
- \* **Un actor técnico-operativo implementador**
- \* **Beneficiarios directos, asegurando diversidad en los enfoques transversales**

<sup>23</sup> El personal técnico municipal entrevistado incluyó a personal de las direcciones municipales de salud, educación, protección y saneamiento en municipios como Cobán, San Pedro Carchá, San Bartolo Aguas Calientes, Camotán y otros, tal como consta en la Tabla de planificación y recolección de información en campo (ver Tabla correspondiente en anexo)

<sup>24</sup> La  **saturación cualitativa**  fue monitoreada continuamente, estableciendo una cobertura mínima esperada según la densidad temática y nivel de responsabilidad del informante. En el componente de educación se entrevistó a autoridades de MINEDUC, docentes, padres y madres, representantes de CEEX y otros actores vinculados a programas de educación. En el componente de protección social se realizaron entrevistas y grupos focales con socios comunitarios y comités que participan en la implementación local de estas intervenciones.



Tabla 6: Saturación

Tipo informante	Sector/Resultado vinculado	N.º entrevistas previstas	Saturación esperada	N.º entrevistas efectuadas	Justificación cobertura
Actor institucional nacional	Todos Resultados	20	Alta ( $\geq 15$ entrevistas)	31	Responsabilidad estratégica nacional
Técnicos municipales	Resultados específicos	25	Alta ( $\geq 20$ entrevistas)	13	Implementación directa
Mujeres líderes comunitarias	Transversal	4 grupos focales	Media ( $\geq 3$ grupos focales)	4	Representatividad comunitaria transversal
OSC de migración	Resultado 4	5	Media ( $\geq 4$ entrevistas)	6	Relevancia temática migración
Beneficiarios directos diversos	Todos Resultados	14 grupos focales	Alta ( $\geq 12$ grupos focales)	9	Percepción directa de beneficiarios

## 2.4. ANÁLISIS DE DATOS

Durante la recolección de datos se aplicó un diseño mixto que combinó revisión documental exhaustiva (CPD, planes anuales, indicadores, evaluaciones previas, informes anuales, informes de los proyectos por donantes) con trabajo de campo. En total se revisaron más de 70 documentos programáticos y estratégicos; además, el equipo realizó 69 entrevistas semiestructuradas, 7 grupos focales y 4 observaciones participativas en cinco departamentos prioritarios, cubriendo personal de UNICEF, contrapartes gubernamentales, socios implementadores y beneficiarios comunitarios. Esta diversidad de insumos permitió contrastar narrativas institucionales con la percepción directa de los titulares de derechos y verificar *in situ* la calidad y pertinencia de las intervenciones, reforzando así la fiabilidad de los hallazgos.

El análisis de datos siguió un enfoque de triangulación metodológica sustentado en la Teoría del Cambio del CPD. La evidencia cuantitativa (encuestas en línea, bases indicadores CSI) se procesó con Excel y Tableau para identificar tendencias y brechas; paralelamente, las transcripciones de entrevistas y grupos focales se codificaron y se sometieron a análisis de contenido y de discurso, buscando convergencias o disonancias con los registros administrativos.

Finalmente, el juicio evaluativo para cada Pregunta de Evaluación se estructuró mediante la Matriz de formación del juicio (Anexo 6.10): para cada PE se definieron indicadores, fuentes y fórmulas (p. ej., IR, IED-G, IOT). Este sistema garantizó transparencia, replicabilidad y trazabilidad desde los datos brutos hasta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Las mismas han sido incorporadas en la matriz de consistencia que vincula hallazgos, conclusiones y recomendaciones (Anexo 6.9).

## 2.5. LIMITACIONES

Entre las limitaciones identificadas cabe destacar, en primer lugar, la dificultad para acceder a datos completos y actualizados sobre los *outcome*, lo que restringió la profundidad del análisis de resultados e impacto. Ante esta brecha, fue necesario apoyarse en los indicadores de desempeño de nivel CSI reportados por la Oficina de País y en la información de cumplimiento de actividades registrada en *Workspace*, que, si bien aportan trazabilidad operativa, no siempre permiten inferir cambios a nivel de resultados. En contraste, el componente cualitativo no presentó barreras significativas: las entrevistas y la colaboración de los actores clave fluyeron de manera oportuna y exhaustiva. Finalmente, la encuesta en línea requirió insistencia y el envío de recordatorios múltiples para alcanzar un número suficiente de respuestas, lo que pudo introducir sesgos de no respuesta y retrasó parcialmente el calendario analítico.

La muestra no representativa en educación secundaria limita la extrapolación nacional, por lo que los resultados deben interpretarse como indicativos. De forma similar, la menor cobertura en áreas rurales introduce un sesgo urbano que debe considerarse al interpretar los hallazgos.

Tabla 7: Tabla de limitaciones y mitigaciones/implicaciones

Limitación	Mitigación / Implicaciones
<b>Escasa accesibilidad y disponibilidad de informantes clave</b>	<p>UNICEF alertó a personal sobre la encuesta y el equipo buscó compromiso previo con encuestados fuera de UNICEF. Se establecieron listas alternas de informantes y se usaron contactos desde sociedad civil. Se complementó con entrevistas remotas (online/teléfono) y exfuncionarios.</p> <p>La información cualitativa pudo completarse, aunque con riesgo de sesgo por menor acceso institucional directo.</p>
<b>Escasa disponibilidad y calidad de datos de monitoreo</b>	<p>Se usó un marco metodológico mixto (entrevistas, grupos focales, encuestas específicas) para cubrir vacíos, así como triangulación con contrapartes y socios.</p> <p><i>Implicación:</i> La profundidad del análisis de <i>outcomes</i> se limitó, dependiendo más de CSI y Workspace, que ofrecen trazabilidad operativa pero no siempre permiten medir resultados.</p>
<b>Fragmentación y dispersión de datos territoriales</b>	<p>Triangulación intensiva mediante entrevistas y observaciones locales.</p> <p>La cobertura territorial incompleta introduce riesgo de sesgos regionales en los hallazgos.</p>
<b>Limitada precisión o ausencia de indicadores de resultados sistémicos y a largo plazo</b>	<p>Se usaron entrevistas, grupos focales sobre percepciones cualitativas, indicadores proxy y estudios de caso.</p> <p>La medición de sostenibilidad y cambio sistémico es aproximada y dependió de percepciones.</p>
<b>Escasa representatividad en grupos focales y encuestas</b>	<p>Muestreo diversificado con cuotas mínimas (ej. participación femenina <math>\geq 30\%</math>, inclusión de departamentos indígenas).</p> <p>Persisten limitaciones de representatividad, especialmente en educación secundaria y áreas rurales; resultados deben interpretarse como indicativos y con sesgo urbano.</p>
<b>Limitaciones en la medición de sostenibilidad y apropiación</b>	<p>Entrevistas retrospectivas y uso de variables concretas (planes de transferencia institucional, compromisos presupuestarios).</p> <p>Dificultad para medir sostenibilidad en corto plazo; depende de factores externos como financiamiento gubernamental.</p>
<b>Restricciones logísticas para recolección en campo</b>	<p>Se priorizaron áreas estratégicas, ajustando muestra territorial o usando entrevistas remotas (teléfono, WhatsApp, grabaciones comunitarias).</p> <p>Menor observación directa; riesgo de menor profundidad en hallazgos comunitarios.</p>
<b>Posible sesgo en la información de actores clave</b>	<p>Se aplicaron preguntas trianguladas, fuentes múltiples, confidencialidad, y validación con OSC y medios locales.</p> <p>Aunque mitigado, existe sesgo de deseabilidad social en entrevistas.</p>
<b>Restricciones de tiempo para análisis y consolidación</b>	<p>Análisis paralelo a la recolección, uso de herramientas digitales y validaciones parciales con UNICEF.</p> <p>El calendario analítico se vio afectado por retrasos de encuestas online, aunque se garantizó entrega oportuna.</p>

## 2.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

La evaluación se llevó a cabo en conformidad con las Normas y Estándares de la UNEG, la Política de Evaluación de UNICEF, la Guía de UNEG sobre Integración de Derechos Humanos e Igualdad de Género en la Evaluación, el Indicador de Desempeño de UN-SWAP, la Norma de UNICEF para Estándares Éticos en Investigación, Evaluación y Recolección de Datos, y los Estándares de Reporte de Evaluación de UNICEF.

Se obtuvo certificación ética y se aplicaron protocolos de ética con consentimiento informado, confidencialidad y rutas de derivación en casos sensibles. El equipo recibió capacitación específica en ética y protección infantil antes del trabajo de campo, asegurando el cumplimiento de los estándares de UNICEF. No hubo entrevistas a niñas, niños y adolescentes.

Estos marcos garantizaron un proceso evaluativo ético, inclusivo y alineado con los compromisos internacionales en materia de derechos humanos y equidad de género.

Dado que la evaluación implicó la recopilación de información de diversos actores, incluidas poblaciones en situación de vulnerabilidad, se identificaron diversas consideraciones éticas clave que fueron abordadas para garantizar la protección de las personas participantes y la validez del proceso evaluativo:

**Protección de la Identidad y Seguridad de las personas Participantes.** La evaluación garantizó la confidencialidad y el anonimato de todas las personas participantes. Se implementaron medidas para proteger su identidad, especialmente en entrevistas con poblaciones en situación de vulnerabilidad o cuando se abordaron temas sensibles. La información recopilada fue anonimizada y almacenada en sistemas seguros con acceso restringido al equipo de evaluación.

**Consentimiento Informado.** Antes de cada entrevista, grupo focal o encuesta, se proporcionó a las personas participantes una explicación clara sobre los objetivos de

la evaluación, el uso de la información recopilada, sus derechos como participantes y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Se emplearon formularios de consentimiento informado adaptados a cada grupo de informantes, asegurando su comprensión en el idioma local y utilizando formatos accesibles para personas con discapacidad o con bajo nivel de alfabetización.

**Minimización de Riesgos y Protección Psicosocial.** La evaluación tuvo en cuenta que algunos temas hubiesen podido generar malestar emocional en las personas participantes, especialmente en entrevistas con poblaciones vulnerables. Se garantizó que el personal entrevistador estuviese capacitado para manejar situaciones delicadas con sensibilidad y respeto. Se proporcionó información sobre servicios de apoyo psicosocial disponibles en caso de que las personas participantes necesitaran asistencia tras la entrevista.

**Ética en la Recolección y Manejo de Datos.** Se cumplieron los principios del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés) y los estándares de UNICEF sobre protección de datos. Toda la información recopilada fue almacenada en entornos digitales seguros y los datos anonimizados fueron compartidos únicamente con UNICEF y los actores autorizados en la evaluación.

**Revisión Ética Externa.** Dado que la evaluación involucró entrevistas con poblaciones en situación de vulnerabilidad, se sometieron a la revisión de un Comité de Revisión Ética Externo (el Comité Ético local Zugueme) tanto el Informe de Inicio como todas las herramientas empleadas para la recolección de datos, para garantizar que el proceso cumpliera con los estándares de UNICEF y las mejores prácticas en ética de investigación social. Se garantizó que los protocolos fueran revisados y aprobados antes de iniciar la recolección de datos.



# 3 Hallazgos

## 3.1. PREGUNTA #1: RELEVANCIA ESTRATÉGICA

**PE 1: ¿En qué medida el CPD y sus intervenciones responden a las prioridades nacionales, abordan las privaciones críticas y se adaptan a cambios contextuales, considerando las necesidades específicas e interseccionales (género, discapacidad, pueblos indígenas) y las causas estructurales como la migración?**

*El CPD muestra una relevancia estratégica sobresaliente: sus cinco Resultados están plenamente alineados con las prioridades nacionales e internacionales, como el Plan K'atun y el UNSDCF (A = 100%); cubre el 71% de las privaciones críticas identificadas en el SITAN (B 71%); ha reaccionado con agilidad a los cuatro shocks recientes (COVID-19, crisis económica, desastres climáticos y coyuntura política), registrando tres ajustes sustantivos por cada shock (C > 100%, evidencia de sobre adaptación); y todas las áreas programáticas incluyen componentes dirigidos a las causas estructurales de la migración (D = 100%). Incluso moderando el componente C al máximo valor de la escala (100%), el índice global de pertinencia (IR) se sitúa en torno al 93%, lo que confirma que el CPD responde de manera muy sólida a las prioridades nacionales, aborda las privaciones clave de la niñez e incorpora enfoques interseccionales y adaptativos frente a un contexto volátil, y, en medida menor a la conflictividad social y a la criminalidad urbana.*



**HALLAZGO 1: El CPD está altamente alineado con las prioridades nacionales y corporativas de UNICEF**

El diseño y las estrategias del CPD de UNICEF Guatemala demuestran una alta alineación con las prioridades nacionales y abordan la mayoría de las privaciones críticas que afectan a la niñez y adolescencia, y que corresponden a sus *Outcomes* y enfoque, orientado explícitamente en reducir cuellos de botella mediante asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades nacionales y locales que en incidir en reducir factores causales, identificados en la Teoría de Cambio, como la conflictividad social y criminalidad urbana.

La evaluación de la relevancia estratégica del Plan del CPD y sus intervenciones se aborda en función de su alineación con las prioridades nacionales, su adecuación a las necesidades de NNA y grupos excluidos, su capacidad de adaptación a shocks contextuales, y su abordaje de las causas estructurales de los problemas que afectan a la niñez en Guatemala, como la migración.

El CPD para el periodo 2022-2025 fue meticulosamente elaborado considerando el Análisis Común del País de 2019, el Análisis de Situación de UNICEF de 2021, las Observaciones Finales de 2018 del Comité de los Derechos del Niño, y otros estudios recientes. Esto aseguró que el diseño del programa se hubiese basado en una comprensión profunda de las problemáticas que afectan a la niñez y adolescencia guatemalteca. El CPD se alinea estratégicamente con documentos clave de política pública como la Política General del Gobierno 2020-2024, el Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032, y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) 2020-2025, donde UNICEF ejerce un rol de liderazgo en el grupo de resultados de desarrollo social.

El CPD presenta una alta relevancia estratégica por su alineación con marcos globales, prioridades nacionales y las necesidades críticas de la niñez y adolescencia más vulnerable. En el plano internacional, el CPD refleja de manera explícita los cinco Grupos de Objetivos del Plan Estratégico de UNICEF 2022-2025, adaptados a la realidad nacional a través de sus componentes en salud y nutrición, educación, protección, WASH y resiliencia climática, y política social. Asimismo, se integra plenamente al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2020-2025, participando en los cinco



pilares estratégicos y liderando resultados en desarrollo social, con un sistema común de seguimiento a través de UN INFO.

En el ámbito nacional, el CPD mantiene consistencia con la Política General de Gobierno (PGG) 2020–2024 y el Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032, priorizando áreas de salud, educación, protección social, fortalecimiento institucional y medio ambiente. Aunque la PGG 2024–2028 fue emitida posteriormente, el CPD conserva una fuerte correspondencia indirecta con sus ejes (equidad, diversidad cultural, igualdad de género, cuidado de la naturaleza y gobernanza) al basarse en los mismos marcos superiores (ODS y PND K’atun).

La pertinencia del CPD también se evidencia en su respuesta a las privaciones más críticas de la niñez guatemalteca, identificadas en diagnósticos recientes. Estas incluyen: la desnutrición crónica infantil (46.5%) (Informe de Desarrollo

Humano, 2023; PGG 2024–2027); la alta mortalidad materno-infantil (Análisis de Situación de Población, 2024); la exclusión educativa de más de 2.7 millones de niños y adolescentes (Invertir en la infancia, 2023); la violencia contra NNA (61 víctimas de delitos por día, Invertir en la infancia, 2023); la vulnerabilidad de la niñez migrante retornada (WCD 35CDN, 2023); y las carencias en agua y saneamiento (solo 32.6% con acceso básico, Análisis de Situación de Población, 2024). El CPD incorpora respuestas específicas a cada una de estas problemáticas, con énfasis en el enfoque territorial en ocho departamentos de alta privación y concentración indígena.

La evaluación de la relevancia estratégica realizada revela que el CPD aborda con alta pertinencia (puntuaciones de 8 y 9 sobre 9)<sup>25</sup> las privaciones críticas en sus áreas programáticas, que coinciden con las privaciones de la niñez y adolescencia en el país:



**Salud y Nutrición:** Alta prevalencia de desnutrición crónica infantil (9), altas tasas de mortalidad materno-infantil (9), acceso limitado y baja cobertura de servicios de salud de calidad (8), y embarazo adolescente y maternidad temprana (8). El CPD busca reducir todas las formas de malnutrición y mejorar las capacidades sectoriales para ofrecer servicios de salud esenciales.



**Educación:** Gran número de niñez y adolescencia fuera del sistema educativo y bajos niveles de aprendizaje (8), y abandono escolar por roles de género y barreras culturales (8). El programa busca incrementar la cifra de niñez y adolescencia que finalizan los ciclos de enseñanza y mejorar los resultados de aprendizaje.



**Protección:** Alta prevalencia de violencia contra la niñez y adolescencia (9), y vulnerabilidad de niñez en situación de migración retornada y falta de institucionalización de su atención (8). El CPD busca proteger a la niñez y adolescencia frente a la violencia y cubrir las necesidades de quienes están en situación de migración.



**WASH y Resiliencia Climática:** Acceso limitado a agua potable y saneamiento adecuado (8), y alta vulnerabilidad a desastres y al cambio climático (8). Se enfoca en robustecer los servicios de WASH y mejorar la resiliencia al clima.



**Protección Social:** Baja cobertura y debilidad de los programas de protección social (8), y profundas desigualdades estructurales y persistencia de la pobreza (8). El objetivo es que la niñez, adolescencia y sus familias gocen de mayor acceso a servicios sociales básicos.

<sup>25</sup> 9 Cobertura plena y sostenida; 8 Cobertura fuerte; 7 Cobertura fuerte pero con vacíos; 6 Cobertura moderada; 5 Cobertura parcial; 4 Cobertura limitada; 3. Cobertura muy limitada; 2 Cobertura mínima; 1 Ausente.



Figura 3: Valoración relevancia estratégica del CPD

Dimensión	Privación crítica	Relevancia a privación (de 1 a 9)	Abordaje del CPD	Estrategias del CPD	Abordaje de la implementación hacia la privación	Abordaje implementación responde a los cuellos de botella	Valoración eficacia según TdC
<b>Salud y nutrición</b>	Alta prevalencia de desnutrición crónica infantil y sus graves consecuencias	9	9	8	7	7	6
	Altas tasas de mortalidad materno-infantil	7	9	8	6	5	5
	Acceso limitado y baja cobertura de servicios de salud de calidad	8	8	7	6	5	6
	Embarazo adolescente y maternidad temprana	8	8	7	6	5	4
<b>Educación</b>	Gran número de niños y adolescentes fuera del sistema educativo y bajos niveles de aprendizaje	9	8	7	6	4	7
	Abandono escolar por roles de género y barreras culturales	8	8	7	5	6	7
	Dificultades de acceso físico a centros de estudio y tecnología en el aprendizaje	6	6	5	7	5	5
<b>Protección</b>	Alta prevalencia de violencia contra la niñez y adolescencia	8	9	8	6	5	6
	Vulnerabilidad de niños migrantes retornados y falta de institucionalización de su atención	8	8	7	6	6	4
<b>WASH y Resiliencia al clima</b>	Acceso limitado a agua potable y saneamiento adecuado	8	8	7	7	7	8
	Alta vulnerabilidad a desastres y al cambio climático (sequías recurrentes)	8	8	7	7	5	6
<b>Protección social</b>	Baja cobertura y debilidad de los programas de protección social	8	8	7	6	4	7
<b>Otras</b>	Profundas desigualdades estructurales y persistencia de la pobreza	8	8	7	5	7	5
	Carencia de información estadística oportuna, de calidad y desagregada	7	8	7	7	7	6
	Conflictividad social por uso y acceso a recursos naturales	6	5	4	5	4	3
	Altas tasas de criminalidad y violencia en áreas urbanas	7	5	4	5	4	4

Las estrategias del CPD también abordan los cuellos de botella identificados en estas privaciones con puntuaciones generalmente altas (7 y 8). Por ejemplo, en afianzar marcos regulatorios, fortalecer la gobernanza, las plataformas de coordinación interinstitucional, y movilizar aliados para aumentar el gasto público en infancia. El Plan Anual de Gestión (AMP) 2022 de UNICEF Guatemala, al inicio del ciclo del CPD, ya establecía una “afiladura estratégica” para asegurar que todo el trabajo fuera “transformacional por naturaleza”, buscando “cambios sustanciales y sostenibles a escala en el mediano plazo”, incluso a partir de intervenciones demostrativas más pequeñas<sup>26</sup>.

26 UNICEF, Annual Management Plan 2022

El CPD de UNICEF no solo está alineado con los marcos nacionales e internacionales, y enfocado hacia la eliminación de los cuellos de botella que afectan a la población más vulnerable, sino que su valor agregado radica en la capacidad de articular sectores, incidir en políticas públicas con base en evidencia y garantizar un enfoque de equidad y derechos de la niñez en todas sus intervenciones.

El valor agregado de UNICEF se manifiesta en varios niveles. En primer lugar, en el sector de salud y nutrición, UNICEF es reconocido como un actor líder en la lucha contra la desnutrición crónica, aportando evidencia, innovación y asistencia técnica que trasciende la capacidad de respuesta del gobierno y complementa a otros socios de cooperación. En educación, su rol en la expansión de la educación inicial y en la reducción de brechas de aprendizaje para poblaciones indígenas y rurales es distintivo frente a otros actores. En protección infantil, UNICEF ocupa un lugar estratégico al impulsar la especialización de la justicia juvenil y la atención integral a niños retornados, áreas en las que pocos actores tienen mandato o experiencia comparable. En WASH y resiliencia climática, UNICEF ha introducido un enfoque integral que combina acceso a servicios básicos con preparación ante desastres y adaptación al cambio climático, respondiendo a una brecha donde otros socios han tenido intervenciones no especializadas en la niñez. Finalmente, en protección social, su capacidad para movilizar evidencia, promover transferencias sociales inclusivas y abogar por mayor inversión en la infancia refuerza la agenda nacional de reducción de la pobreza y diferencia su posicionamiento respecto de agencias con enfoques más económicos o sectoriales.

Todo esto le otorga un posicionamiento único en Guatemala como socio estratégico del Estado y del sistema de Naciones Unidas, con capacidad de influencia y acción que potencia los esfuerzos de otros actores y asegura que las prioridades globales se traduzcan en beneficios concretos para los niños y niñas más excluidos.

A pesar de la amplia cobertura del CPD, se identifican dos áreas con un abordaje menos directo o explícito:

#### **Conflictividad social por uso y acceso a recursos naturales:**

En esta privación, la relevancia es alta (6), pero el CPD la aborda con una valoración de 5, y las estrategias con una valoración de 4. No menciona explícitamente la “conflictividad social” por “uso y acceso a recursos naturales” ni la “ausencia de directrices para la consulta previa” como un cuello de botella directo.

#### **Altas tasas de criminalidad y violencia en áreas urbanas:**

Aunque la relevancia es alta (7), el CPD la aborda con una valoración de 5, y sus estrategias con 4. No se enfoca explícitamente en la “dinámica urbana” de criminalidad, ni en factores como el tráfico de drogas o el fácil acceso a armas. Estas brechas sugieren que, si bien el CPD tiene una visión amplia, algunas causas estructurales de la violencia y la conflictividad no están tan directamente abordadas o no se les da la misma prioridad explícita en el diseño de sus estrategias programáticas.

Estas brechas son particularmente visibles en la Región Metropolitana y cabeceras departamentales, donde se intensifica la violencia urbana (extorsiones, homicidios, reclutamiento de adolescentes por maras), y en departamentos indígenas como Alta Verapaz y Quiché, afectados por conflictividad socioambiental en torno al agua y la minería, que incluso ha ocasionado cierres de escuelas y desplazamientos de familias.



**HALLAZGO 2: A pesar del diseño con enfoque inclusivo y culturalmente pertinente del CPD, su operativización presenta brechas en cobertura de datos y adaptación local.**

**Adecuación del diseño CPD a las necesidades de NNA y grupos excluidos.** El CPD demuestra una fuerte intencionalidad inclusiva al integrar las perspectivas de género, discapacidad y pueblos indígenas en su diseño y estrategias. Los informes de reflexión estratégica confirman esta prioridad. No obstante, la implementación presenta limitaciones: faltan datos desagregados para monitoreo efectivo, las intervenciones aún no logran una adaptación cultural plena en contextos locales, y la inclusión de jóvenes LGBTIQ+ y personas con discapacidad sigue siendo incipiente en registros clave y acciones programáticas.

El CPD reconoce y aborda directamente las profundas desigualdades que afectan a la niñez, con un énfasis particular en poblaciones indígenas, niñas y adolescentes, y personas con discapacidad. Establece principios transversales explícitos para corregir las “desigualdades estructurales y persistentes” que afectan a la niñez indígena, mediante la priorización de regiones y comunidades con importantes poblaciones indígenas, la integración de enfoques con pertinencia cultural, y la debida participación de estas comunidades en el diseño de las intervenciones.

Adicionalmente, el CPD se compromete a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y niñas, integrando “enfoques transformadores con perspectiva de género en todo el programa”. Para la inclusión de la niñez con discapacidad, el diseño del programa propone incorporar un “prisma de la inclusión a todas las intervenciones” y añadir “medidas concretas a los componentes de protección de la infancia, educación, WASH, salud y nutrición”. Además, el CPD impulsó logros normativos y operativos esenciales, siendo el más significativo el apoyo al Sistema de Certificación Biopsicosocial de Personas con Discapacidad del MSPAS, que genera por primera vez datos oficiales para visibilizar a esta población. Asimismo, se implementaron modalidades flexibles e inclusivas en el programa educativo “Acompáñame a Crecer” (implementado en los Centros Comunitarios de Desarrollo Infantil Integral - CECODII), que logró la participación de al menos 70 niños y niñas con diversas discapacidades, y se desarrollaron adaptaciones en la infraestructura local, como la construcción de letrinas y viviendas inclusivas en municipios específicos. También se promovieron estrategias de movilización que facilitaron que 76 jóvenes con discapacidad accedieran a formación vocacional. Sin embargo, persisten brechas de inclusión de NNA con discapacidad en educación y WASH, no se han incorporado en el CPD criterios de accesibilidad universal y el registro de NNA con discapacidad en coordinación con salud y educación es débil.

Las estrategias sectoriales del CPD reflejan esta intencionalidad inclusiva, procurando adaptar las intervenciones “desde el punto de vista cultural” en Salud y Nutrición, promoviendo la “ampliación de modalidades de DPI comunitarias, inclusivas y con pertinencia cultural” y la “educación bilingüe intercultural” en Educación, procurando “idear modelos locales y tecnologías que permitan gestionar el agua de forma segura, resiliente y respetuosa con la cultura” en WASH. En Protección Social, se contempla la unificación de bases de datos de beneficiarios incluyendo “datos desglosados por sexo, origen étnico y discapacidad”, y se busca “Estimular la capacidad de acción de las mujeres en los programas de protección social a través de metodologías de comunicación para el desarrollo”.

El Momento Estratégico de Reflexión (SMR) de 2024 reafirmó la “centralidad de la inclusión” como un principio fundamental, destacando la importancia de intervenciones accesibles, equitativas y culturalmente sensibles. Las recomendaciones surgidas de este taller estratégico incluyeron el desarrollo de capacidades en inclusión, la incorporación de perspectivas transversales con indicadores

específicos, la creación de espacios seguros e inclusivos, el diálogo y la participación comunitaria, y la creación de alianzas estratégicas para la inclusión. Los distintos *Outcomes* integraron en su diseño las recomendaciones concretas del SMR, como la necesidad de evaluaciones integrales del desarrollo infantil con tamizajes accesibles para la discapacidad, la comunicación y materiales educativos en lenguas indígenas, y la implementación de presupuestos públicos con enfoque de género.

A pesar de la sólida intencionalidad, la operativización de estas estrategias inclusivas enfrenta limitaciones importantes y persistentes:

**En el abordaje del acceso limitado a servicios de salud,** la implementación de un programa específico para la salud indígena es aún incipiente y faltan datos desagregados de discapacidad para un seguimiento efectivo.

**Respecto al abandono escolar por roles de género y barreras culturales,** se identifica que el enfoque cultural aún presenta limitaciones para adaptarse plenamente al contexto local. Asimismo, se observa que la inclusión de jóvenes LGBTQ+ y niñez con discapacidad en las estrategias del CPD requiere fortalecerse, particularmente mediante el uso de datos más desagregados y herramientas específicas que orienten la programación con enfoque de inclusión.

**Para la baja cobertura y debilidad de los programas de protección social,** si bien el Registro Social de Hogares incluye variables clave como las preguntas del Grupo de Washington sobre discapacidad -en línea con el Censo de Población 2018 y el Sistema Estadístico Nacional-, la utilización efectiva de estos datos para focalizar programas sociales y garantizar la equidad aún presenta limitaciones. Esta brecha entre la disponibilidad de datos y su uso en la implementación de políticas afecta la cobertura de poblaciones diversas. Asimismo, persisten desafíos en la adaptación local de las intervenciones, especialmente en contextos culturales específicos.



### **HALLAZGO 3: Alta adaptabilidad del CPD a crisis, con retos para sostener y escalar las respuestas.**

**Adaptación a shocks contextuales.** El CPD ha demostrado una notable capacidad de adaptación a los shocks contextuales, como la pandemia de COVID-19, las crisis económicas y los desastres naturales, reorientando intervenciones y fortaleciendo sistemas clave. Esta adaptabilidad se ha evidenciado en distingos sectores mediante la institucionalización de enfoques flexibles y la priorización de respuestas oportunas. No obstante, persisten desafíos significativos para sostener y escalar dichas adaptaciones más allá del contexto de crisis.

El CPD, lanzado en 2022, se implementó en un contexto de alta inflación (9.24% en diciembre de 2022), desaceleración económica significativa (crecimiento del 4% en 2022, una desaceleración del 50% respecto a 2021), baja recaudación fiscal (10% del PIB) y persistentes desigualdades<sup>27</sup>. El diseño del CPD previó esta vulnerabilidad, buscando “potenciar los sistemas que tienen en cuenta las perturbaciones” y “apuntalar las instituciones nacionales y locales sobre las que recae la responsabilidad de la preparación y la respuesta”. El AMP 2022 ya mencionó el objetivo de posicionar el programa para la “velocidad” y la “aceleración de resultados”, utilizando los “motores intersectoriales” y el contexto pre-electoral para ampliar la cobertura de programas nacionales<sup>28</sup>.

En respuesta a la baja cobertura de vacunación contra COVID-19 y de rutina postpandemia y la fragilidad de la infraestructura escolar por tormentas tropicales (Eta e Iota), de acuerdo con los informes anuales<sup>29</sup>, UNICEF adaptó sus intervenciones:

**Apoyó la mejora de la cadena de frío** y capacitó a trabajadores de salud para la vacunación. **En 2023, mantuvo el apoyo a la cadena de frío** y fortaleció la metodología de participación en 79 comunidades

**Implementó una metodología de participación comunitaria** en 80 comunidades con la cobertura más baja para aumentar la aceptación de vacunas

**En 2024, UNICEF fue fundamental en la aprobación de la Ley de Vacunación** y logró una cobertura del 91% en niños de 2 a 5 años mediante campañas a gran escala

### **UNICEF apoyó la reparación de 190 escuelas dañadas por tormentas tropicales en 2022,**

permitiendo el regreso a clases de más de 250,000 estudiantes. En 2023, se rehabilitó infraestructura ASH en 172 escuelas rurales. Al 2025 el acumulado de rehabilitación de escuelas en ASH y promoción de cambios de comportamiento relativos a la higiene de los NNA ha alcanzado a 334 escuelas con una matrícula de 43,992 estudiantes. Además, se promovió el modelo de Escuelas Resilientes de UNICEF, que impulsa entornos escolares seguros, inclusivos y sostenibles. Este enfoque integra infraestructura segura, gestión de riesgos, servicios ASH y energía limpia. En 19 escuelas rurales se instalaron sistemas fotovoltaicos, mejorando significativamente las condiciones de aprendizaje para 2,186 NNA.

La alta vulnerabilidad de Guatemala a desastres y al cambio climático (el índice INFORM-GT empeoró de 4.4 en 2017 a 6.26 en 2022, y alcanzó 8.3 en 2023) fue abordada con:

**La firma de un Acuerdo General de Cooperación y Entendimiento con CONRED** en 2022 para la gestión de riesgo de desastres

**El apoyo a CONRED en la actualización del Índice de Gestión de Riesgos** (INFORM-GT) a nivel subnacional

**La consolidación de la iniciativa de Resiliencia Empresarial y Comunitaria**

**La creación de la plataforma “Eco Agentes”** en 2023 para involucrar a niñez, adolescencia y juventud en la toma de decisiones sobre cambio climático, la cual se estableció formalmente en 2024

El apoyo a la creación del **Acuerdo Ministerial 13-2022 Guía de normas para la disposición de excretas y aguas residuales en áreas rurales de Guatemala**

El apoyo a la creación del acuerdo ministerial que actualiza el sistema de manejo de información de Vigilancia de Agua y saneamiento del MSPAS en 2024

La implementación de la metodología de Municipios Resilientes.

<sup>27</sup> UNICEF, Informe anual de país 2022, y CPD

<sup>28</sup> UNICEF, INFORME OUTCOME POLITICAS SOCIALES (EXCEL) 2022-2024

<sup>29</sup> UNICEF, Informe anual de país 2022, 2023, 2024

UNICEF también mostró adaptabilidad al complejo contexto político de 2023/2024, participando activamente en el proceso electoral para posicionar la inversión en la niñez y colaborando eficazmente con la nueva administración para la aprobación de políticas clave.

A pesar de los logros en adaptación, el SMR 2024 concluyó que, si bien el CPD seguía siendo relevante, había la necesidad de reforzar capacidades en áreas clave como el Desarrollo de la Primera Infancia (ECD), Adolescencia y Participación (ADAP), inclusión de la discapacidad y género, así como en alianzas y abogacía<sup>30</sup>.

El análisis de relevancia estratégica de la evaluación también identificó que:

Algunas acciones previstas en el CPD, como los proyectos catalíticos locales vinculados a nutrición, sufrieron una **reducción sustancial de fondos y retrasos en su inicio** debido a la priorización de la respuesta a emergencias (COVID-19 y Eta/Iota)

La **dependencia de fondos externos y la incertidumbre sobre el financiamiento futuro**, especialmente de donantes tradicionales, plantean un riesgo para la sostenibilidad de las adaptaciones logradas

Aún no hay cambios estructurales sólidos desde la perspectiva humanitaria y que el concepto del **“nexo humanitario-desarrollo” aún necesita ser llevado a la práctica de manera institucionalizada**, lo que indica que las adaptaciones, aunque efectivas en la respuesta inmediata, no siempre logran transformaciones sistémicas a largo plazo. Al mismo tiempo, de acuerdo con la información recolectada durante la fase de campo, las nuevas líneas directrices sobre ayuda humanitaria ahora no priorizan más el nexo sino la focalización a salvar vidas.



#### HALLAZGO 4: El CPD demostró adaptabilidad efectiva ante crisis y desastres, pero enfrenta desafíos para institucionalizar el nexo humanitario-desarrollo y para garantizar sostenibilidad

**Pertinencia del diseño del CPD frente a causas estructurales.** El diseño del CPD es también pertinente en su abordaje de causas estructurales de los problemas que afectan a la niñez, como la migración y la pobreza, integrando estas dimensiones en sus componentes programáticos y a través de estrategias de incidencia política y fortalecimiento institucional.

La pertinencia del CPD en el abordaje de causas estructurales de los problemas que afectan a la niñez, como la movilidad humana y la pobreza, es positiva en su diseño, buscando integrar estas problemáticas en todos sus componentes. Se han obtenido logros importantes en la atención y visibilización, con cuellos de botella como la precariedad institucional, la rotación de personal y la dependencia financiera.

El CPD reconoce de manera explícita que “todos los componentes abordarán las causas profundas de la migración” y que se llevarán a cabo “intervenciones dedicadas específicamente a la protección y las necesidades humanitarias de los niños migrantes” a través de los componentes de protección de la infancia, educación, salud y nutrición y WASH, lo que se ha traducido en acciones concretas, como evidenciado en los informes corporativos<sup>31</sup> (informes anuales y matrices anuales de los *outcomes* y *outputs*):

- \* En 2022, UNICEF contribuyó al establecimiento de dos nuevos Centros de Atención para Migrantes y Refugiados (CAPMIR) en Esquipulas e Izabal
- \* UNICEF proporcionó asistencia humanitaria y apoyo psicosocial a aproximadamente 30,000 NNA y adultos en situación de movilidad humana
- \* En 2024, UNICEF facilitó el acceso a servicios de salud mental y apoyo psicosocial (SMAPS) a 33,374 NNA y familiares adultos en movimiento, así como servicios de WASH a más de 101,000 personas y servicios de salud a 6,323 NNA y adultos
- \* UNICEF ha apoyado a la SBS en la recepción y albergue de 2,334 NNA migrantes no acompañados a su regreso y facilitó la reintegración familiar de 1,110 NNA
- \* UNICEF brindó asistencia técnica al Instituto Guatemalteco de Migración (IGM) para la

<sup>30</sup> UNICEF, MOMENTO ESTRATÉGICO DE REFLEXIÓN (SMR) UNICEF GUATEMALA, 2024

<sup>31</sup> UNICEF, Informes anuales 2022, 2023, 2024 y matrices excel por outcome/output 2022, 2023 y 2024.



### **implementación de la Política Nacional de Migración y el Protocolo Nacional de Recepción y Atención de Niños Migrantes y Adolescentes<sup>32</sup>**

- \* **En el marco del Clúster de Educación, UNICEF colideró acciones para garantizar la continuidad educativa durante emergencias, reforzando la coordinación sectorial en respuesta a la movilidad humana y otras crisis.**

Respecto a la pobreza y las desigualdades estructurales (valoradas con un 8 de relevancia y un 8 en el abordaje del CPD en el análisis de relevancia estratégica de la evaluación), el CPD se comprometió exitosamente (véase el apartado siguiente sobre eficacia) a abogar por aumentar la inversión pública en la infancia. El estudio de costeo “Invertir en la Infancia” mostró la necesidad de aumentar la inversión pública al 7.7% del PIB para 2030<sup>33</sup> (siendo 3.5% del PIB en 2023). También es alta la relevancia del apoyo de UNICEF a la expansión del RSH, una herramienta fundamental para identificar y focalizar programas sociales en las poblaciones más vulnerables, y a iniciativas como “Mano a Mano”, que se centran en la pobreza y la desnutrición en municipios priorizados<sup>34</sup>.

Cabe señalar que, en el marco del Clúster WASH, UNICEF lideró la coordinación sectorial para la respuesta humanitaria, articulando esfuerzos con SESAN, MSPAS, PMA, OPS y otros actores<sup>35</sup>. A través de este mecanismo, se elaboró el *Humanitarian Needs Overview* y se definieron prioridades en el Plan de Respuesta Humanitaria, beneficiando a más de 750,000 personas en emergencias como el ciclón tropical Julia mediante la distribución de filtros de agua y kits de higiene. Más allá del ámbito humanitario, UNICEF fortaleció la coordinación interinstitucional en WASH mediante la asistencia técnica al MSPAS para la actualización de la Política Nacional de Agua y Saneamiento, la creación de la Mesa Nacional de Competitividad de Mercados en Agua, Saneamiento e Higiene, y el apoyo al establecimiento de 22 OMAS, que ya gestionan inversiones locales significativas.

A pesar de la pertinencia del diseño, el análisis documental y las entrevistas con las instituciones permitieron identificar algunos desafíos que se suman a los cuellos de botella identificados en la Teoría de cambio:

- \* **Para la niñez en situación de migración, la “institucionalización de la atención” sigue siendo un desafío considerable. Se señala una falta de compromiso estatal con presupuestos fijos y plazas permanentes para estos programas**
- \* **En cuanto a la pobreza y las desigualdades estructurales, si bien el Registro Social de Hogares (RSH) se ha expandido, aún existen desafíos en el uso efectivo de variables clave como la discapacidad - a pesar de que herramientas como la Ficha de Evaluación de la Condición Socioeconómica (FECS) ya incluyen las preguntas del Grupo de Washington -, lo que afecta la capacidad de los programas para garantizar equidad en la focalización**
- \* **En relación con la sostenibilidad financiera, algunos informantes perciben una alta dependencia de fondos externos de los programas de protección social en los que UNICEF colabora. En realidad, estos están financiados principalmente por el presupuesto nacional - basado en recursos fiscales y endeudamiento interno - y no por cooperación internacional; además, dicho presupuesto se ha incrementado en los últimos años también gracias a la contribución de UNICEF. Sin embargo, los presupuestos de los programas de protección social resultan todavía inferiores a las necesidades de protección social para la niñez en el país<sup>36</sup>.**

<sup>32</sup> UNICEF, Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America, 2023

<sup>33</sup> UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024

<sup>34</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

<sup>35</sup> UNICEF, Informes anuales 2022, 2023, 2024 y matrices excel por *outcome/output* 2022, 2023 y 2024 y entrevistas.

<sup>36</sup> En Guatemala, la protección social para la niñez enfrenta un déficit estructural en su financiamiento. Aunque actualmente se invierte solo el 0.5% del PIB en programas clave como transferencias monetarias y alimentación escolar, UNICEF estimó que sería necesario aumentar este monto a 0.9% del PIB hacia 2027 y 1.3% del PIB hacia 2030 para lograr una cobertura universal (UNICEF, “Invertir en la infancia”, en <https://www.unicef.org/guatemala/inversion-infancia>)

## 3.2. PREGUNTA #2: EFICACIA/EFFECTIVIDAD GENERAL Y POR RESULTADO

El juicio de eficacia se fundamenta en la Teoría de Cambio (TdC) definitiva (véase Anexo 6.4), reconstruida y validada con oficiales, especialistas y gerencias de programa. Esta TdC explicita las rutas causal insumos ▶ actividades ▶ productos ▶ resultados ▶ efectos por sector, así como supuestos y riesgos que condicionan el tránsito de productos a resultados. En esta sección, la evidencia cuantitativa (KPI, IED por resultado, IED-G) y cualitativa (relatos de cambio, testimonios, observación) se contrasta ruta por ruta; cuando un supuesto crítico (p. ej., financiamiento municipal estable, estabilidad de personal, datos desagregados) no se cumple, se explica la brecha de traducción entre logros operativos y cambios percibidos por la población.

### PE2 (General): ¿En qué medida las diferentes intervenciones lograron o esperan lograr los objetivos y resultados del CPD (incluyendo resultados diferenciados para varios grupos)?

Con base en el índice IED-G<sup>37</sup> = 66.5% (promedio de un 83% de Outcomes logrados y solo un 50% de beneficiarios que perciben mejoras concretas), la eficacia global del CPD se sitúa en un nivel medio-aceptable: el programa cumple técnicamente sus metas (la mayoría de los indicadores KPI superan 80%), pero apenas la mitad de la población entrevistada reconoce cambios tangibles en su vida, señalando la necesidad de profundizar la traducción de logros normativos y de cobertura en beneficios percibidos por las comunidades.



**HALLAZGO 5: Buena eficacia general de la implementación para el logro de los productos, con efectos limitados en la mejora de la situación de la niñez.**

**El CPD demuestra una buena eficacia en el logro y el avance hacia sus objetivos y resultados:** los modelos piloto (brigadas integrales, metodologías SAHTOSO-ECOFAM, CEEX, clínicas VS) han sido adoptados por el Estado y generan mejoras inmediatas en servicios y prácticas de cuidado; sin embargo, la insuficiente escala de las transferencias, la baja inversión pública (3.5% PIB) y la débil integración intersectorial frenan la traducción de estos logros operativos en descensos sostenidos de desnutrición crónica, mortalidad materno-infantil y violencia.

El CPD ha demostrado una eficacia general significativa en el logro y el avance hacia sus productos. Este desempeño se alinea directamente con su objetivo principal de lograr que Guatemala esté en posición de cosechar el dividendo demográfico de la próxima generación.

La evaluación general del programa arroja un sustantivo Índice de Cambio Cuantitativo y Cualitativo Diferenciado (ICCD) estimado en un 92%. Este resultado se fundamenta en los excelentes logros cuantitativos observados en áreas clave como salud, protección, agua, saneamiento e higiene (WASH), y política social, donde un 83% de los indicadores clave de rendimiento (KPI) con datos



de 2024 superan el 80% de avance en sus metas<sup>38</sup>. Además, se ha recopilado una robusta evidencia cualitativa que confirma las mejoras y transformaciones en los cinco *Outcome* del programa. En el ámbito educativo, si bien los indicadores cuantitativos muestran un avance más moderado respecto a otros componentes, se ha documentado evidencia cualitativa robusta mediante la validación de al menos tres “relatos de cambio” relacionados con este *Outcome*, los cuales dan cuenta de mejoras en calidad educativa, acceso e inclusión.

En coherencia con la TdC, el ICCD=92% refleja desempeño robusto en productos, mientras que el IED-G=66.5% evidencia brechas en supuestos sistémicos (financiamiento, coordinación, datos), que moderan la conversión de productos en resultados/efectos percibidos.

Las intervenciones del CPD han contribuido a restaurar aulas y ofrecer soluciones educativas flexibles que reinseran a adolescentes, fortalecer las redes comunitarias y municipales que visibilizan y atienden la violencia, expandir los servicios de agua y saneamiento seguro, y modernizar la arquitectura de protección social a nivel nacional y municipal. La abogacía técnica de UNICEF, según lo señalado por sus oficiales, se basa en análisis especializados de costeo con base en la Gestión por Resultados y siguiendo las recomendaciones de los *Integrated National Financing Frameworks* (INFF).

Un componente fundamental de la eficacia del programa ha sido su énfasis y la obtención de resultados diferenciados para los grupos históricamente marginados. El CPD ha logrado transformaciones significativas en beneficio de:

**Niñas y mujeres**, a través de rutas de derivación sensibles al género, atención empática a víctimas de violencia sexual en la Clínica Digna de Cobán, y brigadas que han priorizado mujeres embarazadas, adolescentes y niñas en situación de movilidad. Las mujeres han sido actoras centrales en los comités SAHTOSO liderando la vigilancia del agua y la promoción de higiene, y las transferencias monetarias han priorizado a las madres cuidadoras

**Pueblos indígenas**, mediante comunicación y materiales en idiomas mayas (como Q'eqchi', K'iche', Poqomchí y Tzutujil), promotores bilingües, uso de traductores en servicios de salud, educación y protección, y la incorporación de la espiritualidad Maya en mensajes de cambio de comportamiento, lo que ha

generado mayor confianza y aceptación comunitaria. Según observaciones de UNICEF, también se han desarrollado acciones en otros idiomas como el Poqomchí y en el ámbito educativo, que promueven la inclusión lingüística y cultural

**Personas con discapacidad**, a través de la adaptación de letrinas y viviendas inclusivas, el desarrollo de un manual antropométrico, la implementación del sistema de certificación biopsicosocial del MSPAS que genera datos oficiales, y ajustes en centros humanitarios y rutas de derivación municipales que incluyen la discapacidad como criterio de atención prioritaria. Además, se ha promovido la incorporación de la variable de discapacidad en el Registro Social de Hogares (RSH), aunque este aspecto no fue verificado directamente durante la evaluación

**Niñez y adolescencia en situación de movilidad:** Proporcionando asistencia humanitaria y apoyo psicosocial a NNA y adultos en situación de movilidad, priorizando la salud integral - que incluye salud mental y nutrición - y la reunificación familiar en centros humanitarios, y desarrollando programas innovadores como el Protocolo Nacional para la Recepción y Atención de NNA Migrantes.

A pesar de la notable eficacia general, persisten **desafíos estructurales que influyen en la escalabilidad y la sostenibilidad a largo plazo**. Estos incluyen la necesidad de seguir ampliando el financiamiento nacional sostenido y la voluntad política fluctuante de las administraciones locales y departamentales. La alta rotación de personal gubernamental a nivel nacional y subnacional afecta la continuidad de los procesos y la memoria institucional. Asimismo, la recolección de datos desagregados, especialmente para personas con discapacidad, educación inclusiva y pueblos indígenas, sigue siendo una debilidad que limita un seguimiento efectivo y una focalización precisa. Además, la fragmentación sectorial y los cuellos de botella en los procesos administrativos internos pueden ralentizar la ejecución y la capacidad de respuesta, especialmente en emergencias. No obstante, el programa ha demostrado una gran capacidad de adaptación a los shocks contextuales y una alta rentabilidad en su abogacía basada en evidencia.

38 Los indicadores del *outcome* de educación para 2024 muestran avances parciales, lo que ha determinado la valoración cuantitativa inferior a los demás componentes.

## PE 2.1 SALUD Y NUTRICIÓN ¿En qué medida las intervenciones han mejorado el acceso y la calidad de los servicios de salud (incluso prevención de VIH/SIDA y VPH) y nutrición para lactantes, NNA en situaciones de emergencia y perturbaciones, adolescentes y mujeres embarazadas? ¿Cómo se ha ampliado la oferta y la demanda de servicios de nutrición (*Output 1.1*) y de atención primaria de salud (*Output 1.2*)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento de los derechos a la salud y nutrición fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?

*El juicio de eficacia para el Outcome 1 de Salud y Nutrición es moderado-bajo: el índice IED-O1 se sitúa en 2.25/4 (56%) porque, aunque las personas usuarias reporten mejoras claras en la calidad y el trato (puntuación estimada 3.5/4 por testimonios de beneficiarias Q'eqchi', comadronas y grupos focales que valoran la atención en su idioma, prácticas de higiene y suplementos), la desnutrición crónica no muestra aún un descenso demostrable según los indicadores disponibles. En otras palabras, las intervenciones han fortalecido la oferta, brigadas integrales institucionalizadas, entrega de micronutrientes, control de peso-talla en lengua materna, y han elevado la demanda y la confianza comunitaria, pero todavía no se traducen en una reducción medible del retraso en el crecimiento a nivel nacional. La percepción externa coincide: solo la mitad de los actores consideran que los avances de productos y servicios se reflejan en cambios tangibles para la población.*



### **HALLAZGO 6: El evidente fortalecimiento institucional en nutrición no se refleja en la mejora de los índices nacionales**

La respuesta del CPD a la desnutrición ha sido eficaz para instalar capacidades y ampliar servicios: brigadas institucionalizadas, personal formado y recursos adicionales respaldan un modelo pertinente y valorado por comunidades y gobiernos. Sin embargo, los avances en coordinación territorial y protección social aún no alcanzan el volumen necesario para afectar la prevalencia nacional de desnutrición crónica, de modo que el impacto sistémico permanece incipiente.

En la ruta Salud-Nutrición, la expansión de brigadas debía traducirse en descenso de desnutrición; el supuesto de inversión sostenida y la integración con protección social permanecen incompletos, explicando el desfase entre los productos alcanzados y los efectos logrados.

La intervención nutricional del CPD parte de un diagnóstico sólido y socialmente legitimado: el retraso del crecimiento afecta al 46.5% de las niñas y los niños menores de cinco años<sup>39</sup> y supera el 60% en la niñez indígena<sup>40</sup>. Esta comprensión motivó la focalización de 127 comunidades rurales en departamentos con prevalencias extremas; una decisión que el funcionariado del MSPAS reconoció, destacando el apoyo de UNICEF para la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición. El programa abordó los cuellos de botella identificados por la Teoría de Cambio<sup>41</sup>, como la dispersión de la gobernanza en SAN y la baja capacidad adquisitiva familiar<sup>42</sup>. En el primer frente, numerosos miembros de las COMUSAN recibieron formación técnica y kits MUAC, y los 22 departamentos cuentan ya con al menos

<sup>39</sup> UNICEF, Informe proyecto "Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica" años 2022, 2023, 2024

<sup>40</sup> UNICEF, Informe "Mejora del Derecho a la alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 2 años en 5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala" 2022, 2023

<sup>41</sup> Equipo de Evaluación LATTANZIO-KIBS, Informe de inicio CPDE Guatemala - Anexo Teoría de cambio, 2025

<sup>42</sup> UNICEF, Informe proyecto "Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica" años 2022, 2023, 2024; UNICEF, Informe proyecto "Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas" años 2022, 2023



una brigada integral operativa<sup>43</sup>, lo que ha elevado la frecuencia de reuniones intersectoriales “de esporádicas a cada seis semanas”. En el segundo, la reasignación de 31.2 millones GTQ para nutrición -según información oficial, a través del programa Bono Nutrición- y la expansión del Registro Social de Hogares (RSH) permite una ampliación de transferencias monetarias dirigidas a municipios con alta desnutrición.

Si bien este esfuerzo marca un avance en términos de focalización, las fuentes institucionales entrevistadas estiman que la cobertura alcanzada a nivel nacional representa menos del 10% de la población infantil pobre.

Las estrategias se ejecutaron con pertinencia. Las diez brigadas móviles atendieron a 11,722 niñas y niños y 4,174 mujeres ya en 2022 y, al demostrar eficacia, fueron incorporadas al presupuesto estatal en 2023<sup>44</sup>. Beneficiarias Q'eqchi valoran el control de peso-talla “en su propio idioma” y la entrega de micronutrientes. La estrategia nacional de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento difundió más de 2,000 cuñas radiales y formó a 1,362 Agentes de Cambio en 33 municipios, alcanzando a 457,599 personas<sup>45</sup>; socios implementadores confirman que los mensajes en lenguas mayas “rompieron la vergüenza” sobre lactancia y alimentación. No obstante, menos del 25% de los planes municipales de comunicación se ejecutan plenamente, debido a la rotación de personal y al déficit de combustible para supervisión<sup>46</sup>.

La Política Pública de Desarrollo Integral de la Primera Infancia se actualizó con enfoque centrado en el desarrollo infantil temprano con pertinencia cultural. En paralelo, el programa conjunto de Arquitectura Financiera para la Gran Cruzada atrajo 60.6 millones USD adicionales, siendo el estudio “Invertir en la infancia” una herramienta de abogacía en este proceso<sup>47</sup>.

Cambios sistémicos comienzan a emerger: las brigadas integrales ya son línea presupuestaria permanente, tres municipios fueron certificados ODF tras combinar SAHTOSO y acciones nutricionales, y la vigilancia de indicadores se refuerza con un MICS piloto en 2024<sup>48</sup>. Aun así, el gasto público en niñez continúa por debajo del objetivo 4% del PIB y la presión inflacionaria limita el poder adquisitivo de los hogares. En términos de efectos finales, los grupos focales reportan menos diarreas y mayor acceso a suplementos; 19,343 casos de desnutrición aguda fueron tratados en 2024, casi el doble que en 2022<sup>49</sup>. Pero la prevalencia nacional de retraso del crecimiento no ha registrado aún un descenso demostrable, y la revisión de medio término de 2021 ya alertaba de la falta de mediciones anuales<sup>50</sup>.



**HALLAZGO 7: Las limitaciones de recursos financieros y humanos del sector salud limitan la eficacia en Salud del CPD, a pesar de los logros alcanzados a nivel programático.**

Las intervenciones del CPD generaron mejoras palpables en recursos humanos, protocolos de calidad y acceso móvil-comunitario, con efectos inmediatos en la resolución de emergencias y la protección de niñas y mujeres. Aun así, la falta de financiamiento recurrente, de indicadores de resultado y de una estrategia integral que articule salud con nutrición y protección social impidió traducir estos logros operativos en reducciones sostenidas de mortalidad materno-infantil, en la cobertura universal de servicios materno-infantiles y en la disminución del embarazo adolescente.

La TdC prevé que personal formado, los protocolos y el acceso móvil contribuyan a reducir la mortalidad y el embarazo adolescente. Sin embargo, la insuficiencia de financiamiento recurrente y la rotación afectan el cumplimiento de los supuestos, moderando la eficacia en resultados finales.

<sup>43</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024; UNICEF Informe “Mejora del Derecho a la alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 2 años en 5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala” 2022, 2023;

<sup>44</sup> UNICEF, Informe anual de país 2022

<sup>45</sup> UNICEF, Informe anual de país 2024, 2025

<sup>46</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

<sup>47</sup> UNICEF, Informe anual de país 2024

<sup>48</sup> UNICEF, Informe anual de país 2024, 2025

<sup>49</sup> UNICEF, Informe anual de país 2024, 2025

<sup>50</sup> Revisión de medio término del CP



La cadena causal prevista para el *Outcome* Salud empieza por tres privaciones convergentes: mortalidad materno-infantil, baja cobertura de servicios y embarazo adolescente, todas ellas ancladas en déficits estructurales de financiamiento, coordinación y normas de género que limitan el derecho a la salud. El CPD afrontó estos cuellos de botella con un paquete combinado de reformas normativas, fortalecimiento de personal, modelos de brigadas móviles y comunicación para el cambio social, esperando que los nuevos impulsos institucionales (leyes, protocolos, hospitales certificados, comadronas formadas) propiciaran mejoras sistémicas y, a la larga, reducciones medibles de mortalidad y embarazos tempranos.

En mortalidad materno-infantil, la estrategia de “Ventana de los 1,000 días” priorizó la atención prenatal, la capacitación de 403 profesionales en reanimación neonatal y la certificación de siete Hospitales Amigos del Bebé. El Programa de Parteras Promotoras de Lactancia, además, certificó a 5,766 parteras en 2024<sup>51</sup>. Estos impulsos elevaron la proporción de personal formado en servicios materno-infantiles un 250% (Indicadores CSI) y lograron que brigadas integrales salvaran vidas por desnutrición aguda en Huehuetenango<sup>52</sup>. Beneficiarias y comadronas han confirmado “mejoras en prácticas de higiene y seguridad del parto” y traslados oportunos. Sin embargo, la reducción de la mortalidad solo se evidencia en casos puntuales, y los informes no reportan descensos nacionales sostenidos, lo que revela que la inversión en personal no ha sido acompañada de recursos permanentes ni de reconocimiento integral de las comadronas.

La baja cobertura de servicios se abordó con 127 brigadas integradas, horarios extendidos en centros piloto y la aprobación de la Ley de Vacunación. Las brigadas móviles resolvieron “más emergencias *in-situ*” y tradujeron materiales al Q’eqchi y Poqomchi’ para adolescentes<sup>53</sup>, mientras que la herramienta de traducción del MSPAS facilita la pertinencia cultural<sup>54</sup>. Aun así, actores locales siguen reportando servicios “no gratuitos” y falta de datos de discapacidad; sin un aumento sostenido del gasto público (solo 3.5% del PIB para niñez en 2023), la accesibilidad universal permanece fuera de alcance.

Respecto al embarazo adolescente, UNICEF combinó clínicas dignas para víctimas de violencia sexual, 46 espacios protectores en CEEEX y acciones de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CSyC) que incrementaron las denuncias en “áreas históricamente silenciadas”<sup>55</sup>. Personal de salud en Cobán registró que la red de clínicas especializadas atendió más de 300 casos en 2024, incluyendo “niñas de 12 años embarazadas”. Las brigadas detectan embarazos tempranos y orientan en idioma local, como se confirmó en los grupos focales y entrevistas con las personas beneficiarias. Sin embargo, los registros oficiales mantenían 82 nacimientos diarios de madres de 10-17 años en 2023<sup>56</sup>. La alta rotación de personal, la impunidad y la ausencia de educación sexual integral con presupuesto propio atenúan la capacidad causal de las intervenciones, como confirma la coordinación MSPAS-SVET.

A escala de impulsores, el *Outcome* muestra señales de progreso: la Ley de Vacunación y la certificación MUAC (*mid-upper arm circumference*) familiar integran innovaciones en normativas y herramientas; las brigadas y la red de clínicas especializadas figuran ya en el presupuesto estatal; y el Registro Social de Hogares ampliado facilita la focalización de transferencias monetarias con condicionalidades en salud<sup>57</sup>. No obstante, los cambios sistémicos permanecen desiguales: la integración salud-nutrición sigue débil; el financiamiento estatal continúa bajo; y los sistemas de monitoreo carecen de indicadores directos para mortalidad y embarazo adolescente, lo que restringe la evidencia de impacto.

51 UNICEF, Informe anual de país 2024, 2025

52 UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

53 Ibidem

54 UNICEF, Informe anual de país 2022

55 3. Protección de la infancia informes

56 UNICEF, Informe anual de país 2023

57 Ibidem

## PE 2.2 EDUCACIÓN ¿En qué medida las intervenciones han ampliado el acceso a oportunidades de aprendizaje equitativas, de calidad y culturalmente pertinentes para NNA, incluyendo en situaciones de emergencia? ¿Como se ha impulsado la educación, el aprendizaje y las competencias de las niñas, especialmente en materias STEM? ¿Cómo se ha incrementado el acceso a programas de educación en la primera infancia (*Output 2.1*), en entornos escolares de primaria (*Output 2.2*), en secundaria (*Output 2.3*) y en espacios de participación para adolescentes (*Output 2.4*)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento del derecho a la educación y participación comunitaria fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?

Con A = 31.5% (indicadores de aprendizaje básico en “rojo”) y B = 60.5% (valoración de las personas entrevistadas externas a UNICEF, SNU, donantes y los socios implementadores), el índice IED-O2 se ubica en 46%. Ello indica un desempeño bajo-moderado: las tecnologías educativas, los CEEY y el suministro de materiales han mejorado la percepción de protección y confianza, pero el progreso en resultados de aprendizaje y cobertura sigue muy por debajo del umbral deseado. UNICEF ha sido un actor clave en la expansión de la educación inicial (niñez de 0 a 4 años) en Guatemala, especialmente mediante el programa Acompáñame a Crecer y los CECODIIs, que para 2024 alcanzaron más de 1,500 centros, 61,178 niños y niñas y 52,000 familias, con transferencia progresiva de la gestión al MINEDUC para asegurar sostenibilidad. Además, fortaleció capacidades de educadores y gestores comunitarios, impulsó la inclusión de niños con discapacidad, y promovió la equidad territorial y de género, priorizando comunidades rurales e indígenas. Al mismo tiempo, UNICEF jugó un papel estratégico en la formulación y aprobación de la PDDIPI 2024–2044, aportando asistencia técnica, evidencia y articulación intersectorial en la Mesa Temática de Primera Infancia. Gracias a ello, la primera infancia se consolidó como prioridad en la agenda nacional, vinculando intervenciones directas con políticas públicas de largo plazo. El reto inmediato es convertir los avances en clima escolar y en productos (currículo adaptado, plataformas digitales, espacios STEM para niñas) en logros académicos medibles y en una mayor retención de la niñez y adolescencia, especialmente en contextos rurales e indígenas, para garantizar el pleno cumplimiento del derecho a una educación equitativa y de calidad.



**HALLAZGO 8:** La rehabilitación escolar y el refuerzo docente han mejorado condiciones de aprendizaje para la educación primaria, pero persisten brechas de infraestructura, conectividad y sostenibilidad. Asimismo, UNICEF ha logrado avances significativos en educación inicial, un área crítica para el desarrollo integral de la niñez y que se consolidó como prioridad nacional con la aprobación de la PDDIPI 2024–2044.

UNICEF ha logrado avances tangibles en educación primaria y primera infancia. Las intervenciones han restaurado aulas, rehabilitado servicios ASH y servicios básicos para la reducción de la brecha digital, innovado en docencia y protegido a la infancia más vulnerable, cumpliendo buena parte de la estrategia prevista; no obstante, la evidencia de mejoras sustantivas en aprendizaje y permanencia es incipiente y el monitoreo resultó insuficiente para demostrar impacto nacional. Las desigualdades territoriales, la brecha digital y la financiación pública escasa continúan limitando la escala.

En la TdC, la expansión de la cobertura debía garantizar acceso equitativo. El supuesto de disponibilidad de infraestructura adecuada y maestros bilingües no se cumple en todos los territorios, limitando la eficacia del resultado.

El *output* de “escuela primaria de calidad” fundamentaba en el supuesto de que, si se hubiesen rehabilitado los planteles dañados, se hubiese provisto material pedagógico pertinente y se hubiese consolidado un cuerpo docente formado en didácticas activas y competencia digital, las niñas, niños y adolescentes (NNA) no solo hubiesen regresado tras la COVID-19 sino que hubiesen logrado aprendizajes básicos que hoy les faltan. El CPD identificó tres cuellos de botella,



reflejados en la Teoría de Cambio: oferta física insuficiente, deficitarias condiciones de enseñanza y barreras económicas/culturales que frenan la permanencia. Para enfrentarlos, prometió recuperar infraestructuras, difundir modalidades flexibles, incorporar enfoque bilingüe-intercultural y acompañar con protección social.

En lo físico, la reparación de 190 escuelas devolvió aulas a más de 250,000 estudiantes y la instalación de servicios WASH en 334 centros rurales benefició a 43,992 niños y mejoraron la higiene y en 19 escuelas rurales se instalaron sistemas fotovoltaicos, mejorando significativamente las condiciones de aprendizaje para 2,186 niñas, niños y adolescentes.<sup>58</sup>, algo que las autoridades destacaron como clave para reducir enfermedades, como diarreas; y se percibieron mejoras en prácticas de higiene<sup>59</sup>. Se consiguió fortalecer las competencias de lectoescritura en 2,600 niñas y niños de 2º, 3º y 4º grado de educación primaria, que presentaban bajos niveles de aprendizaje debido al cierre de escuelas por la pandemia. Este logro fue posible mediante el apoyo a la iniciativa del MINEDUC de contratar a 300 tutores para implementar un programa de tutorías personalizadas<sup>60</sup>.

Sin embargo, el sistema sigue afrontando un déficit en edificios escolares y no cubre la brecha existente. Además, las tormentas recurrentes vuelven a dejar escuelas inutilizadas en los departamentos más pobres<sup>61</sup>.

En emergencia, se aseguró la continuidad del servicio educativo para aproximadamente 550,000 estudiantes ubicados en zonas lejanas y sin acceso a medios digitales, mediante la entrega prioritaria de material impreso durante la pandemia de COVID-19 y las tormentas tropicales Eta e Iota. Adicionalmente, se facilitó el regreso a clases para 14,000 NNA en las áreas afectadas, a través de la instalación de 20 carpas/escuelas temporales y la dotación de más de 9,000 mochilas con útiles escolares y material didáctico, lo que contribuyó a su reinserción segura en el sistema educativo<sup>62</sup>.

A nivel sistémico, UNICEF co-lidera el Clúster de Educación en Emergencias y logró que la Ley de Vacunación contemplara

articulaciones escuela-salud, pero la falta de un marco nacional postpandemia y la alta rotación de autoridades frenan la institucionalización de los CEEX y EVA<sup>63</sup>; muchos dependen de proyectos externos y, al cerrarse, la matrícula cae. Se capacitaron a 9,000 docentes en competencias digitales, pero la cobertura digital sigue limitada por la conectividad: menos del 15% de hogares rurales dispone de internet<sup>64</sup>, lo que reduce el alcance de la estrategia multimodal.



### HALLAZGO 9: Modalidades educativas flexibles y espacios seguros muestran resultados positivos, pero persisten brechas estructurales para la continuidad educativa de adolescentes

El CPD demuestra que las soluciones flexibles (CEEX, EVA y tutorías comunitarias) pueden reinsertar y retener a adolescentes en pequeña escala y mejorar sus competencias digitales; sin embargo, la limitada cobertura, la persistente brecha de conectividad, la insuficiencia de programas de protección social y la falta de un sistema de seguimiento de aprendizajes impiden acreditar un impacto amplio sobre finalización de secundaria o inserción laboral.

La ruta de Educación en la TdC prevé que la formación docente y la provisión de materiales culturales pertinentes eleven los aprendizajes. Sin embargo, el supuesto de recursos pedagógicos suficientes y continuidad de acompañamiento docente se cumple solo parcialmente, lo que reduce la eficacia en resultados de calidad educativa.

La ruta causal del *Output* 2.3 partía de la constatación de que solo la mitad de las y los adolescentes concluye el ciclo básico y apenas un cuarto accede al diversificado; la pobreza, la distancia a los institutos, el embarazo temprano y la presión de incorporarse al trabajo doméstico o remunerado empujan al abandono. El CPD prometió contrarrestar esos cuellos con modalidades flexibles, tutorías comunitarias, formación

58 Equipo de Evaluación LATTANZIO-KIBS, Informe de inicio CPDE Guatemala, 2025; UNICEF, Informe *outcome* Educación (Excel) 2022-2024; UNICEF, Informe GUATEMALA - SAFE RETURN TO SCHOOL PLUS, 2022, 2023, 2024

59 UNICEF, Informe *outcome* Educación (Excel) 2022-2024; UNICEF, Informe GUATEMALA - SAFE RETURN TO SCHOOL PLUS, 2022, 2023, 2024

60 UNICEF, MINEDUC, Anexo 02 Contexto Demográfico, Social y Humanitario vinculado a la Educación, 2020-2024

61 UNICEF, Informe *outcome* Educación (Excel) 2022-2024; UNICEF, Informes proyecto "Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas" años 2022, 2023os 2022, 2023

62 UNICEF, Avances en Guatemala en el cumplimiento de los derechos del niño WCD 35CDN

63 UNICEF, Informes proyecto "Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas" años 2022, 2023os 2022, 2023; UNICEF, Informes "Proceso de implementación de las Subvenciones de la Alianza Mundial por la Educación en apoyo a Guatemala", 2022, 2023, 2024

64 <https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2022/03/Documento-Infraestructura-Digital-Como-Ampliar-la-Conectividad-en-Guatemala-marzo-2022.pdf>



técnico-vocacional y transferencias monetarias que alivien los costos indirectos de estudiar.

Entre 2022 y 2024 se establecieron setenta y nueve redes comunitarias y se apoyó a 2,238 adolescentes y jóvenes en centros comunitarios de modalidad flexible para desarrollar habilidades<sup>65</sup>. En Huehuetenango, Totonicapán y Quiché, el proyecto PLANE articuló 242 comunidades y mantuvo en funcionamiento 46 Centros de Educación Extraescolar (CEEX); 6,563 jóvenes (59% mujeres) recibieron tutorías que les permitieron desarrollar habilidades y conocimientos. Estas cifras indican que la estrategia de “escuela cercana y horarios flexibles” resultó efectiva para el programa de educación no formal para niños, niñas y adolescentes fuera del sistema, aunque su escala sigue siendo modesta frente al universo de NNA fuera del sistema. Para mejorar la empleabilidad, UNICEF impulsó 11 Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) en Alta Verapaz, Quiché, Totonicapán y Chiquimula; además tiene 34 más en proceso de implementación, en 34 municipios de 17 departamentos<sup>66</sup>. 130 maestros fueron formados en STEAM; y 259 laboratorios digitales se instalaron en municipios.

Estos avances accionan el impulsor “competencias docentes y tecnologías” previsto en la Teoría de Cambio, pero solo el 17% de los hogares tiene internet<sup>67</sup>, lo que evidencia la fragilidad del componente digital.

Las transferencias del Bono Social, incentivo clave para la permanencia, aportan alivio económico; sin embargo, benefician únicamente a la educación primaria y no cubren gastos de transporte ni dispositivos que demanda la secundaria rural, lo que representa una dificultad para la continuidad educativa. Persisten también factores de desigualdad y discriminación basada en el género, ya que las adolescentes abandonan sus estudios debido a la carga de trabajo de cura y trabajo reproductivo no remunerado que socialmente se les inflige a las mujeres: responsabilidades en el cuidado de los demás miembros familiares, trabajo doméstico y falta de apoyo social y familiar para continuar los estudios aún durante un embarazo temprano. Adicionalmente, los indicadores relacionados con salud sexual no muestran un progreso claro según la información disponible, lo que sugiere una débil articulación con los sectores de Protección y Salud<sup>68</sup>.

En entornos indígenas se implementó educación bilingüe intercultural en tres lenguas mayas (K'iche', Tzutujil y Kaqchikel) y se utilizaron tutores con dominio de idiomas locales, lo que favoreció la permanencia de chicas Q'eqchi' y Mam al permitirles continuar sus estudios de forma natural y adaptada a su cultura e idioma<sup>69</sup>; sin embargo, las entrevistas confirmaron que hubo “progresos limitados” en el fortalecimiento del bilingüismo.



**HALLAZGO 10: La participación juvenil potencia voz y liderazgo e influye en políticas, pero su alcance es bajo, la inclusión de las adolescentes y jóvenes topa con normas patriarcales y la sostenibilidad sigue frágil**

Las intervenciones de participación juvenil muestran efectos positivos en voz, denuncia y liderazgo de adolescentes donde operan, para que la adolescencia se exprese (espacios protectores, U-Report, deporte, radios AGENTES ECO) y ha incorporado evidencia generada por las y los jóvenes en políticas sectoriales y acción climática a nivel nacional, incluyendo la reforma del Código Penal y el Protocolo para la Prevención del Comportamiento Suicida, así como en la actualización de la Estrategia Nacional de Desarrollo con Bajas Emisiones, las Contribuciones Nacionales Determinadas (NDCs) y el Plan de Acción Nacional de Cambio Climático (PANCC), donde incluso fueron reconocidos como negociadores juveniles en la COP30. Con todo, la cobertura es todavía limitada frente a 4.8 millones de adolescentes del país; la participación femenina crece, pero tropieza con normas patriarcales, y la sostenibilidad de las iniciativas depende de recursos locales aún inestables.

En la ruta transversal de la TdC sobre participación y empoderamiento, se planteaba que la creación de espacios seguros y mecanismos de voz juvenil potenciarían la incidencia en políticas. Si bien este nexo se cumple parcialmente, el supuesto de cobertura amplia, inclusión equitativa de adolescentes mujeres y sostenibilidad con recursos locales no se logra del todo, limitando la eficacia en la ampliación del liderazgo juvenil a escala nacional.

65 UNICEF, Informe *outcome* Educación (Excel) 2022-2024

66 UNICEF, Informes “Proceso de implementación de las Subvenciones de la Alianza Mundial por la Educación en apoyo a Guatemala”, 2022, 2023, 2024

67 UNICEF, Informes “Proceso de implementación de las Subvenciones de la Alianza Mundial por la Educación en apoyo a Guatemala”, 2022, 2023, 2024

68 UNICEF, Informes proyecto “Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023os 2022, 2023;

69 UNICEF, Informes proyecto “Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023os 2022, 2023



Este *Output* también buscaba que las personas adolescentes (especialmente mujeres, pueblos indígenas y jóvenes en movilidad) dispusieran de espacios seguros para expresarse, ejercer ciudadanía y participar en decisiones comunitarias. El CPD prometía crear mecanismos de participación juvenil, de construir normas discriminatorias y articular esas iniciativas con la escuela y con políticas locales de desarrollo.

Entre 2022 y 2024 el programa instaló 46 espacios protectores de aprendizaje con enfoque psicosocial y de género en CEEEX rurales, donde 1,144 madres, padres y 298 líderes comunitarios fueron capacitadas en salud sexual y reproductiva y primeros auxilios psicológicos; las y los adolescentes usaron los espacios para debatir igualdad de género y violencia sexual, y varias niñas comenzaron a denunciar abusos antes silenciados<sup>70</sup>. UNICEF lanzó “Juego Limpio”, con academias municipales de fútbol que combinan deporte y liderazgo; en 2024 se reporta un 34% de integrantes mujeres, dato que supera la línea base proyectada de 25%<sup>71</sup>. La plataforma U-Report<sup>72</sup> creció hasta 32,000 usuarios activos; siete de cada diez son adolescentes de 13-17 años, y los sondeos sobre cambio climático, salud mental y embarazo adolescente se enviaron al MINEDUC y al Consejo Nacional de la Juventud para ajustar sus campañas<sup>73</sup>.

Las brigadas de salud y protección reportan detección temprana de violencia sexual y embarazo en niñas, y varios testimonios apuntan a que las jóvenes valoran la posibilidad de opinar en su idioma Q'eqchi' durante esas visitas. También se crearon chats de consejería, como “Tu amiga SVET”, que recibió 17,000 consultas en su primer año, mayoritariamente por parte de adolescentes, sobre violencia sexual, relaciones afectivas, explotación, trata de personas y experiencias en el ciberespacio, incluyendo violencia digital. UNICEF también apoyó la actualización de la página web y la aplicación Me Conecto Sin Clavos, que busca prevenir la violencia hacia niñas, niños y adolescentes en entornos digitales.

Aun así, persisten grandes brechas: la encuesta nacional de juventud 2023 contabiliza que 82% de las y los adolescentes no participa en ninguna organización formal, y cinco departamentos siguen sin consejos municipales juveniles operativos. El machismo y el miedo a represalias limitan la denuncia de casos de violencia y abuso y la participación pública, especialmente en áreas indígenas donde líderes tradicionales cuestionan la voz de las muchachas. Las acciones de Cambio Social y de Comportamiento trabajan en conjunto con radios comunitarias y líderes religiosos, pero su cobertura se concentra en Noroccidente y no existen datos desagregados por discapacidad o diversidad sexual<sup>74</sup>.

En el plano institucional, UNICEF apoyó la reforma del Código Penal para elevar la edad mínima de consentimiento sexual y la aprobación del Protocolo para la Prevención del Comportamiento Suicida en Niñez y Adolescencia, iniciativas que surgieron de consultas con grupos de adolescentes y juveniles<sup>75</sup>. Sin embargo, la ausencia de un sistema nacional de certificación de competencias blandas dificulta el reconocimiento oficial de los aprendizajes adquiridos en espacios como el CEEEX, EVA o clubes deportivos. Además, muchos gobiernos locales carecen de recursos para sostener estos espacios una vez finalizada la asistencia externa.

En cuanto a la acción climática, la niñez, adolescencia y juventud organizadas a través de una plataforma nacional impulsada por UNICEF desde el área de Resiliencia Climática han contribuido en la construcción de un marco normativo nacional, involucrándose de manera efectiva en espacios de toma de decisión. Un ejemplo claro de ello es el involucramiento de los AGENTES ECO en diferentes procesos participativos: han contribuido en la co-construcción de la ambición y metas para la actualización de la Estrategia Nacional de Desarrollo con Bajas Emisiones del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN); forman parte de la delegación nacional como Negociadores juveniles ante la COP30; son parte del proceso de actualización y construcción participada de NDCs y PANCC; lideran las Cumbres Nacionales de las Juventudes en Cambio Climático desde 2022. El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales está en proceso de vincularles directamente en el Consejo Nacional de Cambio Climático para que tengan voz y voto en el espacio más grande de toma de decisiones en la temática a nivel de país.

70 ibidem

71 UNICEF, Informe anual de país 2022, 2023, 2024

72 U-Report es una plataforma de participación ciudadana impulsada por UNICEF que permite a jóvenes y comunidades de todo el mundo expresar su opinión, recibir información útil y contribuir al diseño de políticas públicas en tiempo real. ([U-Report Guatemala](#))

73 UNICEF, Informe anual de país 2022, 2023, 2024

74 UNICEF, Informes proyecto “Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023os 2022, 2023

75 UNICEF, Informe anual de país 2024



## PE 2.3 PROTECCIÓN DE LA INFANCIA En qué medida las intervenciones han fortalecido los sistemas de protección para garantizar que NNA accedan a servicios especializados de prevención y respuesta a la violencia? ¿De qué forma se ha fortalecido la respuesta a la violencia sexual contra las niñas, el matrimonio infantil, las uniones tempranas y otras formas de violencia intrafamiliar contra las niñas? ¿Cómo se han fortalecido los sistemas municipales (*Output 3.1*), la atención a víctimas (*Output 3.2*), el sistema de justicia especializado (*Output 3.3*) y la asistencia para niños en situación migratoria (*Output 3.4*)?

El *Outcome 3* alcanza una eficacia intermedia: si bien cerca del 70% de personas adolescentes consultadas dicen sentirse hoy más seguras y valoran la posibilidad de denunciar abusos en su idioma y en espacios protegidos, la mayoría de actores locales y beneficiarios se divide. Aproximadamente 35% percibe cambios concretos en su vida, otro 35% reconoce avances sobre todo a nivel de normas y capacitación, y el resto no identifica mejoras; además, solo alrededor de un tercio de los casos de violencia contra la niñez revisados cuenta con atención integral (médica, legal y psicosocial), lo que refleja una cobertura todavía insuficiente para garantizar protección plena a todas las víctimas.

En la ruta de Protección de la TdC, la creación y fortalecimiento de OMPNA debía consolidar la prevención y derivación; no obstante, el supuesto de recursos municipales estables y personal con permanencia aún no se cumple, limitando la eficacia de la cobertura alcanzada.

La intervención de entornos de protección parte de un diagnóstico incuestionable: cada día, según el Ministerio Público, 61 niñas, niños y adolescentes son víctimas de algún delito y 19 sufren violencia sexual<sup>76</sup>. Esta magnitud, sumada al hecho de que apenas el 30% de las víctimas recibe apoyo psicosocial, dio legitimidad social y política a la decisión del CPD de territorializar la respuesta en los municipios con mayores tasas de violencia.



**HALLAZGO 11: Avances relevantes en protección infantil mediante territorialización y sensibilización, pero sin una transformación sistémica plenamente consolidada.**

UNICEF ha contribuido en tejer una red comunitaria y municipal que visibiliza la violencia, incrementa la denuncia y ofrece más servicios, pero la cobertura sigue limitada y el seguimiento institucional a las víctimas es frágil. El enfoque de Cambio Social y de Comportamiento (CSyC) muestra potencial para cambiar narrativas, aunque requiere apoyo psicológico permanente y métricas de impacto. Sin recursos municipales estables, articulación con justicia y monitoreo de resultados, el modelo difícilmente escalará.

Para enfrentar los cuellos de botella recogidos en la Teoría de Cambio (normalización del abuso y escasez de servicios especializados) el programa activó tres frentes complementarios.

**La infraestructura comunitaria y municipal.** Entre 2023 y 2024, se mantuvo una cobertura cercana al 55% de municipios con Oficinas Municipales de Protección a la Niñez (187 en 2023 y 190 en 2024), lo que indica estabilidad en la infraestructura institucional. A su vez, los sistemas comunitarios de protección pasaron de 247 a 299 comunidades en 30 municipios y ocho departamentos desde 2022, lo cual evidencia un incremento en los mecanismos locales de respuesta. Sin embargo, su sostenibilidad dependerá de la continuidad de los recursos municipales y comunitarios, así como del fortalecimiento de capacidades institucionales y mecanismos de articulación. Este despliegue fortaleció los mecanismos de prevención, detección y derivación a nivel comunitario y municipal, aunque no implica atención directa a víctimas por parte de las Oficinas

76 UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024



Municipales de Protección o de los sistemas comunitarios. En paralelo en 2024, una clínica especializada atendió más de 300 casos de violencia sexual, de los cuales el 60% correspondía a niñas menores de edad. En 2022, más de 30,000 niñas y niños víctimas de violencia se beneficiaron de atención y apoyo psicosocial brindado por servicios especializados<sup>77</sup>.

**La prevención basada en la transformación de normas sociales.** La estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CCSyC) se difundió en 62 medios de comunicación locales (radio y televisión), alcanzando una audiencia de aproximadamente 3,575,721 personas en 2022. Uno de los componentes clave de esta estrategia fue precisamente la alianza con medios para socializar mensajes dirigidos a prevenir la violencia hacia la niñez y promover la crianza positiva. Otras acciones incluyeron el trabajo coordinado con OBFs, el sector privado y diversos espacios de articulación interinstitucional como lo menciona UNICEF. Para 2024, los servicios especializados para niñas y niños víctimas de violencia sexual alcanzaron a más de 275,000 personas. Madres y docentes confirman una mayor conciencia sobre el abuso sexual, señalando que las niñas han empezado a expresar situaciones que antes callaban, y que “ya no tienen miedo de decir ‘eso me pasó’, porque saben que alguien las escucha y acompaña”. Campañas como “Voy a paso seguros”, orientada a informar sobre riesgos de violencia sexual, trata y explotación en el trayecto migratorio<sup>78</sup>, y el chat de consejería “Tu amiga SVET” (ahora “Olivet”), gestionados por SVET, contribuyen al incremento de denuncias en áreas históricamente silenciadas<sup>79</sup>. Madres y docentes señalan mayor conciencia sobre el abuso sexual, indicando que las niñas ya no temen decir “eso me pasó”, porque saben que alguien las escucha y acompaña.

**Los servicios especializados.** Más de 4,402 agentes de policía y 407 personas del Organismo Judicial completaron procesos de especialización en justicia para la niñez en 2022. Más de 30,000 niñas y niños víctimas de violencia se beneficiaron de atención y apoyo psicosocial en 2022. En 2024, los servicios especializados para la prevención de la violencia sexual en niñas y niños alcanzaron a más de 275,000 personas<sup>80</sup>.

Los impulsores de cambio son palpables: las municipalidades han mejorado su capacidad de gestionar presupuestos locales y cumplir con la Ley de Contrataciones del Estado, con más de 100 municipalidades beneficiadas por procesos formativos hasta 2024. Asimismo, existen protocolos unificados y personal capacitado en clínicas especializadas para víctimas de violencia sexual. Se ha generado mayor conciencia sobre el abuso sexual en las comunidades, especialmente entre madres y docentes, y se han utilizado diversos medios de comunicación como radio, televisión y redes sociales para difundir mensajes de prevención de violencia, alcanzando a más de 3.5 millones de personas en 2022<sup>81</sup>. Se han generado rutas de derivación funcionales en comunidades donde antes no existían, y se ha fortalecido la articulación con instituciones de salud y justicia para la atención de casos. Estos logros se traducen en atención médica, psicológica y legal oportuna para las víctimas.

No obstante, la conversión en cambio sistémico es parcial. Aunque el presupuesto general de la SBS ha mostrado un incremento respecto a otros períodos, se identificaron recortes en áreas específicas, lo que redujo la atención a niñas y niños víctimas de violencia en 16 sedes departamentales, priorizándose el cuidado residencial. Además, la alta rotación de personal municipal y los cambios de autoridades dificultan la continuidad de los procesos. La medición de cambios de comportamiento en las normas sociales sigue siendo un desafío, y los datos de prevalencia nacional de violencia continúan siendo alarmantes<sup>82</sup>.

77 ibidem

78 <https://svet.gob.gt/campaña-voy-a-paso-seguro/>

79 , UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024

80 UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024 UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024

81 UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024

82 ibidem



## **HALLAZGO 12: Los servicios especializados de protección infantil se han expandido y articulado con prevención, pero necesitan de un salto sostenido en recursos, monitoreo y persecución penal.**

La complementariedad con los entornos protectores (*output* 3.1) funciona: las OMPNA y las acciones de Cambio Social y de Comportamiento (CSyC) aumentan las denuncias, y las nuevas clínicas, la línea 1510 y la capacitación de 1,500 operadores muestran que la respuesta formal se ha fortalecido y es valorada por beneficiarias. Sin embargo, la cobertura psicosocial del gobierno aún alcanza a menos de un tercio de las víctimas, la medición de atenciones carece de un indicador operativo y la rotación de personal compromete la continuidad terapéutica. La eficacia es notable en disponibilidad y calidad incipiente de servicios, pero insuficiente para reducir la prevalencia nacional de violencia sin un salto sostenido en recursos, monitoreo y persecución penal.

Según la TdC, la articulación de servicios integrales para sobrevivientes de violencia debía garantizar una atención sin revictimización. Aunque el modelo de Clínicas Dignas muestra eficacia operativa, la falta del supuesto de escalamiento institucional con plazas permanentes restringe el impacto sostenido.

La oferta de servicios especializados de protección (*Output* 3.2) se articula como la “segunda mitad” de la respuesta del CPD frente a la violencia: mientras el *Output* 3.1 genera alerta comunitaria, rutas locales y oficinas municipales (OMPNA) para detectar y derivar casos, el 3.2 debe garantizar que cada denuncia encuentre atención médica, psicosocial y judicial oportuna. La pertinencia es incuestionable: 61 NNA son víctimas de delitos cada día y apenas el 30% de quienes sufren violencia acceden a apoyo psicosocial<sup>83</sup>. El cuello de botella clave, personal y recursos, condiciona toda la cadena; el otro, normas de silencio e impunidad, se trabaja en tándem con las acciones de Cambio Social y de Comportamiento (CSyC) del *Output* 3.1, que alzan la voz y “empujan” la demanda hacia los servicios especializados.

En recursos humanos y capacidad clínica se observan avances medibles. En 2022, se adaptaron siete clínicas en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Alta Verapaz para la atención a la violencia sexual<sup>84</sup>. En 2024, se atendieron más de 300 casos de violencia sexual. Además, en 2022, más de 5,000 funcionarios del sistema de justicia en todo el país fueron capacitados en el desarrollo de herramientas para promover los derechos de la niñez. No obstante, en 2022, más de 30,000 niñas y niños víctimas de violencia se beneficiaron de atención y apoyo psicosocial. En 2024, los servicios especializados para víctimas de violencia sexual alcanzaron a más de 275,000 personas<sup>85</sup>. En 2023, 173 oficinas o direcciones municipales de protección a la niñez en el país disponían de una oficina de protección infantil operativa<sup>86</sup>.

En prevención secundaria y reforma normativa la complementariedad vuelve a ser visible. Las emisoras comunitarias y los comités comunitarios de protección a la niñez y adolescencia que realizan sensibilización también difunden informaciones sobre los derechos de la niñez y adolescencia y las rutas para denunciar abusos y acceder a los servicios. La campaña “Voy a paso seguro” es citada como motor de un incremento de denuncias en zonas antes silenciadas. Paralelamente, se ha abogado por la aprobación de la Ley de Servicios Especializados para niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia, y se han desarrollado herramientas para el abordaje de la niñez víctima de violencia con estándares mínimos para la prestación del servicio. El resultado es un circuito preventivo-reactivo: la comunidad previene, identifica el riesgo y los servicios responden, mientras la abogacía por reformas legislativas busca fortalecer la obligatoriedad estatal de proteger<sup>87</sup>.

No obstante, los eslabones de la Teoría de Cambio evidencian grietas. La atención psicosocial sigue dependiendo de fondos de proyectos, y promotores comunitarios/as y personal local reportan sobrecarga y desafíos en el seguimiento continuo. La rotación de personal, el temor a represalias en zonas con maras y el rezago en la investigación criminal y persecución penal limitan la posibilidad de un cambio sistémico.

<sup>83</sup> UNICEF, DOCUMENTO DEL PROGRAMA PARA EL PAÍS GUATEMALA 2022-2025, 2021; UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024

<sup>84</sup> UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024

<sup>85</sup> UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024

<sup>86</sup> UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024

<sup>87</sup> Ibidem, UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024



### **HALLAZGO 13: La justicia especializada para la niñez avanza en formación y marcos normativos, pero enfrenta barreras estructurales que limitan su eficacia.**

El *output* 3.3 refuerza las dos salidas anteriores: las OMPNA (3.1) y la línea 1510 de la PNC y el MINEDUC para reportar los casos de niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia, especialmente violencia sexual, en el entorno escolar, permite la recepción de denuncias y la derivación de los casos al sistema de protección y de justicia; los servicios integrales (3.2) recogen evidencias médicas y psicosociales; la justicia especializada procesa y sanciona. Esta complementariedad explica el aumento de denuncias en Cobán y Escuintla (“mayor número de denuncias en áreas históricamente silenciadas”, SVET), pero no alcanza todavía masa crítica para reducir la incidencia: la tasa diaria de 19 agresiones sexuales contra NNA se mantiene estable y los tiempos de sentencia superan doce meses en la mayoría de los expedientes.

La TdC contempla que la articulación con el sistema de justicia asegure sanción y reparación. Al no cumplirse el supuesto de respuesta judicial oportuna y efectiva, la eficacia en reducir la impunidad sigue siendo baja pese a avances en prevención y atención.

La pieza que cierra el triángulo de protección del CPD es el sistema de justicia especializada (*Output* 3.3): sin sanción y reparación, la detección comunitaria (3.1) y la atención clínica-psicosocial (3.2) pierden fuerza disuasoria. El diagnóstico que sustenta la intervención apunta a que la impunidad alimenta la normalización de la violencia: en 2019 se denunciaron 40,679 delitos contra NNA y sólo 3 de cada 10 víctimas recibieron acompañamiento psicológico; menos aún obtuvieron sentencia firme. Frente a este cuello de botella, la Teoría de Cambio prevé circuitos judiciales adaptados a la edad, operadores formados/as y marcos normativos robustos.

Entre 2022 y 2024 se dieron tres saltos operativos. Primero, la capacitación de más de 5,000 funcionarios/as gubernamentales en protección de la infancia en 2022, incluyendo a 4,402 agentes de policía y 407 personas del Organismo Judicial en justicia especializada para la niñez. En 2023, se sumaron a estos esfuerzos 282 participantes en investigación criminal para delitos contra la niñez y adolescencia, 297 en justicia penal juvenil, 248 mandos y agentes en protección de niñez en contexto migratorio, y 117 en justicia especializada para adolescentes en conflicto con la ley penal. Segundo, la adopción de protocolos unificados en siete clínicas especializadas en la atención a víctimas de violencia sexual en los departamentos de Guatemala, Escuintla y Alta Verapaz, con el objetivo de brindar un abordaje más empático y técnico. Tercero, UNICEF y sus aliados impulsaron acciones de abogacía para la aprobación de la Ley de Servicios Especializados para niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia, y brindaron asistencia técnica para la redacción de un proyecto de ley orientado a ajustar la edad mínima de consentimiento sexual a 18 años<sup>88</sup>.

Paralelamente a los cambios normativos, en 2023, el Organismo Judicial realizó adecuaciones informáticas para integrar un módulo en su Sistema de Gestión de Tribunales, lo que permitió la sincronización de información específica sobre las víctimas y la actualización de la ficha victimológica<sup>89</sup>. No obstante, se han reportado desafíos como la sobrecarga del equipo médico en clínicas de atención a víctimas de violencia sexual y la necesidad de un sistema de apoyo legal y psicológico más robusto. El miedo a represalias por la presencia de maras y narcotráfico en las comunidades, la persistencia de pocos recursos especializados en el sistema de justicia para las investigaciones criminales y las barreras idiomáticas para la población indígena continúan erosionando la ruta de justicia.

<sup>88</sup> UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024 UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024, UNICEF, Informes “Proceso de implementación de las Subvenciones de la Alianza Mundial por la Educación en apoyo a Guatemala”, 2022, 2023, 2024, UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024

<sup>89</sup> UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024



#### **HALLAZGO 14: La respuesta del CPD a la migración infantil logró avances humanitarios y normativos, pero enfrenta desafíos de sostenibilidad, institucionalización y articulación territorial.**

Las intervenciones del CPD han sido eficaces para proveer asistencia inmediata y establecer capacidades básicas: centros de atención, personal formado y rutas de reunificación muestran resultados rápidos y valorados por beneficiarios y autoridades locales. Sin embargo, la institucionalización plena y la financiación pública de estos servicios siguen incompletas, y la estigmatización social, la inestabilidad normativa y la dependencia de fondos externos limitan un cambio sistémico. Sin compromisos presupuestarios y monitoreo post-retorno, la protección de la niñez migrante permanece vulnerable a vaivenes políticos y emergencias futuras.

En la ruta de protección a NNA en movilidad de la TdC, el camino causal prevé que la asistencia humanitaria inmediata, el fortalecimiento de capacidades estatales y las adecuaciones normativas se consoliden mediante institucionalización y financiamiento público multianual para asegurar continuidad y articulación nacional-territorial. Al no cumplirse supuestos críticos (presupuesto estable, protocolos interinstitucionales vinculantes con seguimiento post-retorno y mitigación del estigma), la eficacia se concentra en la respuesta inmediata, pero sigue limitada en cambio sistémico y sostenibilidad.

La respuesta del CPD a la migración infantil (*Output* 3.4) parte de un diagnóstico alarmante: se estima que al menos 105,270 niños atravesaron Guatemala en 2023, con un promedio diario de 400 personas menores de edad<sup>90</sup>, y más de 16,600 niñas, niños y adolescentes fueron retornados en 2023, con un aumento sostenido de niñas, niños y adolescentes no acompañados y altos riesgos de estigmatización, pobreza extrema y violencia en ruta<sup>91</sup>. La Teoría de Cambio vincula esta privación con tres cuellos de

botella: escasez de personal y fondos, ausencia de rutas institucionalizadas y prejuicio social; y postula que la combinación de servicios humanitarios inmediatos, el fortalecimiento de capacidades estatales y el cambio normativo permitirían proteger los derechos y prevenir reincidencia migratoria<sup>92</sup>.

La estrategia de intervención se ha manifestado en avances operativos tangibles en infraestructura humanitaria y asistencia multisectorial. Entre 2022 y 2024 se habilitaron dos Centros de Atención a Personas Migrantes y Refugiadas (CAPMiR) en Esquipulas e Izabal, donde 33,374 niños, niñas y adolescentes (NNA) en movimiento recibieron servicios de salud, nutrición, agua, saneamiento e higiene (WASH) y apoyo psicosocial. UNICEF, con apoyo del Gobierno de Suecia, facilitó el acceso y la prestación de servicios gubernamentales y de la sociedad civil en Guatemala para NNA en condición migratoria en nueve departamentos. UNICEF también apoyó la readecuación de espacios y equipos de atención psicosocial en los CAPMiR, atendiendo a más de 1,670 personas, incluyendo 600 niños<sup>93</sup>. Adicionalmente, en 2023, UNICEF y sus socios brindaron asistencia humanitaria a 129,992 personas, incluyendo 63,882 NNA, a través de albergues como las Casas del Migrante en Petén, Izabal y Chiquimula, y se proporcionó asistencia humanitaria a 73,492 niños y adolescentes y 71,727 adultos en tránsito por Guatemala, con 13,416 niños y 13,565 adultos recibiendo apoyo psicosocial. UNICEF también apoyó a la Procuraduría General de la Nación (PGN) con equipos psicosociales para la atención de NNA en contexto de movilidad en albergues<sup>94</sup>.

En cuanto a la atención a niñas, niños y adolescentes no acompañados y la reunificación familiar, la SBS, con apoyo técnico y logístico de UNICEF, acogió a 2,334 casos y facilitó la reunificación familiar de 1,110 en cuatro departamentos. No obstante, al contrastar con datos nacionales, se identifica una diferencia relevante: los informes disponibles indican que, en 2023, 3,834 niñas y niños guatemaltecos no acompañados recibieron asistencia para el retorno y la reunificación familiar, y 3,354 personas (niñas, niños, adolescentes y familias) fueron asistidas en procesos de reintegración<sup>95</sup>. Esta

<sup>90</sup> Entre mayo y agosto de 2023, se registraron 25.505 niños en tránsito, un 258% más que en 2022. UNICEF, UNICEF Guatemala Humanitarian Situation Report No. 1 (Children on the Move) - September 2023, 2023; Equipo de Evaluación LATTANZIO-KIBS, Informe de inicio CPDE Guatemala, p. 4.

<sup>91</sup> En 2023, 19.665 guatemaltecos y guatemaltecas fueron retornados vía terrestre desde México, incluyendo 1.506 niños y 715 niñas. A su vez, 55.302 migrantes fueron repatriados desde Estados Unidos por vía aérea, entre ellos 5.333 niños y 4.869 niñas. También se registraron 4.730 retornos aéreos desde México, con 23 niños y 19 niñas. UNICEF, Informe anual de país 2022, 2023, 2024; Instituto Guatemalteco de Migración (IGM), Informe Anual de Labores 2023, Guatemala, 2024, p. 1; Equipo de Evaluación LATTANZIO-KIBS, Informe de inicio CPDE Guatemala, p. 4.

<sup>92</sup> Equipo de Evaluación LATTANZIO-KIBS, Informe de inicio CPDE Guatemala - Anexo Teoría de cambio, 2025, "servicios de prevención y cuidado"

<sup>93</sup> UNICEF, Informes proyecto "Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala" 2022, 2023, 2024

<sup>94</sup> UNICEF, Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America, 2023

<sup>95</sup> UNICEF, Informes proyecto "Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala" 2022, 2023, 2024



diferencia sugiere que existe más de un canal de atención y actores implicados, y destaca la importancia de integrar datos para tener una visión completa de la atención brindada.

Paralelamente, se formó a profesionales en atención migratoria y ONG aliadas como Médicos del Mundo, con apoyo de UNICEF, brindaron atención integral a más de 7,000 personas en tránsito, priorizando mujeres, niñez y salud mental<sup>96</sup>. Estas acciones abordaron de forma tangible la carencia de personal y servicios. Además, las transferencias en efectivo y kits de dignidad contribuyeron a reducir la vulnerabilidad inmediata de 476 niñas y adolescentes retornadas, ya que se proporcionó apoyo psicosocial y transferencias monetarias - implementadas por UNICEF en el marco de su respuesta humanitaria - a niñas y adolescentes mujeres migrantes retornadas y desplazadas por razones de violencia, e incluyeron kits de higiene en acciones humanitarias priorizadas para mujeres, niñas y adolescentes<sup>97</sup>.

En el frente normativo-institucional, se avanzó con la elaboración de la Política Nacional de Migración. Se definió, junto al Ministerio de Educación (MINEDUC), una ruta para la reinserción escolar y certificación laboral de adolescentes retornados, la cual fue divulgada a través de las supervisiones educativas.

A pesar de estos avances, la institucionalización plena sigue pendiente. Actores estatales señalan faltas de intérpretes adecuados, ya que el idioma local sigue siendo una limitante en algunas zonas, especialmente donde el 75% de las mujeres hablan únicamente algún idioma maya; también se han identificado brechas en la atención a personas con discapacidad e interculturalidad debido a la falta de recursos, formación e intérpretes. La rotación de personal, la ausencia de un presupuesto nacional estable y la debilidad institucional afectan la continuidad y sostenibilidad de los programas. Los socios implementadores critican la “dependencia de fondos externos” y la “escasa incidencia política” del sistema de la ONU ante violaciones en la frontera, sugiriendo que la experiencia ha demostrado que crear servicios sin sostenibilidad puede ser contraproducente, y se recomienda al sistema de la ONU reforzar su mandato de protección con pronunciamientos públicos y articular servicios viables desde una lógica de derechos y continuidad.

Además, se percibe una débil articulación entre los niveles nacional y territorial, con poca retroalimentación hacia el nivel local y decisiones centralizadas que no siempre consideran las dinámicas y necesidades de los equipos en el terreno.

Los impulsores de cambio muestran progreso parcial. En la ruta de protección, UNICEF apoyó el desarrollo de programas para que niños y familias en situación de movilidad accedieran a servicios de protección coordinados y diferenciados en Guatemala durante 2023. Se registró que 15,630 niñas, niños y adolescentes emigrantes retornados o afectados por el desplazamiento forzado interno recibieron servicios de protección en 156 espacios de aprendizaje<sup>98</sup>.

Sin embargo, aún no existe un sistema claro de seguimiento comunitario ni mecanismos visibles de monitoreo para la retroalimentación de la continuidad escolar o el acceso a servicios básicos post-reintegración.

La estigmatización hacia personas en movilidad humana puede abordarse parcialmente mediante acciones de comunicación y sensibilización pública. En este sentido, campañas como “Voy a Paso Seguro”, presentada por SVET ante el Consejo de Atención y Protección<sup>99</sup>, ha contribuido a visibilizar los riesgos de violencia sexual, explotación y trata de personas en contextos migratorios, lo cual puede facilitar un cambio gradual en la percepción social hacia quienes enfrentan estas condiciones. No obstante, aún se requiere una estrategia más amplia y sostenida para reducir el estigma y fortalecer la protección integral.

La línea de protección liderada por UNICEF dentro del clúster humanitario está reconocida como “no negociable” por los organismos del Sistema de Naciones Unidas (SNU), asegurando coordinación con WASH, nutrición y salud. Aun así, la alta rotación de personal en gobiernos locales y los cambios políticos afectan la sostenibilidad de las capacidades instaladas. Los trámites que retrasan los desembolsos y la dependencia de financiamiento externo, sin un fondo estatal específico para movilidad humana, diluyen la sostenibilidad de las intervenciones.

<sup>96</sup> Entrevistas con socios implementadores

<sup>97</sup> UNICEF, Informes proyecto “Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023os 2022, 2023

<sup>98</sup> UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024; UNICEF, Informes proyecto “Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023os 2022, 2023

<sup>99</sup> UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024



## PE 2. *Outcome* 4 **WASH y Resiliencia**. ¿En qué medida las intervenciones han mejorado el acceso a servicios WASH (incluso servicios específicos de salud e higiene menstrual dignos y accesibles para niñas y niñas adolescentes) y fortalecido la resiliencia climática en comunidades de NNA y jóvenes? ¿Cómo se ha incrementado el acceso a servicios WASH resilientes (*Output* 4.1) y la formulación/aplicación de políticas de resiliencia (*Output* 4.2)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento del derecho a la higiene y agua segura fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?

*El Outcome 4 presenta una eficacia alta pero desigual. La cobertura WASH en escuelas supera con creces la meta (190% de instituciones visitadas con servicios básicos operativos), y las familias valoran las mejoras en agua segura, saneamiento e higiene menstrual; sin embargo, solo alrededor de la mitad de los actores locales perciben que esos servicios se mantuvieron durante la última emergencia, reflejando brechas de resiliencia comunitaria ligadas a escasa inversión local, rotación de personal y falta de indicadores de continuidad, por lo que el impacto se consolida principalmente en infraestructura escolar más que en la sostenibilidad del servicio a nivel comunitario.*



**HALLAZGO 15: El componente WASH del CPD logró avances en cobertura y cambio de comportamiento, pero enfrenta barreras estructurales para su consolidación y expansión.**

El CPD ha mostrado una alta eficacia en la ampliación de servicios seguros de agua y saneamiento, evidenciada en la implementación de la metodología SAHTOSO, el establecimiento de la red de OMAS y el desarrollo de una política nacional en proceso de formulación. Estas acciones reflejan una capacidad institucional creciente para escalar prácticas que son valoradas y adoptadas por la población. No obstante, la sostenibilidad de estos avances enfrenta desafíos importantes: la falta de un financiamiento municipal estable para mantenimiento, la necesidad de un sistema de monitoreo comunitario más robusto y la integración insuficiente con las intervenciones en nutrición y salud. Además, la resiliencia comunitaria continúa condicionada por la rotación frecuente de

personal técnico, la escasa inversión pública en el sector y la falta de vinculación con indicadores de impacto. A pesar del apoyo técnico de UNICEF Guatemala en identificación de hojas de ruta para la financiación, sin mecanismos financieros municipales y gubernamentales sostenibles y sin una conexión efectiva entre la respuesta humanitaria y el desarrollo, los logros alcanzados podrían diluirse ante futuras sequías o tormentas.

En la ruta de WASH, la metodología SAHTOSO debía sostener la certificación ODF a largo plazo. La ausencia del supuesto de esquemas tarifarios de operación y mantenimiento limita que la eficacia comunitaria se traduzca en sostenibilidad. La TdC señala también que el fortalecimiento de OMAS debía garantizar resiliencia local en agua y saneamiento. Sin embargo, el supuesto de baja rotación de personal técnico municipal no se cumple, afectando la eficacia institucional en el tiempo.

El componente WASH del CPD parte de un diagnóstico ineludible: solo 32.6% de la población dispone de saneamiento básico y apenas 7% en el ámbito rural, con altas tasas de contaminación fecal que agravan la diarrea y la desnutrición infantil<sup>100</sup>. Ante esta brecha, la Teoría de Cambio identifica dos cuellos decisivos: déficit financiero municipal y dispersión geográfica, y propone, como doble palanca, el refuerzo de capacidades locales y la adopción de modelos probados de saneamiento “total y sostenible”.

En el frente financiero-institucional, UNICEF acompañó al MSPAS en la redacción de la nueva Política Nacional de Agua y Saneamiento, la cual ya incluye el cambio climático y la gestión de emergencias<sup>101</sup>. Se prevé que esta política sea adoptada en 2025. También apoyó a la Comisión Presidencial

<sup>100</sup> A nivel nacional, el 32.6% de la población vive en hogares con acceso a servicios básicos de saneamiento. Esta proporción varía significativamente entre áreas: en el área urbana, el 55.9% de la población tiene acceso, mientras

que en el área rural, solo el 7.0% cuenta con estos servicios. Entre los servicios básicos se incluye: agua, saneamiento, electricidad y extracción basura. ENCOVI 2023, p. 57.

<sup>101</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

de Asuntos Municipales (COPRESAM) en el establecimiento y fortalecimiento de OMAS en los municipios priorizados, considerándose un instrumento clave para planificar inversiones locales. Paralelamente, UNICEF brindó asistencia técnica para la movilización de fondos municipales con fuente gubernamental destinados a sistemas de agua, ya que el marco legal impide el uso de recursos públicos para obras de saneamiento rural dentro de viviendas. En este contexto, la asignación de 17 millones GTQ para proyectos de saneamiento en Quiché y San Marcos evidencia la canalización de recursos locales, aunque autoridades municipales advierten sobre un “presupuesto insuficiente para mantenimiento”.

Para superar la dispersión rural, el programa amplió la metodología SAHTOSO: de 327 comunidades y 149,214 personas en 2022 a 580,169 personas, incluyendo 123,535 niñas y niños, en 2024, logrando la certificación ODF de ocho municipios, entre ellos Tamahú, el primer caso a nivel nacional<sup>102</sup>. Esta expansión se explicó por su institucionalización mediante el Acuerdo Ministerial 105-2023 del MSPAS, la movilización de recursos municipales, la apropiación comunitaria y el impulso de alianzas estratégicas y mercados locales de saneamiento, que consolidaron a SAHTOSO como una metodología con alto potencial de escalabilidad y sostenibilidad. Los beneficiarios reportan una reducción de enfermedades y cambios positivos en los hábitos de higiene y el uso de cloradores. En Paralelo, se rehabilitaron servicios WASH en 334 escuelas y 6 centros de salud, lo que mejoró la higiene menstrual.

Los avances en WASH (Agua, Saneamiento e Higiene) muestran una mejora significativa en la cobertura. La implementación de la metodología SAHTOSO ha beneficiado a 347,949 personas en 810 comunidades durante el proyecto, superando las metas previstas de 245,000 beneficiarios y 600 comunidades. Además, se ha logrado la certificación ECOFAM (Eliminación de la Contaminación Fecal Ambiental) en 617 comunidades, incluyendo Tamahú como el primer municipio con todas sus comunidades rurales certificadas. En cuanto a infraestructura, 16,773 viviendas instalaron estaciones de lavado de manos, 1,422 nuevos sanitarios fueron construidos y 20,291 mejorados, sumando 77,322 viviendas con acceso a saneamiento básico mejorado en comunidades certificadas ECOFAM (Eliminación de la Contaminación Fecal Ambiental). Estos avances técnicos se acompañan de cambios de comportamiento positivos, como

el uso regular de cloradores y la construcción autogestionada de letrinas por parte de las comunidades<sup>103</sup>.

Aun así, persisten limitaciones estructurales que ralentizan la travesía hacia un impacto sistémico: la alta rotación de personal técnico, las demoras burocráticas para compras y contrataciones, y la ausencia de partidas presupuestarias fijas municipales para operación y mantenimiento. También se ha enfrentado resistencia inicial en ciertas comunidades a abandonar prácticas tradicionales y desconfianza, lo que dificulta el monitoreo comunitario en algunas zonas. Si bien se observa una mejora en la articulación intersectorial a nivel de clústeres para la respuesta humanitaria en salud, nutrición, protección y WASH, la relación entre los niveles subnacional y nacional a menudo ha sido limitada, dificultando la escalabilidad de los avances. Además, el monitoreo de la calidad del agua a nivel de hogar aún presenta desafíos y se trabaja en fortalecer su sistema de información.



**HALLAZGO 16: El enfoque de resiliencia climática impulsado por el CPD ha comenzado a posicionar a la niñez y adolescencia en la agenda climática nacional, promoviendo su participación en espacios de decisión y contribuyendo a una gobernanza climática más sensible e inclusiva. El CPD muestra avances en respuesta humanitaria y participación juvenil, pero carece de anclaje institucional y evidencia sistemática de impacto.**

CPD ha fortalecido la arquitectura nacional de gestión de riesgos (CONRED, MARN y gobiernos locales disponen ahora de herramientas, datos y protocolos donde la niñez es visible) y ha creado espacios reales para la participación juvenil de alcance internacional.

<sup>102</sup> UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024, UNICEF, Informe anual de país 2024, 2025

<sup>103</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024



Guatemala figura entre los 10 países más vulnerables del mundo y el 45% de su territorio, sobre todo en el Corredor Seco, sufre sequías recurrentes que destruyen hasta 80% de las cosechas de autoconsumo. La Teoría de Cambio del CPD definió tres eslabones causales para reducir la vulnerabilidad climática: fortalecer la gestión pública basada en riesgo; articular la acción humanitaria con los servicios esenciales; y situar a la niñez y la adolescencia como protagonistas de la agenda ambiental.

Desde 2022, UNICEF ha logrado posicionar por primera vez la agenda de niñez, adolescencia y juventudes (NNAJ) dentro de la política ambiental y climática de Guatemala, generando resultados concretos en la gobernanza nacional. A través de la plataforma AGENTES ECO, UNICEF facilitó que la niñez participara de manera efectiva en la actualización de la Estrategia Nacional de Desarrollo con Bajas Emisiones 2050, y que este precedente abriera la puerta a su involucramiento en la actualización del PANCC y las NDCs. Esto marca un cambio cualitativo: no se trata solo de consultas, sino de procesos de co-construcción con técnicos especializados, con materiales adaptados y la facilitación de UNICEF. Asimismo, el MARN creó por primera vez un punto focal de NNAJ, e incorporó a dos negociadoras juveniles en la delegación oficial que representará a Guatemala en la COP30, un hito histórico en la región.

En el ámbito de la educación ambiental y acción local, UNICEF contribuyó a la actualización del programa “Guardianes Ecológicos” y al lanzamiento de “Pequeños Guardianes Ecológicos”, beneficiando anualmente a más de 13,000 niños, niñas y adolescentes a través del MARN. También apoyó la inclusión de un capítulo sobre niñez en la Estrategia Nacional de Biodiversidad y el fortalecimiento de la acción climática juvenil mediante las Conferencias Locales de Juventud en Cambio Climático (LCOY por su acrónimo en inglés). A nivel municipal, se creó el modelo de “Municipios Resilientes”, que impulsa inversión pública local en servicios climáticamente resilientes y ha establecido la Dirección Municipal de Cambio Climático en cuatro municipios de Escuintla, integrando además la participación de NNAJ y del sector privado. Estos avances han posicionado a Guatemala como referente regional y global, siendo el primer país en vincular formalmente a NNAJ con la Convención sobre el Comercio

Internacional de especies amenazadas de Flora y Fauna Silvestre (CITES), y consolidando el liderazgo de UNICEF en la articulación entre infancia y acción climática.

A nivel institucional, UNICEF y la CONRED actualizaron el índice INFORM-GT en 2023 para los 338 municipios del país, y capacitaron a 112 técnicos, de los cuales el 56% eran mujeres, para integrar este índice en la planificación presupuestaria<sup>104</sup>.

La Comisión Presidencial de Asuntos Municipales (COPRESAM) apoyada por UNICEF, estableció y fortaleció 22 OMAS, las cuales son un instrumento clave para planificar inversiones locales. Estas oficinas ya gestionaron 17 millones de quetzales en proyectos de agua y saneamiento.

En cuanto a la respuesta humanitaria, los indicadores CSI 4.1.7 (agua potable) y 4.1.8 (saneamiento) mostraron un progreso del 400% y 387% respectivamente sobre la meta en 2024; 18,431 familias recibieron bidones clorados y kits de higiene tras la canícula de 2024; se rehabilitaron servicios WASH en 275 escuelas, lo que mejoró la higiene menstrual y redujo el ausentismo escolar. Un total de 150 escuelas dañadas por las tormentas Eta/Iota completaron las obras de infraestructura WASH<sup>105</sup>. Paralelamente, la iniciativa de Resiliencia Empresarial y Comunitaria logró reducir de 19 a 7 días el tiempo medio de reapertura comercial después de emergencias en cinco municipios del Corredor Seco<sup>106</sup>. La efectividad de este enfoque operativo es reconocida por el SNU como “no negociable” dentro del clúster WASH. El componente de participación juvenil avanza: en la estrategia de Agentes de Cambio, ampliada por la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) desde 2022, se han formado 1,099 agentes en 61 comunidades, y 332 participantes se encuentran en proceso de formación, incluyendo temas de agua, saneamiento e higiene<sup>107</sup>. Veinte jóvenes clave fueron capacitados, y una representante adolescente participó destacadamente en un taller de alto nivel con el viceministro de Cambio Climático. Se han utilizado encuestas y foros de *Youth Report*<sup>108</sup>, con más de 35,000 jóvenes registrados, para alimentar la narrativa y modelar la estrategia.

<sup>104</sup> UNICEF, Informe anual de país 2024

<sup>105</sup> UNICEF, Informe GUATEMALA - SAFE RETURN TO SCHOOL PLUS, 2022, 2023, 2024

<sup>106</sup> USAID Bureau for Humanitarian Assistance Biannual and Final Reporting Template for Public International Organizations, UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

<sup>107</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

<sup>108</sup> El World Youth Report es un informe elaborado periódicamente por la Secretaría General de las Naciones Unidas que proporciona un análisis exhaustivo de la situación de la juventud (15–24 años) a nivel mundial, abordando aspectos como educación, empleo, salud, participación cívica y retos globales (por ejemplo, cambio climático o pandemias), así como recomendaciones de políticas públicas. [United Nations - World Youth Report (WYR) | Division for Inclusive Social Development (DISD)]

En cuanto al alcance de poblaciones geográficamente dispersas y hablantes idiomas indígenas, 24 radios comunitarias, en alianza con las Comisiones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COMUSAN), produjeron y difundieron 380 mensajes radiales sobre temas de nutrición y salud, incluyendo higiene y agua segura, en idiomas Q'eqchi, mam y k'iche' hasta mayo de 2023. Se firmaron 8 convenios con radios comunitarias para transmitir programas en idiomas maternos, abordando temas como derechos indígenas, medio ambiente y salud<sup>109</sup>. Además, UNICEF apoyó la formación de personal del Ministerio de Educación en técnicas de locución y el equipamiento de cabinas de radio para mejorar la calidad de los programas radiofónicos.

Quedan, sin embargo, vacíos críticos en los eslabones de escala y sostenibilidad. Solo siete de los 22 municipios BCR han inscrito partidas permanentes para mantenimiento de sistemas, y las nuevas OMAS dependen aún de proyectos externos. Esta situación evidencia la necesidad urgente de fortalecer mecanismos institucionales y financieros que

garanticen que el sistema pueda sostenerse sin depender exclusivamente de la cooperación internacional. La alta rotación de personal técnico en la CONRED y en las alcaldías, exacerbada por cambios en las administraciones municipales, erosiona los comités locales cada cuatro años, afectando la continuidad de los procesos<sup>110</sup>. Además, la falta de indicadores sistemáticos para medir la reducción de pérdidas agrícolas o la seguridad alimentaria infantil después de sequías implica que el impacto sistémico no se ha demostrado cuantitativamente, una situación reconocida por la heterogeneidad en los reportes de indicadores y la necesidad de mejorar y estandarizar la medición de impacto. La dependencia de fondos humanitarios y la ausencia de un puente presupuestario estable entre emergencia y desarrollo limitan la transformación estructural que plantea la Teoría de Cambio, destacando la importancia de institucionalizar la preparación ante emergencias y lograr transiciones reales entre la ayuda humanitaria inmediata y el desarrollo a largo plazo.

## PE 2. Outcome 5 Política y Protección Social. ¿En qué medida las intervenciones han ampliado el acceso a programas de protección social y servicios equitativos para niños, niñas, adolescentes y sus familias, asegurando sostenibilidad ante emergencias? ¿Cómo se ha mejorado el diseño y ejecución de programas de protección social (Output 5.1), el fortalecimiento de competencias locales (Output 5.2) y la obtención de datos para impulsar recursos fiscales destinados a la infancia (Output 5.3)? ¿En qué forma se ha incorporado una perspectiva de género y edad en las intervenciones con miras a ampliar el acceso a la protección social por parte de niñas y madres?

*El Outcome 5 muestra una eficacia buena en expansión de la protección social – la cobertura de transferencias creció con fuerza (RSH de 19,000 a 119,000 hogares y 198,150 familias beneficiadas, apalancando 725 millones USD), lo que sitúa el índice técnico en torno al 80%; sin embargo, solo cerca del 43% de las personas entrevistadas perciben mejoras tangibles, señalando que, aunque los instrumentos existen y las transferencias llegan, su monto o alcance aún resulta insuficiente para la mayoría de cuidadores pobres, de modo que el avance es sustancial en escala programática pero todavía limitado en impacto percibido a nivel de hogar.*



**HALLAZGO 17:** La estrategia de protección social del CPD fortalece el espacio fiscal y la gestión local y muestra avances recientes, como la institucionalización del Registro Social de Hogares (RSH) con apoyo del SNU, pero requiere mayor inclusión y consolidación institucional.

<sup>109</sup> UNICEF, Informes proyecto "Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica" años 2022, 2023, 2024; UNICEF, Informe "Mejora del Derecho a la alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 2 años en 5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala" 2022, 2023

<sup>110</sup> UNICEF, Informe outcome Educación (Excel) 2022-2024

UNICEF ha sido catalizador clave para modernizar la arquitectura de protección social: costeo de políticas, un registro social interoperable, plataformas de pago automatizadas y finanzas públicas municipales más ágiles se traducen ya en una cobertura de transferencias que duplica metas y en mayor asignación presupuestaria para la niñez. No obstante, la sostenibilidad de estos avances exige blindar financiamiento multianual, consolidar sistemas de monitoreo con datos de discapacidad y reducir la dependencia de asistencia externa; de lo contrario, la ampliación lograda podría estancarse antes de transformar estructuralmente la pobreza infantil.

En la ruta de Protección Social, la generación de marcos normativos debía traducirse en políticas inclusivas. El cumplimiento todavía parcial del supuesto de espacio fiscal protegido restringe la eficacia de su implementación práctica.

La estrategia de protección social del CPD parte de un diagnóstico que, según lo expuesto en su consulta, indica que el 68% de la niñez y adolescencia guatemalteca vive en pobreza y el gasto público específico apenas bordea el 3.5% del PIB. Para romper este círculo, la Teoría de Cambio apuntó simultáneamente a (i) incrementar el espacio fiscal y (ii) profesionalizar la gestión de los programas.

El primer eje se operacionalizó con la herramienta de costeo de 48 intervenciones de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN)<sup>111</sup>; su publicación permitió la movilización de casi 60.6 millones USD en el presupuesto aprobado para 2023, gracias al apoyo político de SESAN. Paralelamente, el presupuesto asociado a la seguridad alimentaria y nutricional aumentó en 4.8 millones USD en 13 municipios específicos entre 2023 y 2024, y se reprogramaron 31.2 millones GTQ para nutrición y desnutrición aguda<sup>112</sup>. Estos cambios fueron acompañados por Estudios de costeo especializados que evidencian la importancia de las inversiones realizadas, siguiendo metodologías de Gestión por Resultados y el marco INFF.

El segundo eje, enfocado en gestión e información, se materializó en la expansión del RSH, que pasó de 19,000 familias en 2021 a 119,000 en 2024, con una meta de 500,000 para 2025. El RSH ahora interopera con RENAP y su información puede desagregarse por sexo y etnia, aunque la variable de discapacidad aún está en desarrollo. El RSH está alojado en los servidores del MIDES, donde el personal ha

adoptado las herramientas y metodologías desarrolladas por UNICEF en materia de sistemas de información, lo que permitió también, en ejercicios anteriores, como el Bono Familia, apalancar 725 millones USD en transferencias públicas a partir de una inversión de 250,000 USD de UNICEF en desarrollo informático.

A la par, se continuó el desarrollo del sistema de gestión de información del Bono Social (SIBS) con el apoyo de UNICEF y el Banco Mundial. UNICEF y el Banco Mundial asistieron al MIDES en la determinación de los requisitos funcionales del SIBS. Además, UNICEF realizó un estudio para sistematizar las opiniones de beneficiarios y equipos técnicos a fin de integrar sus recomendaciones en los manuales operativos del programa y en el rediseño de procesos administrativos<sup>113</sup>.

Para que los municipios gestionen mejor los recursos, UNICEF se alió con el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN). Hubo 22 municipalidades priorizadas que completaron diagnósticos de finanzas públicas y desarrollaron planes de mejora<sup>114</sup>. El diseño curricular para la capacitación en adquisiciones se basó en diagnósticos sobre brechas de capacidades en municipios y el análisis de errores comunes en el uso del Sistema de Compras y Contrataciones del Estado (Guatecompras). Las municipalidades que completaron el programa formativo muestran mejoras en la calidad de ejecución de los recursos, lo que se traduce en una mayor capacidad para contratar bienes y servicios que responden a las necesidades de la niñez.

Los logros políticos son igualmente notables. La Política Pública de Desarrollo Integral de la Primera Infancia (2024-2044) fue aprobada y publicada el 22 de abril de 2024, con la asistencia de UNICEF en sus cinco fases de desarrollo. A ello se suma la institucionalización del programa comunitario “Acompáñame a Crecer” como línea presupuestaria del MINEDUC en ocho departamentos, que destina fondos para la contratación de recurso humano y el desarrollo de materiales. Este avance refuerza el rol de UNICEF como actor clave en educación inicial, campo en el que también ha acompañado el fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias. Durante 2023, el MINEDUC asumió la financiación de 481 Centros Comunitarios de Desarrollo Infantil Integral (CECODII) y su equipo técnico, garantizando la continuidad del programa en más de 500 comunidades. Estos CECODII fueron implementados

<sup>111</sup> Los estudios y materiales pueden encontrarse en: <https://portal.siinsan.gob.gt/cedesan/>.

<sup>112</sup> UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

<sup>113</sup> *ibidem*

<sup>114</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

exitosamente, beneficiando a 520 comunidades y atendiendo a 10,377 niñas y niños menores de 4 años. Se han fortalecido las competencias de 141 gestores comunitarios en temas de primera infancia, quienes a su vez forman a 3,006 educadores comunitarios voluntarios<sup>115</sup>.



**HALLAZGO 18: El fortalecimiento de capacidades municipales ha mejorado la gestión de recursos para la niñez, pero enfrenta riesgos por rotación institucional y debilidad en el monitoreo.**

El acompañamiento técnico-fiscal de UNICEF ha probado ser un catalizador eficaz: diagnósticos, capacitación y plataformas digitales están reduciendo tiempos de contratación y elevando la ejecución de recursos para agua, nutrición y educación infantil. La iniciativa demuestra que con pocos insumos se desbloquean fondos locales latentes y se instala una cultura de rendición de cuentas. El reto es consolidar el modelo (mediante plazas estables, interoperabilidad plena de sistemas y legislación que blinde la “ruta amiga de la niñez” - modelo de articulación local para mejorar servicios y recursos orientados a la niñez) para que los avances sobrevivan a los ciclos electorales y escalen a los 340 municipios del país.

Según la TdC, la interoperabilidad de sistemas de información debía mejorar la focalización de programas. Al no cumplirse plenamente el supuesto de uso sistemático de datos desagregados, la eficacia en equidad sigue siendo limitada.

Entre 2022 y 2024, UNICEF, con el apoyo de la Unión Europea, finalizó el proceso de fortalecimiento de capacidades y herramientas dirigidas a gobiernos locales, en el marco de un plan de mejora de finanzas públicas desarrollado conjuntamente con las municipalidades<sup>116</sup>. Se completaron 22 diagnósticos y planes de mejora de finanzas públicas en los municipios priorizados. Un total de 430 funcionarios municipales fueron capacitados en gestión pública municipal, incluyendo planificación del desarrollo, gestión de ingresos y gasto municipal. Específicamente, 123 funcionarios municipales participaron en talleres de capacitación sobre el

uso del Sistema de Compras y Contrataciones del Estado. El diseño curricular para estas capacitaciones se basó en diagnósticos sobre brechas de capacidades y análisis de errores comunes en el sistema Guatecompras<sup>117</sup>.

Las municipalidades que han completado el programa formativo muestran mejoras en la calidad de ejecución de los recursos, lo que se traduce en una mayor capacidad para contratar bienes y servicios que responden a las necesidades de la niñez. Por ejemplo, en Cobán, Alta Verapaz, se inició una actualización de usuarios de servicios de agua y saneamiento público utilizando *KoboToolbox*, lo que permitió consolidar información, reducir la morosidad en un 6% y recuperar 37,000 USD por pagos atrasados. Se fortalecieron también competencias en la formulación de proyectos y mejora de procesos en unidades de compra. Hubo 11 municipalidades que incrementaron su inversión pública en niñez y adolescencia por un monto global de 5.2 millones de USD entre 2023 y 2024, y 13 municipalidades que aumentaron el presupuesto asociado a la seguridad alimentaria y nutricional en 4.8 millones de USD<sup>118</sup>.

El MINFIN, en alianza con UNICEF y el INAP, ha trabajado en el fortalecimiento de las finanzas públicas municipales. Este esfuerzo incluyó la elaboración de 22 diagnósticos de finanzas públicas municipales y planes de mejora que buscan incrementar el gasto público, especialmente el vinculado a la seguridad alimentaria y nutricional y la niñez y adolescencia. Se realizaron talleres de capacitación en gestión y administración municipal, incluyendo el uso del sistema Guatecompras, capacitando a 123 funcionarios municipales inicialmente y a 302 nuevos servidores públicos a mayo de 2024<sup>119</sup>.

Paralelamente, en municipios como Cobán, se ha implementado una plataforma de gestión que prioriza obras y programas municipales basándose en evidencia, como datos censales, registros administrativos y levantamientos comunitarios. Esta herramienta ha permitido una asignación presupuestaria más equitativa y focalizada, incluyendo comunidades rurales. UNICEF ha apoyado el fortalecimiento del sistema de Coordinadoras para la Reducción de Desastres (CONRED, CODRED, COMRED) a nivel departamental y municipal en 22 municipios prioritarios, en colaboración con la Secretaría Ejecutiva de CONRED. Se han realizado talleres

115 ibidem

116 UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

117 ibidem; UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

118 UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

119 UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024.

de continuidad de negocios y resiliencia ante desastres, desarrollando planes de acción individuales y colectivos<sup>120</sup>.

Las mejoras en la gestión administrativa se han reflejado en diversas áreas. Por ejemplo, en San Juan Chamelco, la municipalidad, con el apoyo de UNICEF y Helvetas, logró la certificación de comunidades libres de defecación al aire libre, lo que contribuyó a cambiar prácticas culturales y reducir enfermedades. En Cobán, la actualización de usuarios de servicios de agua y saneamiento mediante KoboToolbox permitió consolidar información y recuperar fondos por pagos atrasados. El Modelo de Brigadas Integrales de Salud y Nutrición, apoyado y validado por UNICEF, ha sido institucionalizado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) con una asignación presupuestaria de 49.5 millones de quetzales para 81 brigadas a nivel nacional en 2023, que continúan en 2024. Estas brigadas brindan servicios esenciales de salud y nutrición, incluyendo detección temprana de desnutrición aguda, en comunidades remotas<sup>121</sup>.

No obstante, persisten desafíos estructurales. El proceso electoral de 2023 y los cambios de gobierno en los municipios han provocado retrasos y requerimientos de adaptación en las acciones. La alta rotación de personal y la falta de estabilidad de las plazas en el nivel municipal siguen siendo una limitante para la continuidad de los programas. La sostenibilidad de las intervenciones depende significativamente de la voluntad política y de la asignación de presupuestos estables, ya que las decisiones políticas locales no siempre priorizan la salud ambiental o la prevención. Aunque UNICEF apoya el RSh para priorizar hogares vulnerables y registra edad y etnia, su cobertura es limitada y aún no se ha consolidado un sistema de monitoreo y evaluación unificada que permita una focalización precisa a nivel subdistrital.



### **HALLAZGO 19: La estrategia fiscal del CPD ha movilizado recursos y generado evidencia para invertir en la niñez, pero enfrenta límites estructurales para su sostenibilidad e institucionalización**

UNICEF ha convertido evidencia y acompañamiento técnico en palancas que ya movilizan más recursos para infancia y obligan a transparentar su ejecución. La nueva “ruta amiga de la niñez” y las asignaciones adicionales a nutrición y transferencias muestran que la estrategia funciona cuando converge análisis económico, incidencia parlamentaria y herramientas de seguimiento. El reto es consolidar el incremento hasta la meta de 4% del PIB, extender el etiquetado a discapacidad y blindar las reformas frente a cambios políticos, de modo que la ampliación presupuestaria sea estable y efectivamente traducida en servicios para todos los niños y niñas del país.

La ruta de Protección Social de la TdC vincula la gestión local con mayor cobertura de poblaciones vulnerables; la falta del supuesto de presupuestos multianuales estables a nivel municipal reduce la eficacia en trasladar avances operativos hacia impacto sostenido.

En política fiscal para la niñez, el gasto público en infancia en Guatemala alcanzó el 3.5% del PIB en 2023. La Teoría de Cambio del CPD identificó la necesidad de abogar por el aumento y la mejora de las inversiones públicas en favor de la infancia, buscando influir en las políticas y la asignación de recursos para garantizar mayores inversiones en programas centrados en la niñez. Esto implicó colaborar con los ministerios gubernamentales para priorizar la infancia en los presupuestos nacionales y locales, y realizar investigaciones sobre los costos y beneficios de invertir en la infancia.

Para ello, UNICEF finalizó la herramienta de costeo para 48 intervenciones de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición, lo que permitió la movilización de casi USD 60.6 millones en el presupuesto aprobado para 2023. Posteriormente, en mayo de 2023, UNICEF completó el análisis de costeo “Invertir en la Infancia”, el cual estimó la necesidad de aumentar la inversión hasta el 7.7% del PIB para 2030 para universalizar el acceso a servicios esenciales como salud, educación, agua, saneamiento e higiene, y protección social. Los resultados de este estudio fueron compartidos con diferentes sectores de la sociedad y con las autoridades recién electas<sup>122</sup>.

<sup>120</sup> ibidem

<sup>121</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024, UNICEF, Informe “Mejora del Derecho a la alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 2 años en 5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala” 2022, 2023

<sup>122</sup> UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

Para el segundo eslabón, blindaje presupuestario, UNICEF apoyó el fortalecimiento de las finanzas públicas municipales y la gestión presupuestaria para aumentar el gasto público, especialmente en seguridad alimentaria y nutricional, salud y protección infantil. Este proceso, completado en 2024, permitió la elaboración y actualización de 22 diagnósticos y la implementación de planes de mejora con el Ministerio de Finanzas (MINFIN)<sup>123</sup>. Se realizaron cuatro diagnósticos de finanzas públicas municipales y se desarrollaron dos planes de mejora preliminares en Alta Verapaz y Chiquimula, y se inició la elaboración de tres diagnósticos adicionales en Quiché. Además, 123 servidores públicos fueron capacitados en gestión pública, incluyendo la importancia del presupuesto municipal para la niñez y el uso del Sistema de Compras y Contrataciones del Estado<sup>124</sup>.

Los resultados iniciales mostraron tracción. El personal del MIDES adoptó herramientas y metodologías de UNICEF. El programa “Bono Familia” fue posicionado como un hito en política social. Una inversión de USD 250,000 en asistencia técnica por parte de UNICEF apalancó USD 725 millones de recursos públicos para el “Bono Familia”. Las transferencias priorizaron a los hogares con niños pequeños y a las mujeres cuidadoras. El desarrollo del sistema de información del Bono Social (SIBS) y un ejercicio piloto de Registro Social de Hogares sensible al género en 7 municipios continuaron con el apoyo de UNICEF y el Banco Mundial<sup>125</sup>.

No obstante, las limitaciones estructurales persisten. El gasto público en infancia en 2023 fue del 3.5% del PIB, y se estima que se necesita un aumento al 7.7% del PIB para 2030 para universalizar el acceso a servicios esenciales. Los recursos siguen siendo escasos para cubrir la demanda educativa, y la inversión pública en niñez se mantiene baja e inequitativa. La sostenibilidad de los programas depende en gran medida de la continuidad de la voluntad política y del financiamiento público, insuficiente. UNICEF ha desempeñado un rol catalizador, facilitando modelos piloto, evidencia y acciones que han apalancado esfuerzos institucionales.

En cuanto a la niñez con discapacidad, persiste el desafío de la ausencia de datos nacionales desagregados en registros administrativos de salud y protección social. No obstante, se reconoce como un avance significativo que la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI/FECS) ya incluya información sobre discapacidad, lo cual permite generar análisis más detallados en esta materia, UNICEF ha acompañado también la inclusión de niños con discapacidad en programas como Acompáñame a Crecer y en encuestas que permiten profundizar en la situación de este grupo poblacional, mientras que el Registro Social de hogares (RSH) mantiene su propósito específico como puerta de entrada al sistema de protección social.

La verificación de resultados se dificulta debido a la baja capacidad interna para el monitoreo y evaluación (M&E) en muchas entidades, la dependencia de reportes manuales y la ausencia de un sistema nacional unificado para el seguimiento del impacto<sup>126</sup>. Aunque se hayan desarrollado herramientas digitales orientadas principalmente a fortalecer los sistemas de información y de gestión pública, estas aún no se traducen en un mecanismo consolidado de monitoreo y evaluación. En consecuencia, la sistematización a gran escala y la medición de impacto a largo plazo siguen siendo retos.

Finalmente, la alta rotación del personal en gobiernos locales y en las instituciones gubernamentales, exacerbada por los procesos electorales y cambios políticos, es una dificultad constante que afecta la continuidad, la consolidación de capacidades instaladas y la sostenibilidad de los programas y la cultura de reporte.

<sup>123</sup> *ibidem*

<sup>124</sup> UNICEF, Informes proyecto “Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica” años 2022, 2023, 2024

<sup>125</sup> UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

<sup>126</sup> Entrevistas con socios implementadores,

### 3.3. PREGUNTA #2: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

PE2 común ¿Qué indicadores medibles evidencian el cambio logrado y cómo se han alcanzado resultados diferenciados para los distintos actores y grupos, particularmente los más marginalizados?

El análisis muestra una eficacia estimada (EE) de 92%, confirmando un cambio significativo: 83% de los KPI<sup>127</sup> de resultado superan el 80% de avance, y en cada uno de los cinco Outcome se validaron al menos tres relatos de cambio con distintos actores, evidenciando transformaciones concretas y resultados diferenciados que alcanzan a los grupos más marginados.



**HALLAZGO 20: Los indicadores muestran que el CPD alcanzó un cambio significativo, destacando resultados sólidos y diferenciados en grupos prioritarios.**

La combinación de KPI cuantitativos (83% superan el umbral) y relatos cualitativos ( $\geq 3$  por Outcome) otorga una eficacia estimada (EE) de 92%, evidenciando cambios sustantivos. Las transformaciones reportadas son particularmente significativas para niñas indígenas, mujeres, hogares pobres y personas en movilidad humana, confirmando la orientación del programa hacia la equidad. Hay algunas debilidades en la recolección de datos sobre discapacidad y educación inclusiva. Con base en los registros del sistema de seguimiento (*workspace*) 2024 y en las historias de campo recopiladas, el ICCD para el Programa de País UNICEF-Guatemala 2022-2024 se estima en 92%, lo que indica un cambio significativo:

Tabla 8: Medición Eficacia Estimada (EE)

Parámetro	Evidencia	Valor
<b>A. % KPI <math>\geq 80\%</math></b>	15 de 18 KPI con datos 2024 superan el 80% de avance (p. ej., vacunación sarampión 549%, saneamiento humanitario 387%) <sup>128</sup>	<b>83%</b>
<b>B. <math>\geq 3</math> relatos por Outcome</b>	Se documentaron y validaron $\geq 3$ relatos en cada Outcome analizado (Salud/Nutrición, Protección, WASH, Política social) con múltiples actores [Entrevistas ...]	<b>Cumplido (100%)</b>
<b>Eficacia Estimada (EE)</b>	$(83 + 100) \div 2$	<b>92%</b>

127 Indicador Clave de Desempeño

128 UNICEF, Indicadores CSI 2022-2024, 2025

## **A. Indicadores medibles que evidencian el cambio logrado (RAM 2024<sup>129</sup>):**



**Salud y Nutrición:** 1,250 trabajadores sanitarios capacitados (250% de la meta) y 1 536,172 niñas/os vacunados contra el sarampión (549%). Este último indicador corresponde a las metas globales de inmunización de UNICEF y refleja un cambio positivo medible en cobertura de salud pública; sin embargo, dentro del CPD en Guatemala la principal prioridad en salud y nutrición estuvo enfocada en la reducción de la desnutrición crónica.



**Educación:** 1,003 niñas/os recibieron materiales individuales de aprendizaje (40% de la meta) y 1,038 niñas/os accedieron a educación a través de plataformas digitales (23%).



**Protección de la niñez:** 100% de niñas/os no acompañados reunificados o con cuidado alternativo (111%).



**WASH:** Personas con saneamiento básico 150%, agua básica 147% e higiene básica 253% de la meta; 112 escuelas con servicios WASH 190%.



**Política social:** 198,150 hogares recibieron transferencias (198%); el Registro Social pasó de 19,000 a 119,000 hogares entre 2021-2024.



**Alianzas y participación:** Voluntariado infantil: 1989 personas (315%); juventud en plataformas U-Report: 44,464 (141%).

En conjunto, 83% de los KPI con datos 2024 alcanzan o superan 80% de su meta, cumpliendo el umbral A del ICCD.

### \* EE

$$EE=A (83\%) +B (100\%)2=92\%ICCD=2A (83\%) +B (100\%)=92\%$$

El programa mantiene la categoría de **cambio significativo** gracias a:

- \* **Excelentes resultados cuantitativos en salud, protección, WASH y política social**
- \* **Evidencia cualitativa robusta en los cinco *Outcome*, ahora incluida educación**
- \* **Foco diferenciado en niñas y mujeres, pueblos indígenas, personas con discapacidad y niñez migrante.**

129 ibidem

## **B. Relatos de cambio**<sup>130</sup> (**≥ 3 por Outcome**)

Outcome



### Salud y nutrición:

- \* Brigadas integrales introdujeron el uso del MUAC familiar, acelerando el diagnóstico de casos de desnutrición
- \* Política de Primera Infancia validada e impresa, con ruta multisectorial planteada y en proceso de definición técnica
- \* Más emergencias resueltas in situ en Esquipulas tras formación en RCP y ultrasonido básico.
- \* Educación:
  - \* Entrega de kits de aprendizaje individuales mejoró permanencia escolar en Chiquimula
  - \* 7 000 niñas/os mantuvieron clases en 2023 mediante plataformas digitales adaptadas a lenguas mayas; docentes observaron mayor participación en K'iche' y Q'eqchi'
  - \* Consejos estudiantiles liderados por adolescentes impulsaron tutorías entre pares y proyectos de servicio comunitario en 15 centros educativos.



### Protección de la infancia:

- \* Niñas Q'eqchi' comenzaron a perder el miedo a denunciar situaciones de abuso; > 20 casos fueron referidos a la PGN con acompañamiento comunitario
- \* La Clínica Digna redujo los tiempos de atención médica, psicológica y legal para víctimas de violencia sexual en Cobán
- \* Brigadas de salud detectaron casos de violencia y embarazos en niñas menores de 15 años, en articulación con comadronas y la PGN.



### WASH + Resiliencia climática:

- \* Camotán: familias autoconstruyeron letrinas inclusivas; sentido de corresponsabilidad comunitaria
- \* En 2023 y 2024 se certificaron 8 municipios como libres de defecación al aire libre (Tamahú, San Cristóbal Verapaz, Santa Cruz Verapaz, Tactic y San Juan Chamelco en Alta Verapaz; San Juan Cotzal y San Gaspar Chajul en Quiché y; San Juan Ixcoy en Huehuetenango), lo que contribuye a la reducción de casos de diarrea infantil y la sostenibilidad de las prácticas de higiene, gracias a la vinculación comunitaria y a las estrategias de comunicación para el cambio de comportamiento
- \* Comités comunitarios realizaron vigilancia del cloro residual y promovieron el lavado de manos en escuelas, en coordinación con SESAN.



### Políticas y protección social

- \* Bono Familia movilizó USD 725 millones y amplió cobertura de manera más equitativa y focalizada
- \* Municipalidades formadas en adquisiciones redujeron errores en Guatecompras y ejecutaron el presupuesto con enfoque en la niñez
- \* En Cobán, la priorización de obras basada en evidencia permitió asignaciones más equitativas y focalizadas en recursos

130 , socios implementadores, personas beneficiarias, actores locales



## **C. Resultados diferenciados para grupos marginados**<sup>131</sup>

Grupo

- \* Niñas y adolescentes mujeres: Implementación de rutas de derivación sensibles al género; atención empática a víctimas de violencia sexual en la Clínica Digna, brigadas móviles que priorizaron embarazadas y niñas en situación de migración
- \* Pueblos indígenas: Estrategias de comunicación y materiales en Q'eqchi'; presencia de promotores bilingües; uso de traductores en servicios de salud y protección; evidencia de aceptación comunitaria en territorios Ixil y del corredor seco
- \* Personas con discapacidad: Adaptación de letrinas; manual antropométrico en desarrollo; procesos de discapacidad con modelo biopsicosocial en implementación; ajustes en centros humanitarios
- \* Niñez migrante y adolescentes: Apoyo en centros humanitarios con enfoque en salud mental y reunificación familiar; implementación de la campaña "Voy a paso seguro" y del chat "Olivet" para atención psicosocial inmediata.

131 Ibidem

### 3.3.1 Análisis de la encuesta de evaluación

Con el fin de triangular los hallazgos de la evaluación, y complementar la información disponible, se aplicaron encuestas a tres grupos de actores clave: socios implementadores, personal de UNICEF en Guatemala y contrapartes institucionales.

Al comparar las respuestas de los tres grupos, se observa una coincidencia clara en torno a los procesos administrativos y la falta de financiamiento como principales limitantes para la implementación y sostenibilidad de los programas. Tanto los socios implementadores como el personal de UNICEF resaltan la inestabilidad financiera y los cambios políticos como riesgos importantes, mientras que las contrapartes gubernamentales enfatizan la falta de voluntad política y de presupuesto. En cuanto a la coordinación, socios y contrapartes valoran positivamente el papel de UNICEF en facilitar el trabajo con otros actores, mientras que el personal reconoce limitaciones en la coordinación interna y externa. Respecto a la sostenibilidad, los tres grupos perciben una alta dependencia del apoyo de UNICEF, aunque difieren en el grado: los socios consideran que la continuidad sería parcial, el personal la califica como moderada o baja y las contrapartes la vinculan directamente a la disponibilidad de recursos estatales. Finalmente, en términos de adaptación al contexto, el personal y las contrapartes coinciden en señalar una respuesta adecuada de UNICEF frente a emergencias, mientras que los socios lo mencionan solo de manera indirecta en relación con la reorientación de acciones.

Más en detalles, los socios implementadores tienen una relación de larga data con UNICEF, particularmente en el área de protección a la infancia. Consideran que la colaboración ha fortalecido significativamente sus propios programas y servicios, destacando el valor de la coordinación interinstitucional y del acompañamiento técnico proporcionado por UNICEF. Los socios identifican como principal desafío la complejidad de los procesos administrativos, junto con la inestabilidad del financiamiento y la alta rotación de personal en las instituciones gubernamentales. Estos factores dificultan la sostenibilidad de las intervenciones, ya que la mayoría estima que las acciones podrían continuar solo parcialmente sin el apoyo de

UNICEF. Entre los factores que facilitan el éxito mencionan la credibilidad de UNICEF y la pertinencia de las intervenciones adaptadas al contexto local. Para mejorar la colaboración, sugieren asegurar financiamiento a más largo plazo y mayor flexibilidad en los procesos administrativos.

El personal de UNICEF ofrece una mirada interna que refleja tanto fortalezas como áreas de mejora. Señalan que los principales obstáculos para la implementación del programa son los procesos administrativos internos, los cambios en el contexto político y las limitaciones financieras. También identifican la falta de coordinación entre programas como un aspecto a mejorar, aunque reconocen que la organización ha mostrado una capacidad de adaptación considerable frente a situaciones externas como la pandemia o los desastres naturales. La sostenibilidad se percibe como un reto, principalmente por la falta de financiamiento sostenido y los cambios en la agenda política. El personal reconoce avances importantes derivados del programa, como la aprobación de la Política de Primera Infancia, la creación de herramientas digitales para la gestión social y la actualización de normativas en áreas estratégicas.

Las contrapartes gubernamentales, integradas por funcionarios de distintas instituciones del Estado, valoran la colaboración con UNICEF como muy importante o incluso esencial. Destacan el apoyo técnico y la coordinación facilitada por la organización, los cuales han fortalecido sus capacidades institucionales y mejorado la atención a poblaciones vulnerables, incluyendo la niñez migrante. Los principales desafíos que identifican están relacionados con la falta de financiamiento suficiente en las instituciones, los cambios en las prioridades gubernamentales, la escasez de personal capacitado y los procesos administrativos complejos. También expresan la necesidad de que UNICEF atienda más las prioridades de las instituciones nacionales. Entre los factores que amenazan la sostenibilidad se encuentran la falta de voluntad política y la ausencia de presupuestos adecuados, por lo que consideran crucial la transferencia de conocimientos y la garantía de financiamiento a largo plazo.



Tabla 9 Comparativa de Respuestas sobre Temas Clave

Tema Clave	Personal de UNICEF	Contrapartes Gubernamentales	Socios Implementadores
<b>Principales Desafíos / Cuellos de Botella</b>	<b>Procesos administrativos internos de UNICEF</b> (65.38%) <sup>2</sup> . Cambios en el contexto político (61.54%) <sup>3</sup> . Limitaciones de recursos financieros (57.69%).	<b>Falta de financiamiento suficiente</b> (40%) <sup>2</sup> . Cambios en prioridades de gobierno / Falta de personal capacitado / Procesos administrativos complejos (todos 33.33%).	<b>Procesos administrativos complejos</b> (69.23%) <sup>2</sup> . Financiamiento insuficiente (23.08%) <sup>3</sup> . Inestabilidad del apoyo y falta de certeza en la continuidad.
<b>Coordinación con Otros Actores</b>	<b>Regular.</b> La coordinación con otras agencias de la ONU ocurre "pocas veces" (53.85%). La promoción de coordinación con ONG y donantes es "moderada" (42.31%).	<b>Muy positiva.</b> UNICEF ha facilitado "mucho" (33.33%) o "bastante" (33.33%) la coordinación con otros actores clave.	<b>Muy positiva.</b> UNICEF ha facilitado "bastante" (53.85%) o "mucho" (38.46%) la coordinación efectiva con otras instituciones.
<b>Sostenibilidad de las Acciones sin UNICEF</b>	<b>Moderada a baja.</b> El 42.31% considera la probabilidad "moderada", mientras que el 29.93% la ve como "baja" o "muy baja".	No se preguntó directamente, pero los riesgos identificados sugieren una alta dependencia del apoyo externo.	<b>Baja.</b> El 84.62% cree que las acciones continuarán solo <b>parcialmente</b> .
<b>Principales Riesgos para la Sostenibilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Falta de financiamiento sostenido</b> (76.92%)</li> <li><b>Cambios en la agenda política</b> (69.23%)</li> <li><b>Débil apropiación institucional</b> (46.15%).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Falta de voluntad política</b> (73.33%)</li> <li><b>Falta de presupuesto</b> (60%)</li> <li><b>Falta de normativa</b> (13.33%).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Falta de financiamiento</b> (84.62%)</li> <li><b>Falta de voluntad política</b> (69.23%)</li> <li><b>Falta de capacidad técnica en instituciones</b> (46.15%).</li> </ol>
<b>Sugerencias para Mejorar la Colaboración/ Sostenibilidad</b>	Prioridades para el próximo CPD incluyen: enfoque de sostenibilidad, trabajo integrado entre equipos, salud mental, empleabilidad para jóvenes y discapacidad.	<b>Asegurar transferencia de conocimientos y capacidades</b> (60%) <sup>2</sup> . <b>Garantizar financiamiento a largo plazo</b> (60%).	<b>Asegurar financiamiento a más largo plazo</b> (92.31%) <sup>2</sup> . Mayor flexibilidad en procesos administrativos (61.54%).
<b>Adaptabilidad al Contexto (COVID-19, desastres)</b>	<b>Alta.</b> El 80.77% considera que UNICEF se adaptó "bastante" o "mucho" a los cambios del contexto.	<b>Alta.</b> El 73.33% considera que UNICEF sí pudo adaptarse de manera efectiva.	No se preguntó directamente, pero mencionaron que las emergencias pueden reorientar las acciones programadas.

## 3.4. PREGUNTA #3: EFICACIA/EFFECTIVIDAD – MODELO DE GESTIÓN

**PE3. Eficacia / Efectividad:** Modelo de Gestión. ¿En qué medida el modelo de gestión del CPD resultó adecuado para el logro de los resultados? ¿Qué cuellos de botella existieron y cómo se abordaron? ¿En qué medida se desempeñó el equipo país sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, acorde a la planilla sobre el equilibrio de género del equipo de UN en Guatemala? ¿Cómo influyó la coordinación, comunicación y la estructura organizativa (centralizada vs. descentralizada) en el fortalecimiento institucional y el ownership local?

*El modelo de gestión del CPD se considera eficaz, aunque con desafíos persistentes, basándose en el criterio de juicio cualitativo. Coordinación: Si bien el modelo ha logrado generar importantes sinergias intersectoriales y posicionar a UNICEF como un actor clave en la articulación entre organismos y socios, la coordinación “satisfactoria” no se reporta uniformemente. Persisten percepciones de comunicación vertical y desafíos en la retroalimentación entre los niveles central y subnacional. Cuellos de botella solucionados: Se han documentado y abordado exitosamente múltiples cuellos de botella. La simplificación de procesos administrativos, la institucionalización de programas clave en el presupuesto estatal para mitigar la rotación de personal y la dependencia de fondos externos, y el fortalecimiento del uso de datos son ejemplos claros de cómo UNICEF ha respondido a estos desafíos.*



**HALLAZGO 21:** El modelo de gestión del CPD facilitó reformas clave y alianzas estratégicas, pero enfrenta tensiones internas y desafíos de sostenibilidad institucional

El **modelo de gestión** ha sido catalítico para institucionalizar programas y articular políticas multisectoriales, pero su eficacia queda mermada por cuellos de botella administrativos (SOP extensos, compras y contrataciones lentas) y por la sobrecarga y rotación del personal, factores que ralentizan la ejecución y generan estreses operativos.

El modelo de gestión del CPS se valora, en términos generales, como adecuado para el logro de resultados. La confianza depositada por los ministerios permitió institucionalizar procesos esenciales, por ejemplo, la expansión del programa de primera infancia, los avances en la institucionalización del RSH, incluyendo su interoperabilidad con el SIPS y la articulación de políticas multisectoriales; además, UNICEF fue reconocida como un “puente” que abre espacio a otros organismos de la ONU y a socios locales.

No obstante, se identifican varios cuellos de botella:

**Internamente**, las entrevistas señalan procesos administrativos y logísticos lentos y burocráticos, que dificultan adquisiciones y contrataciones oportunas incluso en emergencias; una fragmentación programática con demasiados *outcomes* e indicadores poco útiles cuya medición sobrecarga al personal sin aportar valor a la gestión; y una débil articulación transversal entre áreas, donde las sinergias dependen más de iniciativas individuales que de estructuras institucionalizadas. Las áreas técnicas perciben una comunicación vertical insuficiente con la gerencia, lo que alimenta silos sectoriales y merma la coherencia estratégica. A esto se suman la aún limitada presencia que reduce el acompañamiento directo a socios y comunidades.

**Externamente**, la limitada capacidad técnica y la rotación frecuente de funcionarios en las instituciones contraparte producen demoras, y la dependencia de fondos internacionales expone al programa a fluctuaciones financieras.

UNICEF abordó estos obstáculos mediante varias estrategias:

**Simplificó y digitalizó procesos:** el flujo de la Solicitud de Servicios (RSH por sus siglas en inglés) se redujo de 70 a 16 pasos, las compras menores de USD 10,000 se delegaron a la oficina de Operaciones y se firmaron acuerdos a largo plazo para acelerar el diseño de materiales. Estas medidas respondieron directamente a los cuellos de botella administrativos identificados.

**Se impulsó la institucionalización de intervenciones clave;** las brigadas integrales de salud y nutrición fueron incorporadas al presupuesto del MSPAS, y el INAP integró el programa de capacitación municipal en su agenda permanente, lo que contribuyó a mitigar los efectos de la rotación de personal.

**Fortaleció el monitoreo y el uso de datos:** se pilotearon nuevas herramientas M&E, se promovió KoboToolbox en municipalidades y se financiaron encuestas MICS y ENSANUT para facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.

En cuanto al equilibrio entre centralización y descentralización, la presencia de especialistas de UNICEF “dentro” de los ministerios contribuyó a acelerar reformas a nivel nacional. Sin embargo, en el nivel subnacional persiste la percepción de los actores locales de que muchas decisiones llegan ya definidas desde la sede central, con escasa retroalimentación ascendente. Al mismo tiempo, el acompañamiento a municipalidades y a estructuras comunitarias (COMUSAN, OMPNA, OMAS) fortaleció el *ownership* local y permitió que varios programas sigan operando aun con recursos limitados<sup>132</sup>. La continuidad, no obstante, dependerá de un compromiso presupuestario estable que trascienda los cambios políticos.

132 UNICEF, Informe *outcome* Protección de la infancia (Excel) 2022-2024

## 3.5. PREGUNTA #3: EFICACIA/EFFECTIVIDAD – ANÁLISIS FINANCIERO



**HALLAZGO 22: UNICEF demostró alta capacidad de movilización y eficiencia adaptativa, aunque persisten cuellos operativos y riesgos por dependencia externa.**

La gestión financiera del CPD se evalúa como eficaz: incrementó significativamente los recursos disponibles, ejecutó el 100% del presupuesto asignado y realineó partidas según prioridades emergentes, todo ello con una canasta de donantes diversificada y con evidencia de altos retornos en abogacía. Para la recta final del ciclo 2022-2025, se recomienda acelerar los desembolsos en Educación, simplificar los flujos internos de compras y reducir el número de indicadores de monitoreo, a fin de elevar la tasa de absorción y sostener la credibilidad ante donantes y contrapartes nacionales.

Entre 2022 y febrero 2025, UNICEF Guatemala movilizó US\$ 82.7 millones, un 48% por encima del presupuesto original del CPD (USD 56 millones), mostrando una fuerte capacidad de movilización de recursos y de adaptación a oportunidades de financiamiento. De esos fondos asignados, se han ejecutado USD 63.6 millones<sup>133</sup> (77%), cifra razonable dado que todavía resta casi un año de periodo programático. El sobreesfuerzo de movilización no se tradujo en sobre ejecución desordenada: la absorción se ha mantenido alineada con la capacidad operativa y los cambios estratégicos acordados en la revisión de 2024<sup>134</sup>.

**Eficiencia en la asignación por resultados.** La distribución real refleja prioridades emergentes y cierres de proyectos: Educación concentra el 29% de los gastos, seguida por Protección de la Niñez (28%) y Salud-Nutrición (21%); WASH-Resiliencia (9%), Efectividad del Programa (7%) y Política-Protección Social (5%) completan el cuadro (datos administrativos UNICEF, feb-2025) y La escalada de la línea “Efectividad del Programa”, de USD 0.4 M en 2022 a USD 1.4 M en 2024, demuestra capacidad de reprogramar para fortalecer monitoreo, comunicación y abogacía cuando las condiciones lo exigieron. Del lado del gasto, Salud-Nutrición ejecutó 82% de lo asignado y Protección 91%, mientras que Educación muestra un rezago (73%), lo que sugiere margen de mejora en planificación y absorción sectorial (datos administrativos UNICEF, feb-2025).

<sup>133</sup> Fuente: Datos financieros administrativos UNICEF Guatemala 2022-2025 (Febrero 2025)

<sup>134</sup> Ibidem

**Diversificación de fuentes y gestión de riesgos.** El portafolio de donantes es amplio: los cinco principales concentran el 58% del total, sin que ninguno supere el 23% del financiamiento, lo que reduce la vulnerabilidad a recortes unilaterales (datos administrativos UNICEF, feb-2025). La mezcla de fondos temáticos, humanitarios y de cooperación bilateral permitió responder a shocks, p. ej., ampliar Salud-Nutrición con fondos BPRM y financiar WASH con ECHO, sin comprometer las metas de desarrollo. Esta flexibilidad valida la estrategia de diversificación prevista en el CPD.

**Relación costo-beneficio y palanca presupuestaria.** La abogacía técnica de UNICEF, sustentada en análisis de costo-beneficio, ha demostrado ser altamente rentable. Una asistencia de US\$ 250 000 desencadenó US\$ 725 millones de fondos públicos para el Bono Familia. Adicionalmente, 31.2 millones de quetzales (GTQ) fueron reprogramados para Nutrición, financiando brigadas y transferencias para desnutrición aguda. El RSHG escaló de un piloto inicial de 19 714 hogares a identificar 60,848 hogares en 14 municipios para 2024, facilitando su inclusión en programas sociales. Esta expansión contó con asistencia técnica y apoyo presupuestario de UNICEF, dado que el componente de Política Social y Protección Social representó el 5% del total de fondos utilizados por UNICEF entre 2022 y febrero de 2025. Estos resultados indican que, más allá de la ejecución lineal, UNICEF genera multiplicadores fiscales que incrementan el impacto de cada dólar invertido<sup>135</sup>, como evidencia su rol de agencia gestora del Grupo Local de Educación y la gestión de fondos adicionales en el marco del GPE.

**Debilidades identificadas.** Persisten problemas de eficiencia interna: los procesos de suministro y contratación enfrentan cuellos de botella con demoras de 3 a 4 meses, lo cual limita la rapidez de respuesta en emergencias. A esto se suma la existencia de 170 indicadores de seguimiento que sobrecargan a los equipos. Además, la variabilidad anual de los aportes, -como la reducción a cero de los fondos canadienses en 2024- representan riesgos para la continuidad de programas de transferencias monetarias.

135 UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

## 3.6. PREGUNTA #4: EFICACIA/EFFECTIVIDAD – RESPUESTA A EMERGENCIAS

PE4. Eficacia / Efectividad: Respuesta a Emergencias. ¿En qué medida UNICEF tuvo la capacidad de adaptar su respuesta a emergencias, ejecutando paralelamente respuestas humanitarias y de desarrollo, incluyendo grupos en situación de más vulnerabilidad? ¿En qué medida la respuesta de emergencia ha maximizado su valor agregado y relevancia estratégica, considerando enfoques específicos para migración y eventos de origen hidrometeorológico?

*El juicio de eficacia para la Respuesta a Emergencias es del 100%, lo que indica que UNICEF ha demostrado una excelente capacidad de adaptación y ejecución eficaz en contextos de emergencia. UNICEF logró ejecutar al mismo tiempo acciones humanitarias y de desarrollo, priorizando a los grupos más vulnerables mediante ajustes específicos (embarazadas, sobrevivientes de violencia sexual, población migrante, LGBTIQ+). Potenció su valor estratégico al liderar clústeres (Educación, Nutrición, WASH, y el Área de Responsabilidad de Protección a la Niñez), apoyo en CAPMIR (Centros de Atención para Personas Migrantes y Refugiadas), impulsar el Protocolo Nacional para NNA migrantes y articular espacios como el Cash Working Group en el marco de la protección social adaptativa<sup>136</sup>. El Cash Working Group, con el apoyo de UNICEF y sus socios, ha sido un motor clave para analizar y abogar por la integración de las transferencias monetarias como un instrumento fundamental de la protección social adaptativa en Guatemala, especialmente en contextos de emergencia, buscando reformas normativas y movilizándolo recursos significativos para hacer el sistema más sensible y eficiente ante crisis. Sin embargo, la plena institucionalización y la velocidad de los procesos aún enfrentan desafíos de gobernanza y logística. Asimismo, vinculó aprendizajes del Bono Familia (programa de emergencia por COVID-19) que facilitaron el piloto del Registro Social de Hogares, aunque ambos instrumentos responden a propósitos distintos: uno de carácter temporal y de emergencia, y el otro como mecanismo permanente de ingreso a programas sociales. Las sinergias entre desarrollo y emergencia se fortalecieron, aunque persisten dos cuellos de botella: débil articulación con gabinetes sectoriales del Gobierno y procesos internos de adquisiciones en UNICEF, que encarecen la respuesta.*

<sup>136</sup> La Protección Social Adaptativa (PSA), o Adaptive Social Protection (ASP) en inglés, es un enfoque para fortalecer la resiliencia de las personas y hogares pobres y vulnerables ante crisis como desastres naturales, cambio climático o pandemias, invirtiendo en la capacidad de los hogares para prepararse, responder y recuperarse de los choques mediante la activación rápida y flexible de programas de asistencia social, como transferencias monetarias y apoyo en especie, antes, durante y después de una crisis.



**HALLAZGO 23: UNICEF fortaleció la integración entre acción humanitaria y desarrollo con enfoque en niñez vulnerable, aunque persisten brechas en articulación interinstitucional y capacidad operativa.**

La respuesta de emergencias de UNICEF maximizó su valor agregado al combinar su presencia técnica en desarrollo con mecanismos humanitarios flexibles: transfirió metodologías de resiliencia al nivel local, integró protección social adaptativa y centró la atención en población migrante y comunidades afectadas por desastres climáticos. Los principales retos siguen siendo acelerar los procesos de adquisiciones y consolidar la coordinación entre clústeres y gabinetes sectoriales; superarlos potenciará aún más la pertinencia y el impacto de la acción de UNICEF en Guatemala.

UNICEF mostró una gran capacidad de adaptación al ejecutar de forma paralela la acción humanitaria y las intervenciones de desarrollo, con énfasis en los grupos más vulnerables. Durante la pandemia de COVID-19 y ante desastres locales, las brigadas integrales de salud y nutrición ajustaron protocolos y medios radiales para llegar a comunidades aisladas, priorizando a embarazadas y sobrevivientes de violencia sexual. En la esfera de protección social, el Bono Familia se implementó como un programa de emergencia frente al COVID-19. Si bien fue una medida temporal, dejó aprendizajes claves para el MIDES, como la activación del Registro Social de Hogares para la focalización de transferencias. Estos aprendizajes contribuyen hoy a la promoción de instrumentos de protección social en el Plan Nacional de Respuesta. La metodología SAHTOSO se reorientó hacia resiliencia y cambio climático, pasando de una herramienta de desarrollo a una medida anticipatoria en emergencias. No obstante, la articulación entre clústeres humanitarios y gabinetes sectoriales de gobierno sigue siendo limitada, y los procesos internos de adquisiciones, diseñados para tiempos de normalidad, pueden tardar meses y encarecer la respuesta.

En materia de movilidad humana, la organización implementó un modelo intersectorial que cubre tránsito, retorno y reintegración, integrando protección, WASH, salud, nutrición y apoyo psicosocial. Junto con SBS, PGN e IGM se atendieron miles de niñas, niños y adultos migrantes y retornados; se brindó refugio, filtros de agua, kits de higiene y mecanismos de información sobre riesgos. Destaca la creación del Protocolo Nacional para la Recepción y Atención de NNA Migrantes, así como programas de reintegración considerados innovadores en la región. Las propias brigadas de salud y nutrición se expandieron hacia rutas migratorias para suplir brechas de atención. Estas crisis prolongadas facilitaron una sinergia más eficaz entre desarrollo y acción humanitaria que la observada en desastres naturales.

Frente a eventos hidrometeorológicos, UNICEF lideró los clusters de Educación, Nutrición, WASH, y el Área de Responsabilidad de Protección a la Niñez y respondió a ciclones como Julia, distribuyendo filtros de agua y kits de higiene a las familias afectadas, así como brindando asistencia técnica a las instituciones rectoras de gobierno. Con CONRED se actualizó el Índice INFORM-GT, mejorando la toma de decisiones subnacionales, y se firmó un acuerdo para salvaguardar los derechos de la niñez en la gestión del riesgo. A nivel educativo, se repararon 190 escuelas dañadas, garantizando la continuidad de clases para más de 250 000 estudiantes. La estrategia de Resiliencia Empresarial y Comunitaria formó a empresas y actores locales en preparación centrada en la niñez, mientras la plataforma juvenil Agentes ECO involucró a adolescentes en la agenda climática y llegó hasta la COP 28 de cambio climático, COP16 de Biodiversidad y CGYN de CITES vinculando a UNICEF global por primera vez en la historia en temas de ambiente y biodiversidad en la CITES<sup>137</sup>.

137 UNICEF, Informes anuales y de Outcome/output 2022-2024

## 3.7. PREGUNTA #5: COHERENCIA (INTERNA, EXTERNA Y ARTICULACIÓN SUBNACIONAL-NACIONAL)

PE5.1: Coherencia Interna. ¿En qué medida las intervenciones de UNICEF han logrado establecer sinergias intersectoriales y una articulación horizontal que faciliten la transformación de insumos en procesos coordinados y resultados en la vida de los NNA? ¿Se ha transversalizado adecuadamente los enfoques de género, inclusión e interculturalidad en el CPD (diseño, presupuesto, implementación)?

*El CPD muestra una coherencia interna robusta: se identificaron al menos cuatro acciones multisectoriales clave (p.ej., brigadas integrales, PPDPI, servicios humanitarios integrados y formación municipal), se comparten recursos entre sectores y la transversalización de género, inclusión y pertinencia cultural impregna diseño, presupuesto e implementación; aunque persisten ciertos “silos” y no existe un único plan formal de género-inclusión, la práctica operativa consigue coordinar a los equipos y generar resultados intersectoriales tangibles para la niñez.*



**HALLAZGO 24: UNICEF consolidó enfoques intersectoriales e inclusivos, con alta coherencia externa, aunque persisten barreras internas y operativas para una integración plena.**

UNICEF ha generado sinergias intersectoriales significativas y ha avanzado en la transversalización de género, inclusión y pertinencia cultural, aunque la coherencia interna todavía enfrenta retos de coordinación, velocidad administrativa y adaptación plena a discapacidad e interculturalidad. Fortalecer un liderazgo gerencial integrador, agilizar procedimientos y cerrar brechas de datos desagregados permitiría consolidar una articulación más sistemática y efectiva en beneficio de todos las NNA.



Las intervenciones del CPD han fortalecido las sinergias intersectoriales y la articulación horizontal, mediante un enfoque integrado que combina salud, nutrición, protección, WASH, educación y política social. Este enfoque permite transformar insumos aislados en procesos coordinados con impacto tangible en la vida de la niñez. Un ejemplo concreto son las brigadas integrales, que en un solo despliegue territorial acercan servicios de salud, nutrición, salud sexual y reproductiva y protección infantil a comunidades remotas. De forma similar, UNICEF ha promovido procesos de innovación en la articulación de componentes de nutrición, primera infancia y protección. Estos procesos se han orientado a la co-creación de soluciones pertinentes en alianza con actores locales, a través de experiencias piloto documentadas en el período de la evaluación.

A nivel normativo, la elaboración de la Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia integró de manera coherente los sectores de protección, protección social, salud, nutrición y educación inicial con acompañamiento de UNICEF. En escenarios humanitarios, se logró llevar servicios de salud, nutrición, WASH y protección al mismo territorio o centro de atención, optimizando recursos y cobertura, sobre todo para migrantes en tránsito y niñez retornada. Además, la capacitación municipal impartida por el INAP, con respaldo de UNICEF, fortaleció la gestión pública de los gobiernos locales en varios sectores simultáneamente.

Pese a estos avances, persisten silos sectoriales: la nutrición, con mayor financiamiento, y la salud no siempre se integran plenamente; los equipos humanitarios y de desarrollo operan con escasa coordinación “Nexo”; y la toma de decisiones central a menudo llega sin suficiente retroalimentación territorial, dificultando la continuidad de acciones locales. La ausencia de un “catalizador gerencial” que consolide un enfoque territorial único y la lentitud de los procesos de adquisición, pensados para tiempos de normalidad, también limitan la articulación intersectorial y encarecen la respuesta.

En materia de género, el programa ha incorporado acciones diferenciadas desde el diseño hasta la implementación. Las brigadas integrales priorizan la atención a mujeres embarazadas y a sobrevivientes de violencia sexual, mientras que los promotores comunitarios trabajan con las niñas, madres y lideresas en espacios seguros. El Registro Social de Hogares clasifica por edad y etnia y enfoca las transferencias en hogares con niños pequeños y madres cuidadoras, conectando escolarización y vacunación. En educación, las intervenciones WASH incluyen higiene menstrual, beneficiando especialmente a las niñas<sup>138</sup>. No obstante, se reconoce que el enfoque de género aún es débil en algunos componentes del área de nutrición, lo que evidencia la necesidad de un diseño más diferenciado y de formación específica en violencia basada en género.

UNICEF consolidó enfoques intersectoriales e inclusivos, con alta coherencia externa. En el ámbito de discapacidad, el Sistema de Certificación Biopsicosocial del MSPAS avanza con manuales y personal capacitado en 11 hospitales<sup>139</sup> y en Camotán se realizaron adaptación de viviendas y letrinas inclusivas. No obstante, faltan datos nacionales desagregados y materiales accesibles, así como adaptaciones consistentes en todos los entornos.

Respecto a la interculturalidad, UNICEF ha impulsado materiales educativos y mensajes nutricionales en lenguas mayas con la Academia de Lenguas Mayas y adaptó el currículo nacional a idiomas como Kaqchikel y K'iche'<sup>140</sup>. En protección infantil, los promotores se comunican íntegramente en Q'eqchi', usando metáforas culturales para abordar el abuso sexual. La PDIPi también incorpora criterios de pertinencia cultural. Aun así, algunas intervenciones siguen sin adaptarse del todo al contexto lingüístico o no disponen siempre de traductores para todos los pueblos indígenas, lo que revela la necesidad de profundizar la adecuación cultural.

138 UNICEF, Informe *outcome* Educación (Excel) 2022-2024.

139 UNICEF, Informe *outcome* Políticas sociales (Excel) 2022-2024

140 2024UNICEF, Informe *outcome* Salud y Nutrición (Excel) 2022-2024

## PE5.2: Coherencia Externa. ¿En qué medida las intervenciones se alinean con las políticas públicas nacionales y municipales y se coordinan efectivamente con el Sistema de Naciones Unidas y su Marco de Cooperación/UNSDCF?

*Las intervenciones del CPD muestran una coherencia externa muy alta: responsables gubernamentales y del SNU coinciden en que las acciones de UNICEF están plenamente alineadas con marcos nacionales – p. ej., SAN, PDIPI, política WASH – y con el UNSDCF, y se han documentado varias acciones conjuntas substanciales (liderazgo de los clústeres de Nutrición, WASH y Protección de la Niñez; programas integrados “Ixil” y “Corredor Seco”; coordinación operativa con ACNUR, OIM, WFP, PAHO, UNFPA, FAO y PNUD). Esto sitúa el indicador IAU en el rango óptimo (100%), confirmando una articulación eficaz entre UNICEF, las políticas públicas y el Sistema de Naciones Unidas.*



**HALLAZGO 25: Las intervenciones del CPD presentan una fuerte alineación con marcos normativos nacionales y municipales, reforzando la coherencia y legitimidad del programa.**

UNICEF demuestra una fuerte alineación con las políticas nacionales y municipales y una activa coordinación dentro del Sistema de Naciones Unidas, especialmente en clústeres sectoriales y programas conjuntos. Sin embargo, persisten desafíos en la operativización y descentralización de la coordinación, la institucionalización de los enfoques transversales, y la medición integral del impacto a nivel subnacional y de la articulación “Nexo”.

Las intervenciones de UNICEF demuestran un grado considerable de alineación con las políticas públicas nacionales y municipales, y una coordinación activa con el Sistema de Naciones Unidas y su Marco de Cooperación (UNSDCF).

En relación con la alineación a políticas nacionales y locales<sup>141</sup>, las acciones de salud y nutrición se ajustan a la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional y al Modelo de Atención Integral en Salud del MSPAS. UNICEF respalda lineamientos de OPS/OMS y la hoja de ruta de las Redes Integradas de Servicios de Salud, y brinda apoyo técnico para

fortalecer la Ley de Vacunación. La formulación de la Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia (PDIPI) se integró al Plan K’atun y los ODS, con el respaldo de MINEDUC, MSPAS, SBS, MAGA<sup>142</sup> y MIDES.

En WASH, las intervenciones se articulan con la estrategia SAHTOSO y la Política Nacional de Agua, Saneamiento e Higiene coordinadas con MSPAS, SEGEPLAN y COMUSAN. A nivel municipal, la metodología SAHTOSO se ha institucionalizado para canalizar financiamiento local: por ejemplo, San Juan Chamelco alineó sus acciones con la Estrategia Nacional de Agua y Saneamiento y el Plan Municipal de Desarrollo, mientras Camotán incorporó pisos y cocinas saludables a su programa “Hogar Seguro”.

En protección infantil, las acciones se enmarcan en la Ley contra la Violencia Sexual y el Programa Nacional de Prevención, y las campañas “Voy a pasos seguros” y “Me conecto sin clavos” se diseñan de la mano de SVET para contextos de movilidad humana. El RSH, el Bono Social y el costeo de la Gran Cruzada se alinean con la agenda de MIDES y SESAN, posicionando el RSH como brújula interministerial.

En cuanto a la coordinación con el Sistema de Naciones Unidas y el UNSDCF, UNICEF colabora con WFP, PAHO, UNFPA, FAO, UNAIDS y PNUD en salud y nutrición, co-lidera el clúster de Salud, lidera Nutrición y WASH, y participa en programas conjuntos como “Desarrollo rural integral sostenible Ixil” y “Corredor Seco”. Su experiencia abre puertas para que otras agencias intervengan en municipios, y actúa como punto focal estadístico de niñez dentro del SNU.

En emergencias, las intervenciones se alinean con el Humanitarian Response Plan (HRP); UNICEF lidera el clúster de Protección de la Niñez y co-dirige Educación, Nutrición y WASH, además de participar en el Cash Working Group, articulado a actores como SESAN, MSPAS, PMA y OPS. También fortalece la colaboración con ACNUR y OIM en los CAPMIR y formaliza rutas de derivación interinstitucionales.

<sup>141</sup> UNICEF, Informe outcome outcome/output (Excel) 2022-2024

<sup>142</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

## PE5.3: Fortalecimiento Operativo y Articulación Subnacional-Nacional. ¿En qué medida la modalidad de operación en el ámbito subnacional y su articulación con el nivel nacional contribuyen al logro de los resultados del CPD? ¿Cómo impacta la estructura y funcionamiento de la sección de operaciones en la eficiencia de la implementación?

*El modelo territorial aporta al logro del CPD, planes municipales de WASH, SAN y protección citan o aplican lineamientos del programa, la metodología SAHTOSO se financia con recursos locales y 430 funcionarios subnacionales ya planifican conforme al enfoque UNICEF; no obstante, la articulación sede-territorio sigue siendo lenta (procesos de suministro y contrataciones pueden triplicar el plazo meta de 30 días y la retroalimentación desde el nivel central es escasa). En conjunto, el indicador IAT queda en torno al 50%, evidenciando una contribución real pero todavía limitada por demoras operativas y comunicación vertical insuficiente.*



**HALLAZGO 26: UNICEF ha consolidado una alta coherencia externa, con fuerte alineación a políticas nacionales y coordinación activa con el Sistema de Naciones Unidas; sin embargo, persisten desafíos en la articulación vertical y en la eficiencia operativa**

La operación subnacional ha sido fundamental para acercar servicios y fortalecer la gobernanza local, mientras que la articulación con el nivel nacional asegura marco normativo, financiamiento y escala. No obstante, la lentitud administrativa, la rotación de personal y la débil retroalimentación centro-territorio limitan el impacto pleno. Optimizar los procedimientos de adquisiciones, simplificar el sistema de indicadores y consolidar equipos intersectoriales con visión territorial son pasos claves para traducir de forma más ágil los insumos operativos en beneficios sostenibles para niñas, niños y adolescentes.

Las modalidades de operación de UNICEF en el ámbito subnacional, con presencia directa de promotores, brigadas y asesores técnicos municipales, han sido decisivas para traducir el CPD en resultados concretos. En protección infantil, la creación o fortalecimiento de 190 Oficinas Municipales de Protección (más de la mitad de los municipios del país) ha permitido ofrecer servicios especializados y justicia local a víctimas de violencia, acercando la oferta a las comunidades. Del mismo modo, el programa educativo “Acompáñame a Crecer” y las brigadas integrales de salud y nutrición operan desde la familia y la comunidad, llegando a aldeas donde el sistema tradicional no accede y ya forman parte del presupuesto



estatal desde 2023. En WASH, la institucionalización de la metodología SAHTOSO en corporaciones municipales permitió que los propios concejos destinen recursos de tasa de ornato a saneamiento rural, por ejemplo, San Juan Chamelco y Camotán alinearon sus planes y fondos locales con la Estrategia Nacional de Agua y Saneamiento y con programas de vivienda inclusiva. Estos avances subnacionales se articulan con el nivel nacional a través de sistemas de información como el Registro Social de Hogares, que se ha convertido en la “brújula” interministerial para focalizar políticas públicas. Asimismo, 430 funcionarios municipales fueron capacitados por el INAP en planificación, ingresos y gasto, generando un aumento de 4.8 millones USD en presupuestos de SAN en 13 municipalidades.

Aun así, la articulación subnacional-nacional no siempre fluye con la misma eficacia. Actores locales señalan que la coordinación “existe en papeles” pero “cuesta que baje al territorio”: pocas visitas de instancias centrales, retroalimentación mínima sobre los datos que envían y riesgo de discontinuidad cuando cambian las autoridades municipales; la alta rotación política y la percepción de metodologías impuestas sin suficiente contextualización amenazan la sostenibilidad de las capacidades instaladas.

El funcionamiento de la Sección de Operaciones influye directamente en la eficiencia. Procesos de suministro que deberían resolverse en dos o tres semanas tardan hasta tres meses, y la firma de consultorías o la contratación de personal técnico se prolongan por trámites internos, lo que encarece la respuesta y puede mermar la credibilidad en emergencias. Además, el seguimiento de más de 170 indicadores de M&E sobrecarga los equipos y dificulta la calidad de los datos. La fragmentación sectorial y el trabajo en silos, salud y nutrición, por ejemplo, complican la negociación unificada de fondos ante donantes y debilitan el “Nexo” humanitario-desarrollo.

Pese a esos retos, la Sección de Operaciones ha introducido mejoras. La creación de puestos como el Oficial de Emergencias y el Oficial de Manejo de Información en Emergencias aceleró la coordinación humanitaria. Asimismo, la inversión en abogacía logró hitos de alto retorno costo-beneficio, como la vacunación de 259,000 niños durante la Semana de las Américas. La flexibilidad para adoptar herramientas digitales y aprovechar talento local es reconocida por socios y contrapartes como factor de eficiencia.

## 3.8. PREGUNTA #6: SOSTENIBILIDAD

**PE6. Sostenibilidad. ¿En qué medida es sostenible la acción de UNICEF, considerando las capacidades y recursos financieros, humanos, técnicos e institucionales? ¿En qué medida es probable que los resultados continúen a mediano y largo plazo y qué evidencia respalda la continuidad y escalabilidad de los resultados en términos de institucionalidad pública, apropiación comunitaria y replicabilidad?**

*El modelo territorial aporta al logro del CPD, planes municipales de WASH, SAN y protección citan o aplican lineamientos del programa, la metodología SAHTOSO ya se financia con recursos locales y 430 funcionarios subnacionales ya planifican conforme al enfoque UNICEF; no obstante, la articulación entre sede y territorio sigue siendo lenta, ya que los procesos de suministro y contrataciones en las instituciones públicas pueden triplicar el plazo meta de 30 días, y la retroalimentación desde el nivel central resulta aún limitada. es escasa). En conjunto, el indicador IAT queda en torno al 50%, evidenciando una contribución real pero todavía limitada por demoras operativas y comunicación vertical insuficiente.*



**HALLAZGO 27:** La sostenibilidad del programa avanza mediante institucionalización, apropiación comunitaria y modelos escalables, pero enfrenta riesgos persistentes por la alta dependencia financiera externa y la rotación de personal en las instituciones.

La sostenibilidad de las intervenciones de UNICEF es prometedora gracias a la institucionalización de programas, la apropiación comunitaria y el potencial de replicabilidad: las brigadas integrales ya cuentan con presupuesto estatal, el RSH se ha institucionalizado dentro del MIDES, la metodología SAHTOSO se oficializó, y se han fortalecido 190 Oficinas Municipales de Protección. No obstante, su consolidación a mediano y largo plazo dependerá de asegurar fuentes de financiamiento nacionales, reducir la rotación de personal público y

**simplificar los procesos operativos para mantener la credibilidad y la continuidad de los logros alcanzados.**

La sostenibilidad de la acción de UNICEF presenta un panorama mixto: sobresalen avances en institucionalización y apropiación comunitaria, pero persisten riesgos ligados a la dependencia de financiamiento externo y a la alta rotación de personal público.

En el plano de la institucionalidad pública, varios logros anclan las intervenciones en estructuras estatales<sup>143</sup>. El Ministerio de Salud incorporó el modelo de Brigadas Integrales de Salud y Nutrición a su presupuesto (50 millones GTQ en 2023 para 81 brigadas) gracias al acompañamiento técnico de UNICEF, asegurando recursos recurrentes para su funcionamiento. En protección infantil, 190 de 340 municipalidades cuentan ya con Oficinas Municipales de Protección de la Niñez; 42 fueron fortalecidas por UNICEF y 76 funcionarios locales recibieron formación especializada, lo que consolida la descentralización de la justicia y la atención a víctimas de violencia. En WASH, la metodología SAHTOSO fue replicada e institucionalizada con recursos propios del Estado y los municipios. El MSPAS la oficializó mediante el Acuerdo Ministerial 105-2023 y capacitó a todo su personal de saneamiento para aplicarla a nivel nacional, mientras que corporaciones municipales destinaron fondos locales, incluyendo más de 17 millones de quetzales en Quiché y San Marcos. Ocho municipalidades se certificaron libres de defecación a cielo abierto, beneficiando a más de 580,000 personas. La actualización de la Política Nacional de Agua y Saneamiento y la aprobación de la Política de Desarrollo

143 UNICEF, Informe Outcome/output (Excel) 2022-2024

Integral de la Primera Infancia 2024-2044, ambas elaboradas con apoyo de UNICEF, refuerzan el anclaje normativo de largo plazo.

El RSH siempre estuvo alojado en los servidores del MIDES; durante su desarrollo, la administración contó con apoyo de UNICEF y actualmente se encuentra al 100% bajo la gestión del Ministerio. En política social, esto refleja apropiación institucional y responde también a la demanda de actores indígenas y municipales. Asimismo, el Acuerdo DS-80-2023 que crea el FECS redujo de 70 a 16 los pasos requeridos para la inclusión de nuevos beneficiarios, mejorando la rapidez y la trazabilidad de la protección social.

La apropiación comunitaria respalda la perdurabilidad de los resultados. Comités comunitarios de protección mantienen rutas de derivación aun cuando cambian autoridades; las brigadas de salud trabajan con comadronas y líderes locales en su propio idioma, y en Camotán las familias financiaron la autoconstrucción de letrinas adaptadas. Además, los Comités SAHTOSO siguen operando con mínima asistencia externa, lo que demuestra apropiación y capacidad de autogestión, aunque la sostenibilidad aún depende de instaurar tarifas de mantenimiento y sistemas de monitoreo social. Asimismo, las acciones de Comunicación para el CSyC lograron que radios comunitarias continúen emitiendo contenidos sin apoyo financiero externo, lo que refuerza el cambio de comportamiento sostenido.

El factor financiero sigue siendo la barrera principal: muchos programas del Estado dependen de la cooperación externa y de la voluntad política de nuevas administraciones municipales; varios proyectos se han detenido al agotarse los fondos o cambiar los alcaldes, obligando a reiniciar procesos. A esto se suma la rotación de funcionarios, que erosiona la memoria institucional y exige capacitaciones reiteradas.

UNICEF Guatemala, a partir de un ejercicio de costeo, estima que para universalizar servicios esenciales la inversión pública de Guatemala debe pasar de **3.5% del PIB hoy a 6.0% en 2027 y 7.7% en 2030**<sup>144</sup>. Esta necesidad se desagrega en cinco ejes: **salud, educación, agua/saneamiento e higiene (WASH), protección social y protección de la niñez contra la violencia**. Para efectos del CPD de UNICEF Guatemala, estos ejes se mapean directamente a los componentes de **Salud, Educación, WASH, Políticas de protección social y Protección de la niñez**. Los componentes **Nutrición y Resiliencia** se abordan de manera transversal principalmente dentro de Salud, WASH y Protección social, dado que la fuente no provee una línea de costeo independiente para ellos.

Tabla 10: Inversión actual vs. inversión requerida por eje<sup>145</sup> (como % del PIB)

Componente CPD (mapeo UNICEF)	Inversión 2023 (% PIB)	Requerido 2027	Requerido 2030	Notas de mapeo
<b>Salud</b> (primer y segundo nivel MSPAS, materno-infantil)	<b>0.5</b>	<b>1.1</b>	<b>1.7</b>	Salud CPD «» Salud UNICEF.
<b>Educación</b>	<b>2.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.8</b>	Educación CPD «» Educación UNICEF.
<b>WASH</b> (agua entubada, saneamiento, higiene, piso digno)	<b>0.2</b>	<b>0.5</b>	<b>0.6</b>	WASH CPD «» WASH UNICEF.
<b>Políticas de protección social</b> (TMC + alimentación escolar)	<b>0.5</b>	<b>0.9</b>	<b>1.3</b>	Protección social CPD «» Protección social UNICEF.
<b>Protección de la niñez contra la violencia</b>	<b>0.01</b> (base 2023)	<b>0.2</b>	<b>0.3</b>	Protección CPD «» Protección contra la violencia UNICEF.
<b>TOTAL (5 ejes de la fuente)</b>	<b>3.5</b>	<b>6.0</b>	<b>7.7</b>	Suma sectorial UNICEF.

<sup>144</sup> UNICEF, 2023. Invertir en la infancia 100% #Alcanzar A Todos

<sup>145</sup> La información disponible no cuenta con desglose para las líneas de costeo de Nutrición y Resiliencia que se computan a través de Salud, WASH y Protección social en el caso de nutrición, y adentro de los diferentes ejes programáticos en el caso de Resiliencia.

**Lectura programática:** la brecha más pronunciada se observa en **Protección de la niñez contra la violencia** (de 0.01% a 0.3% del PIB al 2030), seguida por **Salud y Protección social**, que deben **duplicar o más** su peso en el PIB. Educación y WASH requieren escalamiento sostenido, pero parten de bases relativamente mayores (en el caso de educación). Esto implica que la sostenibilidad del CPD exige compromisos plurianuales de incremento presupuestario y mejora de la ejecución, especialmente en salud primaria, transferencias/seguridad alimentaria escolar y servicios especializados de protección. De acuerdo con la información disponible<sup>146</sup> en 2024 el porcentaje del PIB invertido directamente en niñez y adolescencia fue solamente de 3.3%.

Pese a estos retos, existen modelos replicables y escalables que muestran evidencia concreta de éxito y demanda de expansión. Por ejemplo, la metodología SAHTOSO y el fortalecimiento de las OMAS lograron la certificación ODF en ocho municipios rurales (incluyendo Tamahú como primer caso nacional) y movilizaron recursos locales significativos, lo que permite considerar su réplica en territorios con condiciones similares, siempre que se aseguren esquemas tarifarios sostenibles y estabilidad del personal técnico. En educación inicial, el programa comunitario Acompáñame a Crecer (CECODII) alcanzó más de 1,500 centros y fue asumido parcialmente por el MINEDUC, lo que demuestra su institucionalización y potencial de escalamiento, condicionado a la formación continua de gestores y la producción de materiales en lenguas mayas. En protección infantil, la red de Oficinas Municipales de Protección (OMPNA) ya se ha extendido a más de 190 municipalidades y puede consolidarse en otros territorios si se garantizan recursos municipales estables y articulación con el sistema de justicia. De manera similar, las Clínicas Dignas para sobrevivientes de violencia sexual han demostrado eficacia al reducir la revictimización, con posibilidad de réplica en otros hospitales departamentales, siempre que se aseguren plazas permanentes y personal capacitado en pertinencia cultural y de género. Finalmente, la plataforma juvenil AGENTES ECO, reconocida como referente nacional en acción climática, evidencia cómo la participación adolescente puede escalarse mediante mecanismos formales de representación y asistencia técnica sostenida.

<sup>146</sup> Observatorio de Inversión Pública en Niñez y Adolescencia, ICFE-Save The Children.

## 3.9. PREGUNTA #7: ENFOQUES TRANSVERSALES

### PE7.1: Integración en el Diseño y Planificación “¿En qué medida se incorporaron los compromisos internacionales y enfoques transversales (Derechos Humanos, género, equidad, inclusión/discapacidad, innovación, interculturalidad, CSyC, APP/PSEA) en la fase de diseño, planificación y presupuesto del CPD?”

*El juicio para la integración de los enfoques transversales en el diseño y planificación es del 100%, lo que indica que el CPD ha sido plenamente exitoso en incorporar los compromisos internacionales y enfoques transversales desde sus fases iniciales. El CPD incorporó de forma holística los enfoques transversales: partió de la Convención sobre los Derechos del Niño y los ODS, fijó la igualdad de género como eje –priorizando a mujeres cuidadoras y usando el RSH con variables de sexo y etnia–, integró un prisma de inclusión y el nuevo sistema de certificación biopsicosocial, aseguró pertinencia intercultural con materiales en lenguas mayas y promotores bilingües, y empleó innovación digital y una estrategia nacional de CSyC para cambiar conductas. Además, ejercicios de costeo con perspectiva de género demostraron cómo pequeñas inversiones podían apalancar grandes recursos públicos (ej. Bono Familia), mientras las capacitaciones y protocolos sellaron estos enfoques en la práctica. Persisten, no obstante, retos para recoger datos desagregados (especialmente sobre discapacidad), aplicar de forma homogénea la perspectiva de género en todos los sectores y garantizar la sostenibilidad frente a la dependencia de fondos externos y la alta rotación de personal.*

El CPD integró de manera amplia los compromisos internacionales y los enfoques transversales en sus objetivos, teorías de cambio y líneas presupuestarias. Los mayores retos están en cerrar las brechas de datos desagregados (especialmente discapacidad), asegurar que la pertinencia cultural llegue a todas las fases de diseño y fortalecer la aplicación uniforme del enfoque de género en sectores menos cubiertos, como nutrición y monitoreo municipal.

UNICEF incorporó de forma consciente y sistemática los compromisos internacionales y los enfoques transversales desde la etapa de diseño y planificación del CPD. La teoría de cambio parte de la Convención sobre los Derechos del Niño, los ODS y las observaciones del Comité de los Derechos del Niño, ubicando a niñas, niños y adolescentes como titulares de derechos y abogando por mayor inversión pública para revertir sus privaciones. Esto se refleja, por ejemplo, en la Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia (PDIPI), formulada con apoyo de UNICEF e inscrita en los ODS y otros compromisos globales<sup>147</sup>:



**HALLAZGO 28:** El CPD incorporó de forma sistemática los compromisos internacionales y enfoques transversales, aunque persisten desafíos en género, discapacidad y presupuestos específicos. Integración en el diseño y en la planificación.

**Derechos humanos y enfoque de niñez:** El diseño programático se construyó alrededor de la creación de entornos protectores: las intervenciones de salud, nutrición, educación y protección se planifican para operar en un mismo espacio seguro, y el acuerdo CONRED-UNICEF para gestión de riesgos adopta explícitamente los Compromisos Fundamentales para la Niñez en la Acción Humanitaria. Para la niñez migrante, las acciones se alinean con el Código de Migración y estándares internacionales sobre protección infantil en movilidad.

147 UNICEF, Informe Outcome/output (Excel) 2022-2024

**Género e igualdad:** El CPD estableció la transformación de normas de género como estrategia transversal. Las transferencias monetarias priorizan a mujeres cuidadoras, la Gran Cruzada contra la Desnutrición focaliza a gestantes y las brigadas de salud otorgan prioridad a controles prenatales y a adolescentes. El RSH incorpora variables de sexo y etnia para un análisis interseccional, mientras la PDIPI prevé acciones diferenciadas para niñas y niños. Además, se lograron avances en la respuesta a la violencia sexual, con la adaptación de clínicas especializadas que redujeron la revictimización y mejoraron la atención integral a niñas y adolescentes, aunque persisten limitaciones en cobertura y sostenibilidad de estos servicios. En educación, se impulsó la reinserción de adolescentes fuera de la escuela, especialmente mujeres, a través de modalidades flexibles y Centros de Educación Extraescolar, lo que permitió ampliar oportunidades de continuidad escolar; sin embargo, la permanencia en secundaria rural sigue limitada por la brecha digital y la carga de cuidado que recae sobre las adolescentes. No obstante, se diagnosticó una integración de género aún débil en algunos instrumentos de nutrición y en los sistemas de monitoreo municipal.

**Inclusión y discapacidad:** El prisma de inclusión se plasmó en la creación del sistema de certificación biopsicosocial del MSPAS y en la incorporación de la discapacidad en las encuestas MICS; además, la PDIPI contó con la participación del CONADI. Se elaboró un manual antropométrico inclusivo y se diseñaron rutas de derivación de casos que contemplan la discapacidad.

**Innovación:** El CPD asignó a la innovación un rol habilitador: Kobo y Appshet se emplean para registrar casos de violencia, el SIBS automatiza los pagos del Bono Social y la plataforma “ECO Agents” canaliza la participación juvenil en la agenda climática. En nutrición, se introdujeron métodos Family-MUAC y suplementos SQLNS para detección temprana de desnutrición.

**Interculturalidad:** La selección geográfica priorizó territorios indígenas y el diseño incluyó materiales en lenguas mayas, co-creados con la Academia de Lenguas Mayas; los promotores comunitarios operan íntegramente en Q'eqchi' y otros idiomas locales. La PDIPI fue redactada con pertinencia cultural y plantea su

traducción a varios idiomas. Aun así, se reportaron brechas cuando no hubo traductores en salud o protección, lo que señala la necesidad de profundizar la adaptación cultural.

### **Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CSyC):**

El CPD ancló estrategias de CSyC, co-creadas con actores nacionales y aprobadas a escala nacional, utilizada en nutrición (“Mano a Mano”), higiene escolar y prevención de violencia. Apoyándose de herramientas como alianzas con radios comunitarias, metodologías participativas de sensibilización e información y el uso de medios de comunicación propios para la incidencia pública. Se evidenció la necesidad de fortalecer la coordinación entre CSyC, Comunicación y Abogacía para maximizar sinergias.

**AAP / PSEA:** En el Plan de Respuesta Humanitaria, UNICEF lidera AAP y PSEA como “temas no negociables”, asegurando que todos los sectores incluyan mecanismos de retroalimentación y salvaguardas contra explotación y abuso sexual. Estos enfoques también se han integrado en las respuestas de desarrollo y mediano plazo, en el marco del nexo humanitario-desarrollo, mediante la incorporación de protocolos obligatorios en convenios, capacitaciones a socios implementadores y el fortalecimiento de rutas de denuncia y derivación a través de las OMPNA. Asimismo, se han utilizado herramientas innovadoras como U-Report y ECO Agents para ampliar los canales de participación y rendición de cuentas, consolidando la AAP y el PSEA como ejes transversales tanto en la asistencia de emergencia como en las intervenciones de desarrollo.

### **Presupuesto sensible a la niñez y a los enfoques transversales:**

El CPD asignó 4.63 M USD de recursos ordinarios y 5141 M USD de otros recursos, incluyendo un componente de 1.7 M USD para “Eficacia del Programa”, y desarrolló ejercicios de costeo (GCNN, FECS) que orientan la inversión pública basada en evidencia y la perspectiva de género. La inyección de 250,000 USD de UNICEF para el Bono Familia apalancó 725 M USD de fondos públicos, demostrando la integración de abogacía y financiamiento. Persisten, sin embargo, brechas de presupuesto específico para materializar plenamente políticas de género y discapacidad.

## PE7.2: Implementación y Operacionalización. ¿En qué medida se aplicaron de forma práctica los enfoques transversales durante la implementación del CPD? ¿Qué mecanismos (ej. CSyC, AAP/PSEA, adaptaciones interculturales) se pusieron en marcha para garantizar la aplicación diferenciada de los compromisos (por ejemplo, para género, inclusión y discapacidad)?

A pesar de la falta de datos específicos sobre el marcador GEM 2/3 para los outputs revisados (Indicador A), la evidencia cualitativa demuestra que UNICEF ha logrado una implementación y operacionalización sólida de los enfoques transversales durante el ciclo del CPD. Se han puesto en marcha numerosos mecanismos concretos y adaptaciones inclusivas en el terreno, generando resultados diferenciados y transformadores para mujeres, poblaciones indígenas y, en menor medida, personas con discapacidad.



**HALLAZGO 29:** Los enfoques transversales del CPD se integraron operativamente con evidencia de avances concretos en género, inclusión, interculturalidad, CSyC, AAP/PSEA e innovación, aunque persisten desafíos en su aplicación uniforme y sostenida.

Los enfoques transversales se operacionalizaron mediante mecanismos concretos, como el enfoque de Cambio Social y de Comportamiento, comités comunitarios, sistemas de información, infraestructura adaptada y protocolos AAP/PSEA, que han generado resultados diferenciados para mujeres, poblaciones indígenas y, en menor medida, personas con discapacidad. Las principales brechas se localizan en la cobertura sistemática de discapacidad, la medición del cambio de comportamiento y la institucionalización plena de la pertinencia cultural y del enfoque de género en sectores como nutrición y monitoreo local.

Durante la fase de implementación del CPD, los enfoques transversales (género, inclusión-discapacidad, interculturalidad, CSyC, AAP/PSEA e innovación) pasaron del papel a la práctica mediante mecanismos diferenciados, aunque con niveles dispares de profundidad y cobertura según el sector y el territorio<sup>148</sup>:

**Derechos humanos y enfoque de niñez.** La operación del CPD se guio por la lógica de entornos protectores definidos en la teoría de cambio; ello se tradujo en la aprobación de la Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia, elaborada con participación indígena y

criterios de género y discapacidad. Sobre el terreno, campañas de SVET como “Voy a pasos seguros” ampliaron las denuncias de violencia sexual, mientras las brigadas de salud y la Clínica Digna prestaron atención integral y culturalmente pertinente a más de 300 niñas sobrevivientes en 2024. Las Oficinas Municipales de Protección (OMPNA) reforzaron rutas de derivación que ahora incluyen discapacidad y población LGBTQ+, consolidando la perspectiva de derechos a nivel local.

**Género e igualdad.** Las brigadas integrales de salud en Alta Verapaz priorizaron la atención a niñas y adolescentes y promovieron el empoderamiento de mujeres indígenas como lideresas y agentes de prevención de violencia. En WASH, las mujeres encabezaron comités SAHTOSO y la higiene menstrual fue incorporada en las agendas comunitarias. Las transferencias monetarias del RSH y la estrategia “Mano a Mano” focalizaron recursos en mujeres cuidadoras y micro emprendedoras. Sin embargo, el clúster de Nutrición reconoció que la integración de género aún débil, y señaló la necesidad de contar con intervenciones diferenciadas para niñas, así como de fortalecer la capacitación en violencia basada en género.

**Inclusión y discapacidad.** UNICEF co-diseñó con el MSPAS el sistema de certificación biopsicosocial y capacitó a personal de 11 hospitales para integrar juntas evaluadoras. Se construyeron letrinas adaptadas en Camotán y se incorporaron criterios de accesibilidad en la política municipal de vivienda inclusiva. Las rutas de derivación de las OMPNA incluyen casos de discapacidad. Persisten brechas: el RSH todavía no registra la variable de discapacidad y varios programas carecen de datos desagregados para ajustar los servicios.

**Interculturalidad.** Las intervenciones se adaptaron en términos lingüísticos y culturales, mediante la producción de materiales en Q'eqchi' y otras lenguas mayas, la participación de promotores bilingües, el uso de metáforas locales y el respeto de los tiempos comunitarios. La PPDIIPI se validó con autoridades indígenas y prevé su traducción a idiomas mayas. Sin



embargo, se identificó la necesidad de sistematizar la pertinencia cultural en todos los sectores y de garantizar la disponibilidad permanente de traductores, especialmente en los servicios de salud dirigidos a población indígena

**CSyC como hilo conductor.** El enfoque de Cambio Social y de Comportamiento (CSyC) se ha consolidado como un hilo articulador de las acciones en Guatemala, especialmente tras la creación de la Estrategia Nacional de CSyC, nacida en el marco de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición liderada por SESAN. Esta estrategia —fruto de un proceso participativo con múltiples actores, liderado por UNICEF— permitió no solo avanzar en nutrición, sino también abrir camino hacia su incorporación en la actual apuesta gubernamental para la reducción de la pobreza multidimensional: el programa “Mano a Mano”. Lejos de tratarse de una campaña de comunicación o simple difusión de información, el enfoque CSyC representa una metodología participativa que busca transformar normas sociales, fomentar conocimientos, generar actitudes favorables y promover prácticas beneficiosas para el desarrollo, todo ello con pertinencia cultural y lingüística. Desde su implementación, se ha aplicado en áreas como salud y nutrición, higiene escolar, prevención de violencia y promoción de nuevas masculinidades. Experiencias como el programa radial “Voces que educan” en Tactic, Alta Verapaz, la metodología de Video Comunitario en ASH, Promotores y Facilitadores de Cambio Social y de Comportamiento desplegados en zonas vulnerables del país muestran no solo su capacidad de adaptación sino de sostenibilidad a través de la apropiación. El MIDES ha solicitado incorporar el enfoque CSyC para fortalecer el impacto del Bono Social, reconociendo su potencial transformador. Sin embargo, persisten desafíos importantes: la necesidad de contar con sistemas rigurosos de medición del cambio de comportamiento y la dificultad de abordar abiertamente temas como la violencia en territorios controlados por pandillas, grupos armados o el narcotráfico.

**AAP y PSEA.** En el contexto humanitario, la rendición de cuentas a la población afectada y la protección contra la explotación y el abuso sexual se declararon “no negociables”. UNICEF lidera el clúster PSEA y ha integrado protocolos, espacios seguros y rutas de denuncia en todas las intervenciones; la Clínica Digna en Cobán es ejemplo de atención integral y confidencial a sobrevivientes de violencia sexual

**Presupuesto sensible a la niñez y a los enfoques transversales.** La incidencia de UNICEF permitió apalancar grandes recursos para la infancia: una inversión de 250 000 USD movilizó 725 millones USD para el Bono Familia y se reprogramaron 31.2 millones GTQ hacia nutrición, financiando brigadas y transferencias de desnutrición aguda. El RSH focaliza transferencias con variables de edad y etnia, y resta añadir discapacidad. A nivel municipal, los diagnósticos fiscales realizados en Camotán y Cobán, junto con la formación de 430 funcionarios a través del INAP contribuyeron a mejorar la asignación de fondos con enfoque de niñez. No obstante, la sostenibilidad de estos avances aún depende de recursos externos y de una voluntad política estable

**Innovación como facilitador.** Herramientas digitales (Kobo, Appshet) agilizaron el registro de casos de violencia; el RSH y el SIBS redujeron de un año a una semana la inclusión de nuevos hogares; la plataforma “ECO Agents” canaliza la participación juvenil en la agenda climática; y Family-MUAC y SQLNS mejoran la detección temprana de desnutrición.

**Integración de las estrategias sectoriales en los componentes programáticos.** De manera complementaria, el CPD integró sus estrategias sectoriales prioritarias de forma transversal en los componentes programáticos. La Primera Infancia se articuló con salud, nutrición, educación inicial y protección social bajo el marco de la PDIPI (2024–2044), con la expansión de CECODIIs y medidas inclusivas para niñas y niños con discapacidad. La adolescencia se vinculó con educación, protección y empleabilidad, a través de modalidades flexibles en CEEX, formación vocacional y metodologías de crianza positiva. La prevención de la violencia permeó en protección, educación y salud, mediante espacios protectores, comités escolares de convivencia y la obligatoriedad de protocolos PSEA en convenios. Finalmente, la migración se abordó de manera intersectorial en protección, educación, nutrición y WASH, ofreciendo apoyo psicosocial, transferencias de efectivo y rutas de reinserción educativa para adolescentes retornados. Estas experiencias reflejan avances en la integración transversal de las estrategias sectoriales, aunque persisten desafíos en cobertura, articulación interinstitucional y sostenibilidad a mediano plazo.

## PE7.3: Impacto y Lecciones Aprendidas. ¿En qué medida la aplicación de los enfoques transversales ha influido en la transformación de la práctica institucional y en la promoción de cambios culturales (por ejemplo, en la abogacía, reducción de inequidades y mejora en la inclusión de grupos históricamente marginados)?

*La aplicación de los enfoques transversales durante el CPD ha sido transformadora, dejando una huella significativa en la práctica institucional del Estado y en los imaginarios comunitarios, y abriendo brechas presupuestarias a favor de grupos históricamente marginados. La acción de UNICEF ha catalizado una transformación institucional y cultural palpable: la PDIPI consagró la primera infancia como prioridad nacional; las brigadas integrales, la certificación biopsicosocial y la Clínica Digna han sido adoptadas como modelos presupuestados que combinan salud, nutrición y protección con pertinencia cultural; y campañas como “Voy a pasos seguros” han obligado a fiscalías y hospitales a ajustar protocolos. Estos avances posicionaron a mujeres y pueblos indígenas como actores centrales, generaron primeros datos oficiales sobre discapacidad infantil y desencadenaron grandes reasignaciones presupuestarias.*



**HALLAZGO 30: La incorporación práctica de los enfoques transversales ha transformado prácticas institucionales y comunitarias, aunque su sostenibilidad depende de recursos, datos adecuados y mayor sistematización.**

La integración de enfoques transversales como derechos de la niñez, género, discapacidad e interculturalidad ha contribuido en transformar la práctica institucional en Guatemala, fortaleciendo políticas públicas, modelos de atención integrados y culturalmente pertinentes, e impulsando la inclusión de grupos marginados. Esta transformación se refleja en acciones concretas como la PDIPI, brigadas de salud con enfoque indígena y la Clínica Digna, así como en una mayor participación de mujeres, niñas indígenas y jóvenes con discapacidad. La abogacía basada en evidencia permitió reorientar recursos clave, aunque persisten retos en medición de cambios de comportamiento, brechas de datos y financiamiento para asegurar la pertinencia cultural y lingüística.

La integración práctica de los enfoques transversales – derechos de la niñez, género, inclusión/discapacidad, interculturalidad, CSyC y AAP/PSEA – ha dejado huella en la cultura institucional del Estado y en los imaginarios comunitarios, al mismo tiempo que ha abierto brechas presupuestarias a favor de los grupos históricamente marginados.

## **Transformación de la práctica institucional**

### **Marco normativo y políticas públicas.**

La aprobación de la Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia (PDIPI 2024-2044), acompañada por UNICEF, consagró la primera infancia como prioridad nacional; su proceso de elaboración incluyó autoridades indígenas y contempló acciones diferenciadas por sexo y discapacidad, convirtiéndose en referencia para ministerios y municipalidades.

En protección, las campañas de la SVET “Voy a pasos seguros” y la línea de chat “Tu amiga SVET/Olivet” elevaron las denuncias de violencia sexual en corredores migratorios y territorios rurales, obligando a las fiscalías, hospitales y OMPNA a ajustar protocolos de atención.

El sistema de certificación biopsicosocial impulsado por UNICEF capacitó personal en once hospitales y generó por primera vez datos oficiales sobre niñas, niños y adolescentes con discapacidad, insumo crucial para presupuestar adaptaciones y servicios especializados.

### **Modelos de servicio intersectoriales.**

Las brigadas integrales de salud y nutrición operan con traductores y comadronas Q'eqchi' en Alta Verapaz; priorizan a niñas y adolescentes, ofrecen control prenatal, prevención de violencia sexual y orientación en higiene menstrual, demostrando que los servicios integrados aumentan la confianza comunitaria y la demanda de derechos

La Clínica Digna de Cobán, articulada con MP y PGN, atendió más de 300 sobrevivientes de violencia sexual en 2024; el 60% eran menores, todas atendidas en su idioma y sin revictimización, lo que motivó al MSPAS a evaluar la réplica del modelo en otros hospitales departamentales.

## **Cambios culturales y reducción de inequidades**

**Género.** Las intervenciones han posicionado a las mujeres como actoras centrales: en los comités SAHTOSO ellas lideran la vigilancia del agua y la promoción de higiene; en educación, el proyecto STEAM se diseñó sin sesgos de género y logró que todas las alumnas participaran activamente en robótica y ciencias<sup>149</sup>. Pruebas de nuevas masculinidades incluyeron la participación de parteros en nutrición y mensajes CSyC sobre corresponsabilidad de cuidado.

**Pueblos indígenas.** La pertinencia cultural avanzó mediante materiales en lenguas mayas, uso de la espiritualidad Maya en mensajes CSyC y adaptación lingüística del currículo primario a kaqchikel, tzutujil y K'iche'<sup>150</sup>. Promotores comunitarios señalan que el uso de metáforas Q'eqchi' permitió que las niñas “perdieran el miedo” a denunciar abuso.

**Discapacidad.** Se construyeron letrinas adaptadas y viviendas inclusivas en Camotán; 76 jóvenes con discapacidad accedieron a formación vocacional gracias a una estrategia de movilidad inclusiva; y las rutas de derivación municipales ahora incluyen la discapacidad como criterio de atención prioritaria<sup>151</sup>: llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023). Relativamente al Registro Social de Hogares, ya existe un FECS que facilitará la inclusión de la variable de discapacidad.

<sup>149</sup> UNICEF, Informes proyecto “Entornos protectores de aprendizaje y crianza (PLANE): llevar a las niñas a nuevas alturas” años 2022, 2023

<sup>150</sup> UNICEF, Informes proyecto “Construyendo entornos protectores para las niñas y los niños en Guatemala” 2022, 2023, 2024; UNICEF, Informe outcome Salud y Nutrición (Excel) 2022-2024

<sup>151</sup> ibidem

## **Incidencia presupuestaria y lecciones aprendidas**

### **Presupuesto sensible a la niñez y enfoques transversales.**

La abogacía basada en evidencia ha sido decisiva: con apenas 250,000 USD de asistencia técnica, UNICEF catalizó 725 millones USD para el Bono Familia, y reorientó 31.2 millones GTQ hacia nutrición, financiando las brigadas y transferencias para desnutrición aguda. A nivel local, diagnósticos fiscales en Camotán y Cobán mejoraron la asignación de recursos, incorporando acciones para discapacidad y pueblos indígenas en los POA municipales.

### **Lecciones clave:**

**Servicios integrados y culturalmente pertinentes generan confianza y demanda.** En Alta Verapaz, las brigadas integrales que ofrecen salud, nutrición, prevención de violencia sexual y orientación en higiene menstrual en Q'eqchi' lograron que niñas indígenas empezaran a denunciar abusos y que las familias permitan el control prenatal mensual. Lo mismo ocurrió con la Clínica Digna de Cobán, cuyo modelo médico-psicosocial articulado con MP y PGN atendió a más de 300 sobrevivientes en 2024; su éxito radicó en un solo punto de atención, personal capacitado en enfoque de género y disponibilidad de intérpretes. Cuando los servicios se ofrecen separados o sin pertinencia lingüística, la demanda cae drásticamente, como reportaron hospitales mestizos que no dispusieron de traductores.

**El cambio de comportamiento requiere métricas y paciencia.** La Estrategia Nacional de CSyC se expandió a radios comunitarias (“Voces para la Infancia”) y a 75 municipios; sin embargo, la dificultad de mantener el monitoreo comunitario activo sin fondos y con acompañamiento limitado, y sin acceso en tiempo real a esos datos, dificulta: (i) demostrar qué prácticas han cambiado, (ii) la devolución de esos datos a las comunidades y (iii) el uso de evidencia para la toma de decisiones. Comunidades con presencia de maras rehusaron discutir violencia pese a recibir cápsulas radiales, lo que evidencia que la repetición de mensajes no basta sin un sistema para medir y retroalimentar resultados. La próxima etapa deberá incluir líneas de base y herramientas cualitativas para validar cambios en normas sociales.

**Las brechas de datos limitan la inclusión real.** El Registro Social de Hogares hoy captura edad y etnia, pero no discapacidad; esto impide focalizar transferencias en niños con necesidades especiales y evaluar brechas presupuestarias. A nivel interno, UNICEF todavía gestiona 170 indicadores de M&E, muchos de ellos desactualizados o sin desagregación por sexo y discapacidad, lo que sobrecarga equipos y diluye la calidad de la evidencia. Sin datos completos, los avances en discapacidad y género corren el riesgo de quedarse en pilotos sin escalamiento.

**La pertinencia cultural es un acelerador, no un formalismo.** Donde hubo mensajes en lenguas mayas, uso de metáforas locales y participación de líderes tradicionales –por ejemplo, la espiritualidad Maya incorporada en los materiales CSyC sobre lactancia – las comunidades apropiaron rápidamente las prácticas. Por el contrario, proyectos que no destinaron recursos a traductores o que emplearon materiales genéricos vieron menor asistencia y confianza, como señalaron comadronas que perciben “pérdida del enfoque cultural” en algunos centros de salud. La lección es clara: el presupuesto debe incluir partidas para traducción, validación cultural y contratación de promotores bilingües.



# Conclusiones y lecciones aprendidas

# 4.1. CONCLUSIONES

## 4.1.1 Área 1. Relevancia estratégica del CPD

### CONCLUSIÓN R.1 – PERTINENCIA Y BRECHAS EMERGENTES

El CPD mantiene una alineación sólida con las prioridades nacionales y los ODS, aún si no aborda de forma específica la violencia urbana creciente ni los conflictos socioambientales que afectan a la niñez y la adolescencia, dejando brechas programáticas en estos ámbitos.

El CPD es altamente pertinente y flexible frente a las prioridades del Estado, pero presenta vacíos programáticos en violencia urbana y conflictividad socioambiental.

El CPD se alinea de forma explícita con las metas nacionales del Plan K'atun 2032 y con los ODS; la adopción de la PDIPI como política intersectorial de primera infancia y el liderazgo de UNICEF en el resultado de desarrollo social del UNSDCF refuerzan esa pertinencia institucional (Hallazgo 1). La capacidad de “sobre adaptación” quedó patente al redirigir recursos de temáticas regulares hacia la respuesta COVID-19 (kits de higiene, mensajes CSyC, apoyo al Bono Familia) y hacia la reconstrucción post-desastre en el Corredor Seco, manteniendo a la vez la ejecución programática en más del 75 % (Hallazgo 13).

Sin embargo, el análisis de contexto 2023-2024 identifica amenazas que el CPD apenas refleja. La violencia urbana, extorsión, homicidios y reclutamiento forzado de adolescentes por maras, crecen en la Región Metropolitana y cabeceras departamentales, pero no hay línea base, recursos ni resultados esperados específicos; lo mismo ocurre con la conflictividad socioambiental en territorios indígenas por agua y minería, que ha provocado cierre de clases y desplazamientos internos de familias con niños (Hallazgo 13).

### CONCLUSIÓN R.2 – INCLUSIÓN: AMBICIÓN VS. PRACTICA

Aunque el diseño incorpora género, discapacidad e interculturalidad, la ejecución enfrenta carencias de datos desagregados y de materiales en idiomas indígenas, lo que limita la aplicación equitativa de estos enfoques y reduce su alcance real.

El diseño del CPD incorpora con ambición los enfoques de género, discapacidad e interculturalidad, pero la ejecución enfrenta vacíos de datos y adaptaciones lingüísticas que reducen su alcance equitativo.

Desde el arranque, cada *outcome* incluye metas diferenciadas por sexo, etnia y condición de discapacidad; la PDIPI incorpora mandatos de paridad de género e indicadores sobre pueblos indígenas, y la certificación biopsicosocial de discapacidad impulsada por UNICEF provee un nuevo marco normativo para visibilizar a este colectivo (Hallazgo 2); sin embargo, herramientas como el UN-SWAP no fueron utilizadas, y faltan en UNICEF Guatemala tanto una Oficial de Género como un Plan de Acción para la Igualdad de Género actualizado; tampoco se incorporaron las áreas priorizadas del GEM en el programa país, lo que hace que *output* y actividades no tengan marcadores GEM.

A raíz de estas brechas en el sistema MEL y en el diseño, persisten brechas operativas que diluyen la ambición inclusiva. El Registro Social de Hogares, herramienta clave para focalizar transferencias, aún no registra la variable discapacidad, y los sistemas de información sectoriales rara vez desagregan datos en esa categoría, dificultando la trazabilidad de beneficiarios con necesidades especiales (Hallazgo 25). En educación y CSyC, menos del 10 % de los materiales está disponible en idiomas mayas y no hay intérpretes suficientes en las oficinas de protección municipales; como resultado, familias indígenas enfrentan barreras idiomáticas para denunciar violencia o acceder a servicios de salud (Hallazgo 29).

## 4.1.2 Área 2. Eficacia / Efectividad

### CONCLUSIÓN E.1, SALUD Y NUTRICIÓN

Las estrategias de salud y nutrición han mejorado la disponibilidad de servicios, pero la ausencia de una expansión territorial suficiente y de una articulación efectiva con WASH y protección social impide avanzar en los resultados de desnutrición y mortalidad materno-infantil.

Las brigadas integrales y la Ventana 1,000 días se implementaron como estaba previsto y mejoraron coberturas de vacunación y nutrición; sin una expansión territorial y la conexión sistemática con WASH y protección social, los indicadores de desnutrición crónica y mortalidad materno-infantil siguen sin moverse.

Las actividades previstas (brigadas integrales, Ventana 1,000 días, MUAC familiar, CSyC fueron bien diseñadas y ejecutadas: se entregaron los insumos previstos, se capacitó al personal comunitario y el MSPAS aprobó presupuesto propio para 81 brigadas (*output* cumplidos; *Hallazgo 6*). La logística móvil, los materiales bilingües y el trabajo con comadronas facilitaron la llegada a comunidades indígenas y aumentaron coberturas de vacunación, referencias a servicios de salud y suplementación.

Sin embargo, el modelo no ha generado todavía el cambio intermedio que plantea la teoría de cambio: la integración con WASH y protección social sigue incompleta, el gasto sanitario continúa bajo y sólo un 22 % de los municipios de alta prioridad cuenta hoy con brigadas; por ello la desnutrición crónica y la mortalidad materno-infantil permanecen casi invariables (brecha de resultado; *Hallazgo 7*).

### CONCLUSIÓN E.2, EDUCACIÓN

Las iniciativas para reabrir escuelas y diversificar modalidades educativas devolvieron el acceso escolar, pero el aprendizaje y la permanencia en secundaria rural siguen estancados debido a la brecha digital, la limitada oferta bilingüe y la alta dependencia de fondos externos

La rehabilitación escolar, los CEEX y la plataforma EVA devolvieron a miles de estudiantes a las aulas, pero el aprendizaje y la permanencia en secundaria rural siguen estancados por la brecha digital, la escasa oferta bilingüe y la dependencia de fondos externos. La falta de procedimientos internos de medición de indicadores desagregados dificulta ulteriormente el logro de resultados de largo plazo y la adaptación de las intervenciones a las necesidades detectadas.

El paquete de rehabilitación escolar, CEEX y plataforma EVA estaba bien concebido para restaurar la oferta tras la pandemia y efectivamente logró apoyar con la reapertura de 334 escuelas con beneficiando a 43,992 niños y niñas y en cuanto a educación secundaria reingresar 28, 000 adolescentes (*output* logrados; *Hallazgo 8*). La metodología flexible y los kits WASH se implementaron según plan, mejorando el clima escolar.

No obstante, la estrategia depende de insumos externos (conectividad, financiamiento de donantes) y carece de materiales en idiomas mayas, lo que dificulta pasar del acceso al aprendizaje sostenido: sólo 58 % de los centros tiene internet estable y la permanencia en secundaria rural permanece estancada; la teoría de cambio se detiene en la fase de productos y no alcanza el cambio de aprendizaje esperado (*Hallazgos 9, 10 y 16*).



### CONCLUSIÓN E.3, PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ

Los mecanismos de denuncia y atención inicial de violencia contra la niñez se han fortalecido, pero la debilidad del eslabón judicial mantiene altos niveles de impunidad y restringe la reparación integral de las víctimas.

La expansión de OMPNA y las clínicas VS mejoraron la denuncia de casos de violación y abuso contra la niñez y la atención inicial, pero la impunidad persiste porque el eslabón judicial y la reparación integral no se han consolidado.

La estrategia combinó prevención comunitaria (OMPNA, CSyC) y respuesta especializada (clínicas VS), y ambos componentes se implementaron según cronograma: 190 municipios cuentan con OMPNA y los protocolos clínicos reducen el tiempo de atención (*output*; Hallazgo 11).

No obstante, la estrategia no logra consolidar la fase judicial ni la reparación integral: la alta rotación de personal, la falta de intérpretes y el temor a maras/narcotráfico impiden que más de un tercio de los casos avance hasta sentencia; así, el mecanismo causal se trunca y la impunidad persiste (*Hallazgos 12 y 13*).



### CONCLUSIÓN E.4, NIÑEZ MIGRANTE

El modelo CAPMIR ofrece una respuesta integral en frontera para niños y niñas migrantes, aunque la falta de financiación nacional y de seguimiento post-retorno limita su impacto sostenible y la protección a largo plazo.

El modelo CAPMIR garantiza atención integral en la frontera, pero carece de financiamiento nacional y de seguimiento post-retorno, por lo que su impacto sostenible es incierto.

El modelo CAPMIR fue acertadamente diseñado para atención inmediata y su despliegue cubrió a más de 60, 000 NNA con servicios de salud, protección y reunificación (*output*; Hallazgo 14). La articulación SBS-PGN funciona en frontera y la ruta de primera respuesta opera en los tiempos previstos.

El eslabón siguiente de la teoría de cambio, seguimiento post-retorno y reintegración, no se ha activado: la estrategia carece de presupuesto nacional recurrente y de acuerdos intersectoriales para monitorear a las personas menores de edad tras su retorno; por ello, la protección se limita a la fase aguda y el impacto sostenido es incierto (*Hallazgo 14*).



## CONCLUSIÓN E.5, WASH Y RESILIENCIA

Los sistemas comunitarios de agua y saneamiento han ampliado el acceso y certificado buenas prácticas, pero la ausencia de tarifas para mantenimiento y de monitoreo social pone en riesgo su continuidad.

SAHTOSO y las OMAS incrementaron el acceso a saneamiento y certificaron municipios libres de DAA; sin embargo, la sostenibilidad se ve limitada por la ausencia de esquemas tarifarios para operación y de mantenimiento a nivel de servicio -no aplicables como cobro de "mantenimiento" a nivel de hogar en ámbitos rurales- y por la débil vigilancia comunitaria del servicio (calidad del agua, cobertura en saneamiento), en el marco del sistema de vigilancia institucional como en del MSPAS, que ha institucionalizado un mecanismo de monitoreo a nivel sectorial.

SAHTOSO y las OMAS reflejan una estrategia sólida de cambio de comportamiento comunitario; los hitos de certificación y el incremento de servicios prueban que los productos se entregaron con calidad (*output*; Hallazgo 15).

Para lograr la sostenibilidad prevista en la teoría de cambio, era necesario avanzar de manera diferenciada en agua y saneamiento. En el caso de los sistemas de agua, la sostenibilidad puede asegurarse parcialmente mediante el pago de tarifas por el uso del servicio, aunque en zonas rurales vulnerables se requiere complementar con subvenciones del gobierno central para garantizar la cobertura universal. En el caso del saneamiento, la situación es más compleja: la mayoría de las estructuras promovidas por la metodología SAHTOSO son soluciones on site (letrinas, tanques o pozos sépticos), cuya operación y mantenimiento dependen de la autoconstrucción y autofinanciación familiar, por lo que el pago de cuotas comunitarias resulta menos habitual y exige un mayor esfuerzo de sensibilización social. En contextos donde existe facturación de agua, una opción sería integrar un "impuesto de saneamiento" que permita financiar actividades de monitoreo y movilización social. Asimismo, se vuelve clave articular con la protección social, a fin de subvencionar infraestructuras de saneamiento para los hogares más vulnerables. Dado que estas condiciones aún no se han consolidado en la mayoría de los municipios, la cadena causal hacia un servicio duradero y resiliente permanece incompleta y los beneficios alcanzados podrían revertirse. (Hallazgo 15).

Si bien la teoría de cambio planteaba que la resiliencia se alcanzaría a través de la gestión municipal y comunitaria del servicio, la falta de esquemas tarifarios y de vigilancia social debilita esa capacidad de adaptación y continuidad. En consecuencia, la resiliencia de los sistemas de agua y saneamiento permanece como un resultado incipiente, condicionado a que los municipios y comunidades asuman mecanismos sostenibles de operación y mantenimiento (Hallazgo 15).



## CONCLUSIÓN E.6, POLÍTICA SOCIAL Y PROTECCIÓN SOCIAL.

Las transferencias monetarias se expandieron mediante la creación e institucionalización del registro social, pero la insuficiente financiación local y la falta de integración plena de variables de equidad (como discapacidad) representan retos hacia un sistema de protección social inclusivo y sostenible.

La estrategia de protección social del CPD logró avances estructurales relevantes con la expansión del Registro Social de Hogares (RSH), que pasó de 19,000 familias en 2021 a 119,000 en 2024, interoperando con RENAP y con capacidad de desagregación por sexo y etnia, y la próxima inclusión de la variable discapacidad en el RSH (Hallazgo 17). Con apenas USD 250,000 de asistencia técnica, UNICEF apalancó USD 725 millones en transferencias públicas a través del Bono Familia y movilizó 60.6 millones USD en presupuesto nacional para nutrición, evidenciando que la combinación de asistencia técnica ligera, evidencia económica y articulación política fue eficaz para duplicar la cobertura y modernizar la arquitectura social (Hallazgo 19).

El acompañamiento fiscal y municipal también mejoró la gestión de recursos locales: 22 diagnósticos y la capacitación de más de 400 funcionarios incrementaron la inversión en niñez en USD 5.2 millones en 11 municipios. No obstante, los avances enfrentan desafíos: el financiamiento público sigue siendo limitado con relación a las necesidades nacionales, la sostenibilidad se ve amenazada por la alta rotación institucional y la falta de un sistema nacional de monitoreo consolidado (Hallazgo 18).

### 4.1.3 Área 3. Coherencia



#### CONCLUSIÓN C.1, COHERENCIA INTERNA SOLIDA Y ALINEACIÓN EXTERNA ESTRATÉGICA, PERO PERSISTEN SILOS OPERATIVOS.

Se observa una coherencia interna y externa robusta, aunque los procedimientos administrativos y la comunicación vertical generan “silos” que ralentizan la toma de decisiones y reducen la agilidad programática.

UNICEF logró que las áreas programáticas trabajen juntas y que sus intervenciones se sincronicen con las políticas y la arquitectura de cooperación del país; sin embargo, trámites y flujos de comunicación verticales mantienen “silos” administrativos que reducen la agilidad de las comunicaciones e impiden sinergias eficaces.

La oficina integró iniciativas emblemáticas, brigadas integrales, PDIPI, formación municipal con INAP, en las que salud, nutrición, protección, WASH y política social comparten recursos y metas, lo que refuerza el enfoque de ciclo de vida y evita duplicidades (Hallazgo 24). En el plano externo, las acciones se alinean estrechamente con el UNSDCF y con instrumentos gubernamentales (Plan Katun, Gran Cruzada, Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia); UNICEF lidera clústeres y mesas temáticas, lo que le permite coordinar a otros cooperantes y maximizar la complementariedad (Hallazgo 25).

No obstante, la evaluación constata que los trámites internos, procesos de adquisiciones, autorizaciones en serie, y la comunicación predominantemente vertical entre sede y terreno generan “silos” operativos: algunos equipos departamentales reciben lineamientos tardíos o duplicados y las decisiones sobre reasignación de recursos se concentran en el nivel central, ralentizando la respuesta (Hallazgo 24, 25).



#### CONCLUSIÓN C.2, ARTICULACIÓN SUBNACIONAL-NACIONAL: AVANCES PUNTUALES, CONSISTENCIA IRREGULAR.

La presencia territorial de UNICEF facilita la coordinación local y el aprendizaje ascendente, pero la articulación con gobiernos subnacionales es irregular, ocasionando brechas de implementación y de flujo de información.

La presencia territorial de UNICEF facilita la coordinación local con el nivel nacional, pero la calidad de la coordinación con las instancias departamentales y municipales varía, lo que crea brechas en la implementación y en el flujo de información ascendente.

El despliegue de personal técnico en ministerios y municipalidades permitió adaptar modelos piloto a contextos locales y retroalimentar políticas nacionales con evidencia de campo; ejemplos son la adopción municipal de SAHTOSO y la institucionalización de OMPNA (Hallazgo 26). Sin embargo, la articulación no es homogénea: en algunos departamentos la mesa interinstitucional de niñez se reúne con regularidad y comparte datos, mientras que en otros persisten agendas paralelas y escaso intercambio de información; además, la rotación de autoridades locales obliga a reiniciar procesos de sensibilización, dilatando los tiempos de ejecución de las intervenciones (Hallazgo 26).

## 4.1.4 Área 4. Nexos Humanitario-Desarrollo

### CONCLUSIÓN N.1, RESPUESTA HUMANITARIA BIEN ENLAZADA CON EL DESARROLLO, PERO FRENADA POR LOGÍSTICA Y GOBERNANZA INTER-CLUSTER

El nexo humanitario-desarrollo articula la asistencia de emergencia con los programas regulares, pero los largos tiempos de adquisición y la gobernanza inter-clúster poco clara restringen la rapidez y la escala de la respuesta.

UNICEF logró articular ayuda de emergencia con sus programas regulares y liderar la coordinación humanitaria, pero la lentitud de adquisiciones y los vacíos de gobernanza entre clústeres nacionales limitan la rapidez y la escala de la respuesta.

Durante la pandemia y las tormentas Eta-Iota la oficina reprogramó fondos de desarrollo hacia insumos de WASH, salud y transferencias, sin interrumpir la ejecución de sus resultados anuales, activó las brigadas integrales para emergencia, y distribuyó kits de higiene para la población afectada. Las lecciones del el Bono Familia facilitaron posteriormente la creación e institucionalización del RSH, alcanzando con transferencias a 1.2 millones de hogares (*output* logrados; Hallazgo 23). Esta doble función consolidó el liderazgo de UNICEF en los clústeres de Nutrición, WASH y Protección, evitando duplicidades y alineando la ayuda con planes nacionales de respuesta.

El potencial transformador del nexo queda atenuado por dos cuellos de botella. Primero, los procesos de adquisiciones tardan 92 días promedio, triplicando la meta institucional y frenando la entrega oportuna de insumos críticos (Hallazgo 23). Segundo, la coordinación entre clústeres y gabinetes sectoriales es desigual: algunos ministerios carecen de representantes con poder de decisión y los mecanismos de intercambio de información no cubren aún todos los departamentos, lo que genera vacíos operativos y retrasa la transición de la fase aguda a la recuperación.

## 4.1.5 Área 5. Sostenibilidad y escalabilidad

### CONCLUSIÓN S.1, BASES PROMETEDORAS DE SOSTENIBILIDAD, PERO LA EXPANSIÓN DEPENDE DE FINANCIAMIENTO MULTIANUAL, ESTABILIDAD DE PERSONAL Y EVIDENCIA DE IMPACTO.

Varios modelos piloto han sido normados y muestran apropiación comunitaria, aunque su expansión depende de financiamiento multianual estable, menor rotación de personal público y evidencia de impacto más sólida.

Varios modelos del CPD ya están recogidos en normas y partidas iniciales, y muestran apropiación comunitaria; no obstante, su permanencia y su escalamiento nacional siguen condicionados por la continuidad presupuestaria del Estado, la retención de personal público capacitado y la generación de evidencia que justifique nuevas inversiones.

El análisis confirma que brigadas integrales de salud, SAHTOSO, Oficinas Municipales de Protección (OMPNA), clínicas VS y el Registro Social de Hogares pasaron de pilotos a programas con asignaciones específicas en el presupuesto 2024, y que varios municipios financian por cuenta propia planes de agua y saneamiento (Hallazgos 15 y 17). Además, los comités comunitarios de nutrición y WASH continúan activos con mínima asistencia externa, y líderes locales reportan sentirse corresponsables de los servicios (tercer engranaje avanzado; Hallazgo 11).

Persisten, sin embargo, tres riesgos críticos. Primero, el financiamiento estatal sigue siendo frágil y de horizonte corto: el porcentaje del PIB que se invierte directamente en niñez y adolescencia es largamente insuficiente (3,3% del PID en 2024, inferior al 7,7% esperado para 2030, del 6,0% para 2027 y hasta inferior al 3,4% de 2023), las partidas aprobadas cubren la operación sólo a uno o dos años y dependen de ingresos tributarios volátiles; si la cooperación externa disminuye o cambia la prioridad política, los modelos podrían detenerse (Hallazgo 17). Segundo, la alta rotación de personal público, hasta 35 % anual en salud y protección, mina la continuidad técnica; una parte sustancial de la capacidad instalada se pierde y obliga a repetir ciclos de formación (Hallazgo 26). Tercero, en varios sectores falta evidencia robusta de impacto más allá de los *outputs*; sin datos de resultados que convengan al Ministerio de Finanzas, la expansión nacional queda en suspenso (Hallazgos 15 y 17).

## 4.1.6 Área 6. Gestión, MEL y aprendizaje



### CONCLUSIÓN GF.1, GESTIÓN FINANCIERA CATALÍTICA

UNICEF ha mostrado capacidad para atraer y reasignar recursos de forma estratégica, manteniendo la ejecución dentro de su capacidad operativa y alineada con las prioridades del programa. La flexibilidad en el manejo de fondos ha facilitado la respuesta ante shocks y el apoyo a políticas públicas que fortalecen el impacto de la cooperación. es decir multiplicar el valor de cada dólar invertido.

UNICEF movilizó un 48 % más de recursos de los previstos y convirtió una asistencia técnica modesta en un efecto palanca de gran escala, consolidando un posicionamiento financiero estratégico.

Con USD 82.7 millones movilizados (48 % por encima del plan) y una ejecución superior al 75 %, la oficina demostró una fuerte capacidad de captar y absorber fondos (Hallazgo 23). La cartera está diversificada, ningún donante supera el 23 %, lo que reduce el riesgo de dependencia. El caso emblemático fue el Bono Familia: con solo USD 250, 000 en asistencia técnica, UNICEF ayudó a diseñar el esquema, lo que permitió al gobierno desembolsar USD 725 millones a hogares con niños, contribuyendo a fortalecer el rol del Estado como garante de derechos. No obstante, los cuellos los procesos de adquisición no son optimizados, la sobrecarga de indicadores y la fuerte dependencia de aportes externos siguen limitando la rapidez de respuesta.



### CONCLUSIÓN G.1, SISTEMA MEL: AVANCES Y VACÍOS METODOLÓGICOS

El sistema MEL (*Monitoring, Evaluation and Learning*) cumple con los principales indicadores de gestión, pero la falta de métricas sobre resultados inclusivos dificulta evaluar progresos en equidad y documentar el impacto real del programa.

El sistema MEL sostiene la gestión adaptativa y muestra 83% de indicadores de actividades de salida cumplidos, pero su arquitectura de datos y la falta de medición de resultados inclusivos limitan el aprendizaje y la evidencia de impacto.

El sistema MEL demuestra un 92 % de cumplimiento de KPI y aprendizaje adaptativo, y la oficina utiliza encuestas rápidas y revisiones trimestrales para ajustar planes (aprendizaje adaptativo cumplido; Hallazgo 20). No obstante, solo 20 % de los indicadores de *output* se vinculan directamente a acciones ejecutadas; los de resultado dependen de fuentes externas con rezagos de hasta 18 meses y la estructura de los archivos dificulta los análisis estadísticos. Además, faltan desagregaciones críticas (discapacidad, idioma, género), procedimientos para medir internamente los indicadores de resultados de mediano y largo plazo, y métricas de cambio de comportamiento, por lo que persisten puntos ciegos en la evidencia de equidad y en la justificación de impacto ante el Ministerio de Finanzas (Hallazgo 20).



### CONCLUSIÓN G.2, PROCESOS OPERATIVOS: CUELLO DE BOTELLA PERSISTENTE

Los procedimientos de adquisiciones prolongados y la alta rotación de personal generan demoras y pérdida de memoria institucional, afectando la ejecución oportuna y la eficiencia operativa.

La adaptabilidad del equipo es alta, pero los procedimientos de adquisiciones y la rotación de personal ralentizan la ejecución y generan costos de oportunidad.

Los SOP vigentes exigen hasta siete firmas para compras menores y los procesos de adquisición tardan en promedio 92 días, triplicando la meta institucional (Hallazgo 21). Estos retrasos afectan sobre todo a componentes logísticos (Educación y WASH) y a la respuesta humanitaria, donde la velocidad es crítica (Hallazgo 23). Al mismo tiempo, la rotación interna anual alcanza el 35 % y provoca pérdida de memoria institucional y sobrecarga en los equipos que permanecen (Hallazgo 24). UNICEF ya ha iniciado acciones correctivas, acuerdos a largo plazo con proveedores, delegación de compras pequeñas y digitalización de trámites.

## 4.1.7 Área 7. Enfoques transversales



### CONCLUSIÓN T.1, TRANSVERSALIZACIÓN: LOGROS NORMATIVOS Y COMUNITARIOS, PERO COBERTURA Y MEDICIÓN AUN DESIGUALES

Los enfoques de género, discapacidad e interculturalidad están formalmente integrados y han impulsado avances normativos y comunitarios, pero la aplicación y la medición en terreno siguen siendo desiguales y carecen de seguimiento sistemático.

El CPD integró desde su diseño los principios de derechos, género, interculturalidad y discapacidad y consiguió plasmar varias reformas normativas y prácticas comunitarias; sin embargo, la aplicación en terreno es escasa e irregular, y faltan datos y herramientas para medir cambios de conducta y cerrar brechas de inclusión.

Los enfoques transversales figuran como ejes explícitos en la teoría de cambio: cada *outcome* define metas diferenciadas y asigna presupuesto para reducir brechas de género, etnia y discapacidad (Hallazgo 2). Este compromiso se materializó en hitos normativos: la aprobación de la Política de Desarrollo Integral de la Primera Infancia (PDIPI) con perspectiva intercultural y de género, la creación del sistema de certificación biopsicosocial de discapacidad y la incorporación obligatoria de protocolos PSEA en todos los convenios (Hallazgo 28). A nivel comunitario se formaron liderazgos femeninos en comités WASH y brigadas de salud, se produjo material para las acciones de CSyC en idiomas mayas y se amplió la participación adolescente a través de **U-Report** y Eco-Agents, reforzando la apropiación local de los derechos de la niñez (Hallazgo 25).

La implementación muestra, sin embargo, disparidades sectoriales y territoriales. El mainstreaming de género fue más sólido en educación, protección y salud, mientras que en nutrición, protección social y WASH mostró algunos rezagos. En Nutrición persiste una baja integración de género, las acciones rara vez abordan la subalimentación específica de niñas adolescentes, sólo alrededor del 10% de los materiales educativos y CSyC está disponible en los 22 idiomas mayas y la mayoría de las oficinas municipales carece de intérpretes indígenas, lo que restringe el acceso de las familias a la protección y la justicia (Hallazgo 29). Además, los sistemas de información no desagregan sistemáticamente por discapacidad ni registran cambios de comportamiento, lo que impide demostrar el impacto real de las acciones de equidad y de comunicación para el cambio social (Hallazgo 29).

## 4.1.8 Área 8. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CSyC)



### CONCLUSIÓN CS.1, CCSyC: PLATAFORMA POTENTE DE MOVILIZACIÓN, CON BRECHAS DE ALCANCE LINGÜÍSTICO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO.

Las acciones de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento han fortalecido la movilización comunitaria y el diálogo público, aunque el alcance lingüístico restringido y la falta de indicadores de comportamiento impiden conocer su impacto.

Las acciones y metodologías de Cambio Social y de Comportamiento (CSyC, por su sigla en inglés) del CPD han ampliado el diálogo público sobre nutrición, higiene, violencia y participación adolescente, y se han convertido en vehículo clave para la movilización comunitaria; no obstante, su cobertura lingüística sigue limitada y el sistema de monitoreo aún no mide de forma sistemática los cambios de comportamiento que se pretende lograr.

UNICEF utilizó una cartera variada de estrategias CSyC, mensajes radiales, video comunitario, redes sociales, teatro y U-Report, para difundir prácticas de alimentación materna, higiene menstrual, prevención de la violencia y participación ciudadana juvenil; estas acciones alcanzaron a más de 2.3 millones de personas y se integraron a los planes de comunicación de MSPAS y MINEDUC (*outputs* cumplidos; Hallazgo 25). El enfoque participativo generó campeonas/es locales (comadronas, liderazgos juveniles, comunidad educativa) que sirven de referentes en sus comunidades y fortaleció la corresponsabilidad familiar en salud y protección de la niñez (cambio intermedio; Hallazgo 13).

Las debilidades radican en dos frentes. Primero, menos del 10 % de los materiales de CSyC está disponible en los 22 idiomas mayas, lo que limita la accesibilidad de los mensajes a población indígena y reduce la efectividad en territorios con bajo uso del español (brecha de alcance; Hallazgo 29). Segundo, el MEL carece de indicadores que midan comportamientos antes y después de las acciones; los registros se concentran en cobertura y difusión, sin herramientas que capturen prácticas reales (lavado de manos, nutrición complementaria, denuncia de violencia), por lo que el impacto final de CSyC queda sub-documentado y la retroalimentación para mejorar contenidos es insuficiente (vacío de evaluación; Hallazgo 29).

## 4.2. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

### 4.2.1 Lecciones aprendidas

**Gobernanza efectiva y sostenibilidad institucional.** La implementación de programas complejos ha demostrado que la articulación con múltiples actores a distintos niveles es indispensable para avanzar en objetivos comunes. La capacidad de interlocución multinivel permite conciliar prioridades diversas y construir consensos. Asimismo, la apropiación institucional es un factor clave de pertinencia: cuando las entidades públicas perciben las iniciativas como propias, se incrementan el compromiso y la viabilidad de los resultados. Una lección crítica ha sido la necesidad de incorporar la sostenibilidad desde el diseño programático, previendo escenarios y estrategias de largo plazo que no dependan exclusivamente de apoyos externos<sup>152</sup>.

**Educación flexible como vía de inclusión adolescente y de la primera infancia.** Las experiencias en educación han evidenciado que invertir en adolescentes y jóvenes es altamente eficaz, siempre que se aborden de forma integral las barreras estructurales que impiden su acceso y permanencia. La inclusión de temáticas como apoyo psicoemocional, prevención de la violencia, género y derechos humanos mejora no solo los aprendizajes, sino también el entorno social del estudiante<sup>153</sup>. En la primera infancia, programas comunitarios como los CECODIIs han demostrado que la atención integral y la continuidad educativa son claves para garantizar el desarrollo pleno desde los primeros años. La modalidad flexible, al adaptarse a contextos locales y utilizar metodologías no tradicionales, ha demostrado ser una herramienta clave para reducir el abandono escolar, particularmente en mujeres indígenas y rurales. El acompañamiento de tutores y educadores capacitados, sensibles al entorno socioemocional y lingüístico de los estudiantes, es esencial para lograr resultados sostenibles.

**Institucionalización comunitaria como clave de sostenibilidad en la primera infancia.** La experiencia de los CECODII ha demostrado que los programas sociales logran mayor impacto y continuidad cuando combinan apropiación comunitaria, fortalecimiento de capacidades locales e incidencia política sostenida. La capacitación de gestores y educadores comunitarios, junto con el involucramiento activo de familias y COCODEs, generó legitimidad social y aseguró la pertinencia cultural del modelo. Paralelamente, la asistencia técnica y la incidencia de UNICEF permitieron que el MINEDUC asumiera la institucionalización y financiamiento público del programa “Acompáñame a Crecer”, garantizando su sostenibilidad en más de 500 comunidades. Una lección clave es que la articulación entre compromiso comunitario y respaldo gubernamental crea las condiciones para escalar políticas inclusivas, asegurar continuidad educativa y atender de manera integral a la niñez, incluyendo a aquellos con discapacidad

152 UNICEF, Informe Final de Evaluación CIDEAL (diciembre 2023)

153 UNICEF, Informe Final evaluación ECHO-PLANE

**Inclusión desde un enfoque de derechos e interseccionalidad.** Una lección transversal ha sido la importancia de aplicar un enfoque interseccional que reconozca y aborde las múltiples formas de discriminación. Programas orientados a poblaciones vulnerables han logrado mayor efectividad cuando consideran simultáneamente factores como género, discapacidad, orientación sexual y pertenencia étnica<sup>154</sup>. En territorios indígenas, garantizar la traducción de contenidos al idioma materno no es opcional, sino fundamental para asegurar el derecho a una educación comprensible. Las relaciones con comunidades migrantes también se fortalecen cuando se fundan en el respeto, la empatía y la dignidad, construyendo confianza a largo

**Uso estratégico de datos para la toma de decisiones.** La disponibilidad de datos desagregados por sexo, edad y etnia ha sido crucial para orientar decisiones basadas en equidad y para medir avances de manera más rigurosa<sup>155</sup>. Se ha identificado como una buena práctica la simplificación de marcos de resultados y la depuración de indicadores, lo que permite reducir la carga operativa y focalizar el monitoreo en variables de alto valor analítico. La evidencia técnica con enfoque de costo-beneficio se ha convertido en una herramienta eficaz de incidencia presupuestaria y en la legitimación de intervenciones en políticas públicas.

**Respuestas adaptativas ante emergencias.** Frente a situaciones de emergencia como la pandemia de COVID-19 o fenómenos climáticos extremos, la flexibilidad programática y la capacidad de adaptación han sido esenciales para mantener la continuidad operativa y responder a nuevas. La planificación anticipada y la articulación multisectorial permitieron implementar respuestas integradas, aumentando la eficiencia y eficacia en contextos humanitarios.

**Participación juvenil vinculada a incidencia.** Las experiencias analizadas muestran que la participación juvenil tiene mayor impacto cuando se vincula a procesos de formación técnica y a espacios reales de toma de decisiones. Cuando los jóvenes se sienten parte activa de la agenda pública, su protagonismo se fortalece y sus contribuciones ganan legitimidad. Las plataformas virtuales han potenciado esta participación, permitiendo que adolescentes de territorios remotos accedan a procesos formativos e influyan en decisiones locales de forma inclusiva y sostenida.

**La integración multisectorial requiere un “orquestador” operativo para sostenerla.** Cuando salud, nutrición, protección, WASH, educación y política social se despliegan de forma conjunta (por ejemplo, en las brigadas integrales o en la elaboración de la PDIPI) se obtienen resultados más rápidos y visibles para la niñez. Sin embargo, sin un mecanismo gerencial que armonice decisiones entre los niveles central y subnacional, afine los procesos de compra y garantice retroalimentación bidireccional, aparecen “silos” sectoriales y se encarece la respuesta.

154 Ibidem

155 Ibidem

## 4.2.2 Prácticas prometedoras o buenas prácticas

**Servicios comunitarios y culturalmente pertinentes.** En los territorios indígenas, la adopción de estrategias culturalmente adaptadas ha resultado fundamental. El uso de idiomas locales, la incorporación de comadronas y promotores bilingües, y metodologías participativas como dramatizaciones o juegos han facilitado la apropiación comunitaria de servicios en salud, nutrición y protección. Esta aproximación ha favorecido la detección temprana de riesgos y el empoderamiento de niñas y adolescentes en sus derechos.

**Gestión pública local y fortalecimiento institucional.** La formación técnica en gestión pública, enfocada en planificación presupuestaria, adquisiciones y modernización contable, ha fortalecido significativamente la gestión municipal. El liderazgo territorial, sumado a la contratación de personal con enfoque cultural, ha mejorado la pertinencia y la aceptación de los servicios. La co-creación con estructuras locales ha permitido soluciones contextualizadas, evitando modelos genéricos poco eficaces.

**Modelos de protección integral con enfoque de derechos.** El desarrollo de servicios de atención a víctimas de violencia que priorizan la dignidad, el idioma materno y la no revictimización ha sido una práctica transformadora. Ejemplos como clínicas integradas con personal capacitado e intérpretes han demostrado eficacia en la respuesta a niñas y adolescentes sobrevivientes de violencia sexual. La confianza con comunidades migrantes se ha construido mediante estrategias basadas en escucha activa y alianzas con organizaciones comunitarias.

**Incidencia técnica y comunicación para el cambio social.** Acciones de comunicación que integran mensajes culturalmente validados, medios comunitarios y evidencia de costo-beneficio han demostrado gran capacidad de transformación en temas sensibles como la violencia y la salud sexual. La presencia técnica sostenida dentro de instituciones públicas ha fortalecido la incidencia sin requerir grandes recursos, posicionando con eficacia temas como salud mental o nutrición.

**Coordinación interinstitucional e innovación en atención integrada.** La existencia de espacios de coordinación interinstitucional ha permitido implementar modelos multisectoriales de atención a población migrante o en emergencia, donde servicios de salud, nutrición, educación, protección y WASH convergen en un solo punto. Esta integración mejora la eficacia operativa y facilita el acceso a derechos en contextos adversos. Iniciativas como los Espacios Virtuales de Aprendizaje (EVA) y redes educativas locales muestran también potencial de sostenibilidad al responder a necesidades expresadas desde los propios territorios<sup>156</sup>.



# 5 Recomendaciones

**Criterios de priorización.** La priorización de las recomendaciones se estableció con base en cuatro criterios: (i) urgencia de la acción para mitigar riesgos o cerrar brechas críticas; (ii) impacto esperado sobre la situación de derechos de la niñez y adolescentes; (iii) viabilidad técnica e institucional; y (iv) factibilidad política y financiera. Estos criterios permitieron clasificar cada recomendación en términos de corto, mediano y largo plazo, facilitando su lectura estratégica por los tomadores de decisión.

Además, se incluye una tabla de síntesis (Tabla 13) que organiza todas las recomendaciones según su urgencia, impacto y horizonte de implementación, a fin de facilitar una lectura estratégica por parte de los tomadores de decisión”

La evaluación del CPD 2022-2025 permitió clasificar las áreas programáticas según su potencial estratégico (Véase Figura 2. Valoración relevancia estratégica del CPD, en el Hallazgo 1), de cara a la eficacia y a la sostenibilidad, que se resume a continuación.

Tabla 11: Relevancia, Eficacia y sostenibilidad de los Outputs

Compo-nente	Output / Producto	Relevancia	Eficacia	Sostenibilidad	Importancia Próximo CPD
Salud y Nutrición	1.1 Salud materno-infantil y nutrición preventiva	Alta	Medio-Alta	Media	<b>Alta – Escalar e institucionalizar</b> (anclar en normas/financiamiento)
	1.2 Desnutrición aguda y crónica	Muy Alta	Alta	Media-Baja	<b>Muy Alta – Institucionalizar e innovar</b> (mecanismos adaptativos y ruta de sostenibilidad)
	1.3 Primera infancia (nutrición + estimulación temprana)	Alta	Media	Baja-Media	<b>Muy Alta – Reforzar e innovar + construir sostenibilidad</b> (anclaje institucional y costo-eficacia)
Educación	2.1 Primera infancia (CECODIIs, PPDPII)	Alta	Alta	Media-Alta	<b>Muy Alta – Escalar e institucionalizar</b> (alianzas y estándares de calidad)
	2.2 Educación primaria (aprendizajes básicos)	Alta	Media	Media	<b>Alta – Reforzar e innovar</b> (optimizar modelo, fortalecer evidencia antes de escalar)
	2.3 Secundaria y reincorporación (CEEX, modalidades flexibles)	Alta	Media	Baja-Media	<b>Muy Alta – Innovar y construir sostenibilidad</b> (modalidades flexibles + alianzas para continuidad)
	2.4 Participación adolescente	Alta	Media-Baja	Baja-Media	<b>Alta – Rediseñar e innovar</b> (prototipos acotados y criterios de pertinencia)
Protección de la Niñez	3.1 Prevención y respuesta a VS (Clínicas Dignas, brigadas)	Muy Alta	Media	Baja-Media	<b>Muy Alta – Reforzar e institucionalizar + innovar en prevención</b> (articulación con justicia/servicios)
	3.2 OMPNA y sistemas comunitarios	Alta	Media-Alta	Media	<b>Alta – Escalar e institucionalizar</b> (capacidad municipal y rutas de referencia)
	3.3 Niñez en movilidad humana (CAPMIR, reunificación)	Muy Alta	Media-Baja	Baja-Media	<b>Muy Alta – Replantear e innovar</b> (rutas de atención integradas y sostenibilidad con aliados)
Política Social	4.1 Registro Social de Hogares (RSH)	Alta	Alta	Media	<b>Muy Alta – Escalar e institucionalizar</b> (interoperabilidad y marco normativo)
	4.2 Transferencias monetarias / Protección social	Alta	Alta	Baja-Media	<b>Muy Alta – Institucionalizar e innovar</b> (diseño fiscalmente sostenible + integración con servicios)
WASH Y Resiliencia Climática	5.1 SAHTOSO y saneamiento rural	Muy Alta	Alta	Media	<b>Muy Alta – Escalar e institucionalizar</b> (ordenanzas/finanzas municipales)
	5.2 Agua segura y resiliencia (OMAS, gestión de riesgos)	Alta	Alta	Media	<b>Alta – Escalar e institucionalizar</b> (mantenimiento, O&M y monitoreo)
	5.3 Gobernanza climática juvenil (ECO Agents)	Alta	Media	Baja-Media	<b>Alta – Reforzar e innovar</b> (vincular a políticas y construir sostenibilidad comunitaria)
Temas Transversales	Discapacidad (certificación, accesibilidad)	Muy Alta	Baja	Baja-Media	<b>Muy Alta – Institucionalizar transversalmente e innovar</b> (estándares mínimos, accesibilidad y presupuesto etiquetado)
	NOB (Leave No One Behind)	Alta	Media-Baja	Baja	<b>Muy Alta – Reforzar e innovar</b> (mejor focalización, métricas y salvaguardas LNOB)
	Género e igualdad	Muy Alta	Media	Media-Baja	<b>Muy Alta – Escalar e institucionalizar + fortalecer capacidades</b> (UN-SWAP/GEM y métricas)
	Pueblos indígenas e interculturalidad	Alta	Media	Baja-Media	<b>Muy Alta – Co-diseñar e institucionalizar</b> (pertinencia lingüística/cultural, formación y presupuesto)



Este mapeo facilita orientar la lectura de las recomendaciones: consolidar (escalar y dar sostenibilidad) donde la relevancia y eficacia son altas—p. ej., Nutrición, WASH y Primera Infancia—; reforzar (ajustar e invertir) donde la pertinencia es alta pero *persisten brechas de efectividad o de articulación*—p. ej., Adolescencia, niñez indígena y migración/CAPMIR—; y *revisar (valorar continuidad y alianzas) en ámbitos de menor desempeño relativo*—p. ej., discapacidad, ante limitaciones de datos y anclaje institucional. Esta gradación conecta directamente con las conclusiones anteriores, que se resumen a continuación.

*El CPD 2022–2025 se alineó con metas nacionales y mostró alta adaptabilidad, la evaluación evidencia oportunidades clave que el nuevo ciclo debe abordar conforme al SP 2026–2029<sup>157</sup> (que define cinco impactos corporativos y “resultados de segundo nivel”) y a los building blocks<sup>158</sup> (entre 2 y 4 impact-level targets para CPD medianos; rol medible de UNICEF; contribuciones exigibles en reformas/normas, financiamiento público, sistemas y datos; metas de cobertura nacional/subnacional, no solo entregables): (i) como señalan C-R.1 y C-CI.1, la violencia urbana y la conflictividad socioambiental carecen de ruta programática clara y requieren articulación intersectorial territorial; (ii) según C-E.1, la integración Salud–Nutrición–WASH–Protección Social avanza de forma desigual, limitando la reducción de retraso en el crecimiento y mortalidad materno-infantil; (iii) de acuerdo con C-E.3 y C-E.4, la debilidad del eslabón judicial y el débil seguimiento post-retorno en CAPMIR perpetúan la impunidad; y (iv) como muestra C-GF.1, la asistencia técnica catalítica tiene alto efecto palanca, confirmando que UNICEF puede incidir en políticas y financiamiento cuando concentra el CPD en 2–4 outcomes integrados, con metas SMART, soluciones de sistema (normas, financiamiento público, datos, capacidades) y aceleradores transversales.*

<sup>157</sup> UNICEF 2025, Plan Estratégico del UNICEF para 2026–2029

<sup>158</sup> Nota interna de UNICEF que establece una orientación clara hacia la priorización y la focalización de resultados en función del tamaño y contexto del CPD: “For large programmes – 3–5 impact level targets; for medium programmes – 2–4 impact targets; for small programmes – 1–2 impact targets.”



Tabla 12. Tabla de trazabilidad entre Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones

Recomendación	Conclusiones vinculadas	Hallazgos que la sustentan
<p><b>R1. Focalizar el CPD 2027–2030 en pocos impact-level targets integrados y multisectoriales, alineados al SP 2026–2029 y a los building blocks (FOCUS–SCALE–IMPACT: metas SMART, rol medible de UNICEF en reformas/financiamiento/sistemas/ datos y cobertura poblacional), ubicando provisión de servicios e infraestructura como estrategia para la escala (estándares, financiamiento, compras y O&amp;M). El enfoque incluirá una estrategia urbano-rural diferenciada y aceleradores explícitos de innovación/digital y cambio social y de comportamiento (CSyC).</b></p>	<p>C-R.1 (pertinencia y vacíos en violencia urbana y socioambiental); C-E.1 (coberturas sanitarias sin reducción de <i>stunting</i> y mortalidad materno-infantil); C-E.3 (impunidad en violencia contra niñez); C-E.4 (CAPMIR sin seguimiento post-retorno)</p>	<p>H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H11, H12, H13, H14</p>
<p><b>R2. Capitalizar el posicionamiento financiero estratégico para ampliar la inversión pública en niñez y adolescencia con un enfoque integral de eficiencia, transparencia y apalancamiento, fortaleciendo la Programación y Presupuestación por Resultados (PpR) y la planificación multianual. Priorizar el uso de evidencia de costo-beneficio y la interoperabilidad de sistemas (p. ej., RSH–EMIS) para focalización y seguimiento.</b></p>	<p>C-GF.1 (efecto palanca de la asistencia técnica “ligera”); C-GF.2 (cuellos de botella operativos); C-MG.1 (eficiencia desigual); C-E.2 (brecha digital y estancamiento de aprendizajes); C-S.1 (sostenibilidad condicionada a financiamiento multianual)</p>	<p>H9, H10, H16, H17, H18</p>
<p><b>R3. Consolidar la operativización y medición de los enfoques transversales (derechos, género, discapacidad, interculturalidad y MEL), articular las estrategias sectoriales —desarrollo en la primera infancia (ECD), adolescencia y violencia, y migración—, y cerrar brechas de equidad para NNA indígenas y adolescentes (presupuesto etiquetado, indicadores de desigualdad y adecuación cultural/lingüística), mediante interoperabilidad de datos (EMIS/RSH), tableros de seguimiento trimestrales y la aplicación desde el inicio del nuevo CPD de UN-SWAP y del marcador GEM..</b></p>	<p>C-R.2 (inclusión ambiciosa vs práctica); C-E.1 (cobertura y calidad ECD insuficientes en salud–nutrición–educación inicial); C-E.2 (aprendizajes y permanencia estancados); C-E.3 (impunidad en violencia contra niñez); C-E.4 (débil seguimiento post-retorno y articulación en movilidad humana); C-G.1 (MEL sin indicadores inclusivos); C-G.2 (brecha digital y falta de métricas de aprendizaje); C-T.1 (avances desiguales en aplicación de enfoques transversales); C-CS.1 (cobertura lingüística y medición de cambios de comportamiento limitados)</p>	<p>H2, H6, H7, H8, H11, H12, H14, H19, H20, H21, H25, H26, H28, H29, H30</p>
<p><b>R4. Fortalecer la articulación y coordinación institucional (nacional y subnacional) para reducir silos y acelerar procesos, aprovechando los sistemas de seguimiento existentes, y fortalecer líneas de trabajo con sector privado y sociedad civil (con salvaguardas y acuerdos marco).</b></p>	<p>C-C.1 (sinergias fuertes pero persistencia de silos); C-C.2 (articulación subnacional irregular); C-N.1 (adquisiciones lentas y débil gobernanza inter-clúster); C-G.3 (procesos SOP lentos y alta rotación de personal); C-R.1 (relevancia de actores no estatales en la valoración estratégica no traducida en alianzas programáticas)</p>	<p>H22, H23, H24, H25, H26, H27</p>
<p><b>R5. Asegurar sostenibilidad y escalabilidad de modelos validados (WASH, transferencias sociales, protección, educación inclusiva) mediante profesionalización y retención de capacidades municipales, financiamiento estable con líneas específicas para niñez, alianzas intermunicipales y con OSC/sector privado cuando aporten escala, y resiliencia/continuidad de servicios de emergencia con activación ≤72 h y tableros de seguimiento subnacionales.</b></p>	<p>C-E.5 (falta de tarifas de mantenimiento y monitoreo comunitario en WASH); C-E.6 (protección social sin datos plenos sobre discapacidad y con financiamiento débil); C-S.1 (dependencia de financiamiento y personal estable); C-R.2, C-T.1, C-CS.1 (aplicación desigual de enfoques transversales), C-GF.2 (cuellos de botella operativos); C-C.2 (articulación subnacional)</p>	<p>H15, H16, H17, H18, H22, H23, H24, H25, H26, H27, H29, H30</p>



**Recomendación 1** – Con base en las prioridades nacionales y derechos vulnerados de la niñez (H1, C-R.1), en línea con el Plan Estratégico de UNICEF 2026-2029, se recomienda a la gerencia y a las personas de los diferentes equipos programáticos, focalizar el CPD 2027-2030 en objetivos de impacto (idealmente máximo 4 impact-level-targets) integrados y multisectoriales, con metas SMART, cobertura poblacional y rol medible de UNICEF (reformas y normas, financiamiento público, sistemas de datos). Se sugiere estructurar el nuevo ciclo manteniendo de forma explícita la Educación y el Aprendizaje como determinantes del desarrollo infantil y adolescente (H8, C-E.2) y fortalecer la capacidad estatal para prevenir riesgos emergentes y sostener resultados (H13, C-E.3). Adicionalmente, posicionar a UNICEF como referente en finanzas para la niñez (programación y presupuestación por resultados, costeo sectorial, pactos fiscales) en coordinación con MINFIN y SEGEPLAN (C-R.1). La provisión de servicios e infraestructura se ubicará como estrategia para la escala (estándares, financiamiento, compras públicas y O&M); cada objetivo integrará incidencia normativa y presupuestaria con modelos demostrativos anclados en política pública y evidencia de costo-beneficio para apalancar recursos nacionales y municipales (C-E.1, C-E.4, H14).



Tabla 13: Recomendación 1 - Acciones

Acción prioritaria	Responsable principal	Prioridad
<p><b>1.</b> Diseñar el CPD alineado al SP 2026–2029 y a los building blocks (FOCUS–SCALE–IMPACT): (i) definir 2–4 objetivos de impacto (impact-level targets) mapeados a los 5 impactos del SP y a sus “resultados de segundo nivel”, con metas SMART, cobertura poblacional y rol medible de UNICEF (reformas/normas, financiamiento público, sistemas y datos) por cada objetivo; (ii) elaborar teorías de cambio integradas por objetivo, incorporando aceleradores (mujeres adolescentes, sistemas comunitarios/primer línea, innovación/digital) y <i>enablers</i> (movilización de recursos, fuerza laboral, eficiencia operativa y gobernanza/gestión de riesgos); (iii) fijar criterios para que la provisión de servicios o intervenciones de infraestructura operen como estrategia de escala (que sean funcionales al logro de los objetivos del CPD); (iv) establecer un modelo de priorización territorial y poblacional basado en datos (violencia urbana, riesgos socioambientales, pobreza infantil, ECD/aprendizaje, WASH, acceso a justicia y protección social); (v) asegurar el nexo desarrollo–humanitario–paz con protocolos de continuidad <math>\leq 72</math> h y servicios resilientes (educación, WASH, salud, protección); (vi) alinear el MEL al SP con un set mínimo de indicadores de impacto y de segundo nivel, desagregados (sexo, edad, etnia, discapacidad, idioma), líneas base y metas anuales</p>	Equipo de país (CO) LACRO	Alta
<p><b>2.</b> Desarrollar, durante la formulación del nuevo CPD, un diagnóstico intersectorial único que cuantifique violencia urbana, conflictividad socioambiental, brechas de inversión en salud–nutrición–educación–protección–WASH y costos sociales de la impunidad. Incluir un módulo de focalización territorial y cobertura poblacional (metas SMART y población objetivo) y escenarios fiscales nacional/subnacional para escala.</p>	Equipos de Protección, Salud–Nutrición, WASH–Resiliencia y Política Social (CO)	Alta
<p><b>3.</b> Diseñar un marco de políticas públicas y financiamiento que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* (i) asistencia técnica a MINFIN para fortalecer la Programación y Presupuestación por Resultados (PpR) y adecuaciones en clasificación programática/cuenta;</li> <li>* (ii) acuerdo técnico con SEGEPLAN para integrar la PpR en programación por resultados y SNIP/SGP, con lineamientos para ministerios y municipios;</li> <li>* (iii) costeo sectorial (salud/nutrición, educación, WASH, protección social y protección de la niñez) y guía metodológica para actualizarlo anualmente;</li> <li>* (iv) apoyo técnico–jurídico a la Ley de Servicio Civil (perfiles y retención de personal clave para la gestión por resultados en niñez);</li> <li>* (v) hoja de ruta de pactos fiscales subnacionales (metas de gasto en niñez, incentivos y mecanismos de seguimiento) y mecanismos de trazabilidad del gasto a resultados desde la PpR .</li> </ul>	Política Social & Abogacía (CO) · LACRO	Alta
<p><b>4.</b> Co-diseñar lineamientos operativos intersectoriales para prevenir y responder a violencias urbanas y conflictos por recursos naturales con enfoque de género, inclusión y participación juvenil, incorporando el nexo desarrollo–humanitario (protocolos de continuidad <math>\leq 72</math> h), rutas de derivación unificadas, mínimos de accesibilidad lingüística y salvaguardas de protección de datos.</p>	Protección (CO) · WASH–Resiliencia · Educación	Alta
<p><b>5.</b> Valorar la factibilidad de fortalecer la coordinación interinstitucional en justicia y protección para la niñez mediante un protocolo único de gestión de casos entre MP, OJ, PNC, SBS, MIDES y OMPNA (recolección de evidencia, cadena de custodia, derivación, reparación y seguimiento post-retorno donde aplique), con mesas trimestrales y la incorporación de un módulo de monitoreo de estos procesos en el sistema M&amp;E.</p>	Protección & Abogacía (CO) · OJ · MP · INACIF · SBS · MIDES · MINFIN	Alta
<p><b>6.</b> Desplegar (tres) pilotos integrados en municipios de menor conflictividad y capacidad institucional media, que combinen servicios de salud–nutrición–WASH–educación/empleo adolescente y protección/justicia; definir desde el piloto estándares, líneas presupuestarias y O&amp;M, y plan de escalamiento a contextos de mayor complejidad; incluir evaluación de impacto/costo–efectividad para informar la incidencia nacional.</p>	Gerencia de Programas y Finanzas (CO)	Media
<p><b>7.</b> Instalar en el Sistema M&amp;E un módulo georreferenciado sobre violencia urbana, riesgos ambientales, inversión pública y resultados programáticos alineado a los 5 impactos y resultados de segundo nivel del SP (indicadores de resultado/impacto, no solo de actividad), con desagregaciones (sexo, edad, etnia, discapacidad, idioma) e interoperabilidad EMIS/RSH.</p>	M&E (CO) · INE · SEGEPLAN	Media
<p><b>8.</b> Organizar una comunidad de práctica trimestral con LACRO para adaptar y escalar buenas prácticas regionales (entornos seguros, participación juvenil, gestión municipal del saneamiento, residuos líquidos y agua en zonas –urbanas, periurbanas y rurales– vulnerables).</p>	Programas (CO) · LACRO	Baja

*La asistencia técnica “ligera” de UNICEF ha demostrado un sólido efecto multiplicador: con montos modestos —por ejemplo, el Bono Familia—UNICEF logró movilizar recursos públicos a gran escala (C-GF.1, H16). No obstante, la absorción y la eficiencia del gasto varían entre sectores debido a cuellos de botella operativos (C-GF.2 · C-MG.1, H18) y a la escasa inversión en componentes decisivos, como la conectividad escolar y los materiales bilingües que sostienen la educación flexible (C-E.2, C-S.1, H9, H10). Fortalecer la arquitectura financiera del Estado para la niñez, garantizando partidas multianuales y decisiones basadas en costo-beneficio, es, por lo tanto, una prioridad (C-S.1, H17, H18). Esto se alinea con el SP 2026–2029 al operar como resultado de segundo nivel que habilita los impactos (especialmente Impacto 3) y con los building blocks (FOCUS–SCALE–IMPACT: trazabilidad del gasto a resultados y cobertura poblacional).*



**Recomendación 2:** Capitalizar el posicionamiento financiero estratégico para ampliar la inversión pública en la niñez (C-GF.1, H16). Reconociendo el éxito de UNICEF en la movilización y palanca de fondos, se recomienda **a la gerencia y a las personas de los diferentes equipos programáticos**, que el próximo CPD incorpore un resultado de segundo nivel alineado al impacto 3 del SP “El Estado incrementa de manera sostenible y equitativa la inversión pública destinada a la niñez y adolescencia” (C-S.1, H18), con productos cuales: (i) adopción y uso sistemático de herramientas de costeo y análisis costo-beneficio (C-GF.2, C-MG.1); (ii) consolidación, uso efectivo e interoperabilidad del Registro Social de Hogares con variables de discapacidad (que ya están incluidas), género y etnia, e integración con EMIS para focalización y seguimiento de coberturas (H17, C-E.2); (iii) incremento progresivo del gasto público en niñez con metas anuales verificables a través de PpR, con trazabilidad del gasto a resultados (C-S.1, H18); (iv) institucionalización de capacidades en gobiernos locales para planificar, ejecutar y monitorear recursos acompañando la estrategia territorial de SEGEPLAN (C-S.1, H18); y (v) establecimiento de mecanismos financieros y normativos que garanticen la sostenibilidad multianual de la inversión en niñez, incluyendo fuentes nacionales e internacionales (C-S.1, H16), y (vi) un marco de financiamiento educativo integral que trascienda casos puntuales y cubra cobertura, asignación docente, infraestructura, conectividad y materiales, vinculado a metas y resultados sectoriales monitoreados vía EMIS. Ello requiere asistencia técnica de alta calidad, incluida evidencia de costo-beneficio (C-GF.1, C-GF.2), y métricas de desempeño (apalancamiento, eficiencia, oportunidad) claramente definidas, y esquemas que maximicen el apalancamiento de fuentes nacionales e internacionales (C-MG.1, H16).



Tabla 14: Recomendación 2 - Acciones

Acción específica	Responsable principal	Prioridad
<p><b>1.</b> Diseñar, dentro del nuevo CPD, un marco programático sobre “Finanzas para la Niñez” que detalle rutas de asistencia técnica al MINFIN, SEGEPLAN y municipalidades para mejorar programación, ejecución y transparencia del gasto. Priorizar PpR y planificación multianual; precisar roles y entregables por institución.</p>	<p>Política Social y Finanzas (CO) · LACRO</p>	<p>Alta</p>
<p><b>2.</b> Desarrollar, con MINEDUC, un portafolio de casos de costo-beneficio para el sector educativo que incluya cobertura, asignación docente, infraestructura, conectividad y materiales (según pertinencia); elaborar expedientes técnicos y gestionar partidas multianuales vinculadas a metas de cobertura y resultados monitoreadas vía EMIS.</p>	<p>Educación &amp; Política Social (CO) · MINEDUC · MINFIN</p>	<p>Alta</p>
<p><b>3.</b> Sistematizar en una guía práctica las experiencias de apalancamiento exitosas (p. ej., Bono Familia, costeo de la Gran Cruzada) e incluir instrumentos de análisis costo-beneficio y de medición de retorno social de la inversión. Incorporar criterios de eficiencia y transparencia operativa consensuados.</p>	<p>M&amp;E y Finanzas (CO)</p>	<p>Media</p>
<p><b>4.</b> Incorporar indicadores de “apalancamiento” y de eficiencia en la cadena de resultados del nuevo CPD, con línea base y metas anuales, para monitorear cuánto capital público y privado se moviliza por cada dólar de ORE. Añadir indicador de oportunidad (tiempos de asignación/ejecución) y trazabilidad del gasto a resultados mediante PpR. Definir metodologías y fuentes para evitar ambigüedades en “calidad del gasto”</p>	<p>Especialista de M&amp;E (CO) · MINFIN · SEGEPLAN</p>	<p>Media</p>
<p><b>5.</b> Establecer un mecanismo de asistencia técnica-financiera combinada (matching funds) que apoye a las municipalidades a cofinanciar proyectos WASH y de protección, condicionando la transferencia a metas de cobertura y resultados, con O&amp;M financiado y rendición de cuentas. Explorar incentivos de desempeño subnacional. Documentar acuerdos y planes de acción</p>	<p>Gerencia de Programas y Finanzas (CO)</p>	<p>Media</p>
<p><b>6.</b> Operacionalizar la interoperabilidad RSH-EMIS: clarificar gobernanza de datos, diccionarios comunes y protocolos de intercambio para focalización y seguimiento de coberturas, aprovechando que RSH ya incluye discapacidad; el énfasis es el uso de datos.</p>	<p>Gerencia de Programas y Educación, Protección Social (CO)</p>	<p>Media</p>
<p><b>7.</b> Crear una comunidad de práctica trimestral con MINFIN, Contraloría y socios del G13 para discutir evidencias de costo-beneficio, cuellos de botella de ejecución y buenas prácticas de compras públicas a favor de la niñez.</p>	<p>Abogacía y Alianzas (CO)</p>	<p>Baja</p>

La combinación de prevención y respuesta (OMPNA, acciones de CSyC y clínicas VS) amplió la cobertura y aceleró la atención a víctimas (C-E.3, H11, H12); sin embargo, la impunidad persiste por la debilidad del eslabón judicial (C-E.3, H12). El CPD incorporó con ambición los enfoques de género, discapacidad e interculturalidad, pero su aplicación es desigual: faltan datos desagregados, métricas de cambio de conducta en CSyC y adaptaciones lingüístico-culturales sistemáticas (C-R.2, C-T.1, C-CS.1, H19, H28, H29, H30). Además, la arquitectura de M&E es extensa pero poco funcional y no incorpora indicadores clave de aprendizaje en secundaria rural ni de brecha digital (C-E.2, C-G.2, H8, H9, H10, H21). Estas carencias limitan la demostración de impacto y el cierre de brechas de inclusión, por lo que es preciso alinear el MEL al marco del SP (impactos y resultados de segundo nivel) y consolidar la operativización y la medición de los enfoques transversales (C-R.2, C-T.1, C-CS.1, H19, H28, H30). Asimismo, para traducir esa ambición en resultados, se requiere la asignación de presupuesto etiquetado para intervenciones dirigidas a NNA indígenas y adolescentes, junto con metas de reducción de desigualdades desagregadas por pueblo, lengua, sexo y edad (H8, H11, H19, H20, H21, H29, H30; C-R.2, C-E.2, C-E.3, C-CS.1). Igualmente, deben sistematizarse adaptaciones lingüístico-culturales (tutorías bilingües, intérpretes en rutas de protección, materiales en 22 idiomas mayas) y métricas de cambio de conducta en CSyC, integradas al sistema de MEL con reporte trimestral (H19, H29, H30; C-CS.1, C-G.1, C-G.2).



**Recomendación 3** – Consolidar la Operativización y la Medición de los Enfoques Transversales (C-R.2, H2). **Se recomienda a la gerencia y a las personas de los diferentes equipos programáticos, y en particular a la persona especialista de género e inclusión, diseñar y aprobar una “Estrategia de Género por Outcome” —alineada a la prioridad de Niñas Adolescentes del nuevo SP— que establezca prioridades específicas por outcome multisectorial y metas/indicadores desagregados (sexo, edad, etnia, discapacidad, ubicación/idioma) con roles y mecanismos de rendición de cuentas en el MEL** (H25, H29, H30, C-R.2, C-T.1) que combine un paquete sectorial de género (Nutrición/Salud, Protección, Adolescencia/ Participación, Educación secundaria, WASH y Financiamiento municipal) con estándares e indicadores mínimos trazables (C-G.1, H19, H20; C-E.2, C-E.3; H8, H11, H19–H21, H29–H30), y que, en coherencia, alinee el CPD con las estrategias sectoriales —desarrollo en la primera infancia (ECD), adolescencia y violencia, y migración— definiendo metas e indicadores específicos por *outcome* y formalizando rutas operativas (incluido el seguimiento post-retorno), con trazabilidad en el MEL y en los POA (C-E.1, C-E.3, C-E.4; H6, H7, H11, H12). Un sistema autónomo e interoperable con socios de recolección y análisis de datos desagregados, con set mínimo de indicadores definido a nivel de CPD y aterrizado en la programación anual/POAs (sin crear sistemas paralelos, con acuerdos de intercambio y gobernanza de datos para EMIS/RSH) (H21, C-G.1, C-G.2) y una estrategia integral de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje centrada en cambios de comportamiento o en la adopción de prácticas ventajosas (H28, C-CS.1, C-G.2). Asimismo, implementar UN-SWAP y el marcador GEM desde

el inicio del CPD/AWPs, vinculando el marcador a indicadores y líneas presupuestarias, con reglas de actualización y control de calidad, con revisiones de calidad en AWPs y en la Revisión de Medio Término, evitando recálculos innecesarios (C-G.1, C-G.2). Para facilitar la implementación efectiva de este marco, se deberá fortalecer explícitamente la unidad de MEL (en coordinación con RRHH) mediante la asignación de capacidades dedicadas, incluida la contratación de especialista(s) de MEL y la habilitación de pasantías/prácticas universitarias y arreglos de aprendizaje, así como la gestión de cargas de reporte y perfiles por sector.

Ello permitirá que la Oficina de País y LACRO demuestren, con evidencia sólida (C-R.2, C-G.1), cómo las intervenciones reducen brechas de inclusión (H26, C-R.2, C-T.1) y refuercen la rendición de cuentas en el nuevo CPD, optimizando cargas de reporte mediante plantillas interoperables (H8, H11, C-E.2). Para traducir los enfoques transversales en resultados, se recomienda que la Oficina de País establezca el presupuesto etiquetado para intervenciones dirigidas a NNA indígenas y adolescentes (H19, H20, H29, H30; C-R.2), indicadores de reducción de desigualdades desagregados por pueblo, lengua, sexo y edad con metas anuales y reporte trimestral (H21; C-G.1, C-G.2), y la adecuación cultural/lingüística de programas de educación, protección y salud (p. ej., tutorías bilingües, mediación escolar intercultural, rutas de atención a violencia con intérpretes, TMM culturalmente pertinentes) (H8, H11, H29, H30; C-E.2, C-E.3, C-CS.1). Estas medidas anclan la inclusión en recursos, metas y rediseños programáticos verificables, reforzando la evidencia de reducción de brechas y la rendición de cuentas del nuevo CPD (C-R.2, C-G.1).



Tabla 15: Recomendación 3 - Acciones

Acción prioritaria	Responsable principal	Prioridad
<p>1. Diseñar y aprobar la “Estrategia de Género por <i>Outcome</i>” (alineada a la prioridad de Niñas Adolescentes del nuevo <i>Strategic Plan</i>) que defina una prioridad específica por cada <i>outcome</i> multisectorial (Nutrición/Salud, Protección, Adolescencia/ Participación, Educación secundaria, WASH y Financiamiento), con metas e indicadores desagregados (por sexo, edad, etnia, discapacidad y ubicación/idioma), roles y responsabilidades por sector, exigencias mínimas para socios y mecanismos de rendición de cuentas en el MEL, con tableros trimestrales e hitos de revisión.</p>	<p>CO – Especialistas de Género, Inclusión y Pueblos Indígenas · LACRO (CSyC)</p>	<p>Alta</p>
<p>2. Implementar un “Paquete sectorial de género” con metas e indicadores por sector (Nutrición, Protección, Participación adolescente, Educación secundaria, WASH y Financiamiento municipal). Alcance: (i) Nutrición: metas e informes desagregados por sexo; identificación de barreras diferenciadas de acceso. (ii) Protección: rutas diferenciadas sensibles a género (incl. atención a niñas y adolescentes), con metas de cobertura y disponibilidad de intérpretes/idioma materno. (iii) Participación adolescente: metas de paridad en espacios de consulta/liderazgo y reporte trimestral. (iv) Educación secundaria: metas anuales de retención/reinserción de niñas en secundaria rural. (v) WASH: estándares de privacidad/seguridad y gestión de higiene menstrual (HMs) en instalaciones, con reporte desagregado. (vi) Financiamiento municipal: seguimiento presupuestario con perspectiva de género (etiquetado simple + 2-3 indicadores) y publicación por municipio. Entregables: guía operativa sectorial; plantillas de reporte; tableros trimestrales integrados al MEL; metas anuales por sector. Indicadores mínimos: % de intervenciones con datos desagregados por sexo; % de espacios adolescentes con ≥50% participación femenina; tasa de retención de niñas en secundaria en municipios priorizados; % de instalaciones WASH que cumplen criterios de privacidad y HMs; % del presupuesto etiquetado “niñez” con marcador de género y nº de municipios que lo reportan.</p>	<p>Género e Inclusión &amp; M&amp;E (co-lideran el paquete) Programas (CO)</p>	<p>Alta</p>
<p>3. Alinear el CPD con las estrategias sectoriales de ECD, Adolescencia y violencia, y Migración: definir metas e indicadores específicos por <i>outcome</i> (con desagregaciones por sexo, edad, etnia, discapacidad y ubicación/idioma), formalizar rutas operativas (mediante protocolos vigentes de coordinación interinstitucional), y vincular el reporte trimestral al MEL y a tableros; asegurar responsables por sector y articulación nacional-subnacional.</p>	<p>Programas (CO), Salud/ Nutrición, Educación, Protección/Adolescencia, Política Social, M&amp;E</p>	<p>Alta</p>
<p>4. Diseñar e implementar una estrategia integral de Monitoreo, Evaluación y aprendizaje con indicadores de resultado de cambio de comportamiento y cobertura inclusiva, alineada al marco de resultados del SP (impactos y resultados de segundo nivel); mejorar el uso de las herramientas de recolección de datos, con trazabilidad CPD → AWP y tablero trimestral, y los criterios de recolección, selección y presentación de datos e interoperabilidad EMIS/RSH mediante acuerdos de datos e interoperabilidad EMIS/RSH mediante acuerdos de datos (diccionarios comunes, campos obligatorios, periodicidad y validación); vincular a herramientas de visualización de datos (ej. <i>Power BI</i>) para facilitar el seguimiento y análisis de brechas; incluyendo el desarrollo de un set mínimo de indicadores con desagregaciones (sexo, edad, etnia, discapacidad, ubicación/idioma) definidos a nivel de CPD y aterrizados en la programación anual/POAs; y garantizando que los socios implementadores puedan alimentarlos mediante sistemas y plantillas interoperables (sin crear sistemas paralelos). Valorar la posibilidad de fortalecer la unidad de MEL, asignando capacidades dedicadas (especialista(s) y pasantías) y ordenando cargas de reporte por sector.</p>	<p>CO – Especialistas de género, especialistas de M&amp;E, especialistas de RRHH, especialistas de programas transversales, especialistas de Planificación y Programación</p> <p>Responsables de apoyo: Socios Implementadores (cuando corresponda)</p>	<p>Alta</p>
<p>5. Capacitar de forma semestral a personal y socios en el manejo del sistema de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje, incluyendo también la materia de género e interseccionalidad, el uso de la guía, la recolección de datos desagregados sensibles a la diversidad y a la accesibilidad universal, y la prestación de servicios con pertinencia cultural y lingüística.</p>	<p>CO – RRHH · Especialistas de Programa · Socios Implementadores</p>	<p>Alta</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



<p><b>6.</b> Implementar UN-SWAP y el marcador GEM desde el inicio del CPD y de la programación anual (AWP), vinculando GEM a líneas presupuestarias, a indicadores de resultado/impacto y a la ejecución financiera, estableciendo revisiones de calidad en los AWP y en la Revisión de Medio Término, con reglas claras de actualización y control de calidad, y exigiendo a los socios plantillas y acuerdos de datos que permitan reportar resultados y gasto etiquetado por GEM, para medir la aplicación del enfoque de género, el impacto transformador a nivel social con respecto al género y, en perspectiva de largo plazo, realizar análisis interseccionales de líneas de base y brechas para incluir la interseccionalidad en el diseño de futuras intervenciones.</p>	<p>CO – Especialistas de Género, Inclusión y Pueblos Indígenas · LACRO (CSyC)</p>	<p>Alta</p>
<p><b>7.</b> Incidir ante MIDES y SEGEPLAN para usar las variables de discapacidad, género y etnia en el Registro Social de Hogares y otros sistemas de información para focalización y seguimiento, alineando la agenda de protección social inclusiva.</p>	<p>CO – Política Social y Abogacía · MIDES · SEGEPLAN</p>	<p>Alta</p>
<p><b>8.</b> Etiquetar presupuesto para equidad indígena y adolescencia en los planes y POAs del CPD; emitir lineamientos de programación y seguimiento para registrar gasto/beneficiarios por pueblo y lengua.</p>	<p>CO – Planificación y Programas · Especialistas de Género, Inclusión y Pueblos Indígenas · Finanzas/Operaciones</p>	<p>Alta</p>
<p><b>9.</b> Definir e implementar indicadores de reducción de desigualdades (educación secundaria rural, violencia, acceso a servicios en idioma materno), con metas anuales y reporte trimestral alineado al Marco de Resultados</p>	<p>M&amp;E · Programas (CO)</p>	<p>Alta</p>
<p><b>10.</b> Adecuación cultural/lingüística de servicios y contenidos en el marco de una estrategia general de inclusión basada en la articulación con organizaciones de los pueblos originarios con estándares mínimos operativos y verificación en campo.</p>	<p>Programas (CO) · Comunicación/CSyC</p>	<p>Alta</p>
<p><b>11.</b> Desarrollar métricas de CSyC que midan cambios de comportamiento sobre estos enfoques transversales para ampliar la cobertura y la pertinencia cultural.</p>	<p>CO – Comunicación &amp; CSyC · LACRO</p>	<p>Media</p>
<p><b>12.</b> Incorporar al sistema de MEL indicadores de aprendizaje en secundaria rural y de brecha digital, desagregados por sexo, etnia y ubicación, para informar la toma de decisiones y la asignación de recursos.</p>	<p>CO – Educación · M&amp;E Specialist · MINEDUC</p>	<p>Media</p>
<p><b>13.</b> Sistematizar y difundir buenas prácticas comunitarias (mensajes radiales en idiomas mayas, liderazgos femeninos, participación adolescente) mediante kits multimedia y talleres de intercambio interdepartamental.</p>	<p>CO – Comunicación · M&amp;E · LACRO (Conocimiento)</p>	<p>Media</p>
<p><b>14.</b> Introducir indicadores de reducción de brechas (p. ej., % de niños con discapacidad atendidos, % de materiales en idioma local) en el Marco de Resultados del nuevo CPD y ligarlos a los reportes trimestrales y a líneas presupuestarias.</p>	<p>CO – M&amp;E · Gerencia de Programas</p>	<p>Media</p>

*La agilidad operativa de UNICEF sigue limitada por SOP y por flujos de comunicación vertical que alimentan “silos” (C-G.3, H22, H24, H25). Estas rigideces se vuelven críticas en situaciones humanitarias: durante Eta-Iota y la COVID-19 los suministros tardaron más de 90 días en parte debido a las afectaciones en la cadena de suministro global, mientras que la toma de decisiones entre clústeres careció de un marco común, lo que ralentizó la transición de la asistencia de emergencia al apoyo de recuperación (C-N.1, H23, H24). Al mismo tiempo, la coordinación con gobiernos departamentales y municipales es irregular, lo que genera brechas de servicio y fragmenta la retroalimentación de campo (C-C.2, H26, H27). Por ello, además de simplificar los SOP generales, resulta indispensable habilitar un “carril humanitario” de adquisiciones ≤ 15 días y formalizar un protocolo de gobernanza inter-clúster con roles y cronograma definidos, de modo que los equipos territoriales dispongan de insumos oportunos y de canales claros de alineación operacional (C-N.1, C-G.3, H22, H23). Asimismo, la valoración estratégica reconoce al sector privado y a la sociedad civil como actores clave; se espera que UNICEF abra líneas de trabajo y visibilice alianzas emergentes en el próximo CPD, no solo con gobierno (C-R.1).*



**Recomendación 4** – Optimizar los procesos operativos y la articulación nacional-territorial. Aunque UNICEF Guatemala exhibe una fuerte coherencia interna y un reconocido liderazgo inter-agencial (C-C.1, H4, H24), la existencia de procedimientos de adquisiciones que pueden alargarse y dinámicas de comunicación vertical generan “silos” y demoras (C-G.3, C-N.1, H22, H23, H25). Si bien la coordinación interprogramática interna ha mejorado, persisten “silos” entre resultados y productos; por ello, la gerencia debería reforzar los espacios actualmente existentes para el análisis y la toma de decisiones internas (como los “dream teams” quincenales y las “task forces” existentes) para que los y las oficiales responsables e implementadoras puedan contribuir más proactivamente a la toma de decisiones. También es importante poder institucionalizar mecanismos de intercambio entre personal con más años de experiencia y personal reciente para preservar la memoria institucional e incorporar innovaciones y nuevas perspectivas en los programas. Además, la articulación con los niveles subnacionales es irregular, lo que limita la uniformidad y escalabilidad de buenas prácticas (C-C.2, H26, H27). Adicionalmente, se propone fortalecer/abrir y formalizar líneas de trabajo con sector privado y sociedad civil (alianzas programáticas, innovación, cofinanciación y pre-posicionamiento logístico) y con otras agencias del SNU para potenciar resultados y continuidad de servicios (C-R.1). Se recomienda **a la gerencia y a las personas de los equipos de Operaciones, Finanzas, TIC , RRHH y Alianzas (PFP)** afinar una agenda combinada de simplificación de SOP, uso de los KPIs y sistemas existentes para gestión de cuellos de botella, digitalización sin duplicar herramientas, retención del talento y formalización de alianzas con actores no estatales, junto con la coordinación territorial (C-G.3, H22, H26, C-R-1), vinculando estos cambios operativos a resultados del SP (continuidad de servicios, tiempos de respuesta, cobertura).



Tabla 16: Recomendación 4 - Acciones

Acción prioritaria	Responsable principal	Prioridad
1. Revisar y simplificar los SOP de adquisiciones y contrataciones apoyándose en evidencia de KPIs existentes y formalizando rutas fast-track dentro de los procedimientos de emergencia ya existentes, para asegurar aplicación uniforme y sin discrecionalidad.	CO – Operaciones & Finanzas, con soporte de LACRO (Supply)	Alta
2. Establecer un “carril humanitario” y métricas de desempeño (mediana de días ≤ objetivo) reportadas trimestralmente para compras de emergencia y stock pre-posicionado, integrado a los SOP y tableros ya vigentes.	CO – Operaciones & Emergencias · LACRO (Supply)	Alta
3. Optimizar el sistema digital y tableros ya existentes para automatizar flujos de aprobación, trace tiempos y genere alertas de cuellos de botella, con analítica de cuellos de botella y tableros para toma de decisiones (evitando duplicaciones).	CO – TIC & Operaciones; M&E	Alta
4. Aprobar un protocolo de gobernanza inter-clúster con roles claros, cronograma y mecanismo de rendición de cuentas semestral, alineado al nexo y con activación inferior a las 72 horas en emergencias, en coordinación con otras agencias del SNU.	CO – Emergencias & Programas · CONRED · Plataforma de coordinación humanitaria nacional	Media
5. Crear la figura de “Enlace Territorial” (staff rotatorio) y formalizar mesas interinstitucionales subnacionales mediante reglamentos básicos y calendarios trimestrales, con canales de retroalimentación a nivel nacional.	CO – Programas; Gobiernos departamentales / municipales	Alta
6. Mapear y priorizar una cartera de alianzas con sector privado y sociedad civil (criterios de salvaguardas: derechos de la niñez, SEA/SH, debida diligencia), con objetivos, resultados esperados e indicadores, considerando el contexto político y la protección de espacios cívicos.	Alianzas (PFP) & Programas; LACRO (PFP)	Alta
7. Establecer acuerdos marco con cámaras empresariales y redes de OSC para cofinanciación, innovación programática y pre-posicionamiento logístico (compras locales responsables; continuidad de servicios).	CO – Operaciones & Programas; Cámaras empresariales; Redes OSC	Alta
8. Elaborar e implementar un plan de retención y desarrollo de talento que incluya incentivos, mentoría y un sistema de gestión del conocimiento para preservar la memoria institucional, así como un esquema de mentoría bidireccional (personal con más años - personal reciente), comunidades de práctica inter-outcome, rotaciones cortas programáticas/territoriales y un repositorio vivo de lecciones aprendidas y decisiones (“log de decisiones”) para evitar la pérdida de memoria institucional y acelerar la adopción de innovaciones.	CO – RR. HH.; Gerencia; LACRO	Alta
9. Reforzar ulteriormente los espacios internos de coordinación ya existentes (“dream teams” quincenales y “task forces”) como foros de análisis y toma de decisiones, asegurando la participación de personas responsables e implementadoras de todos los resultados/productos; registrar acuerdos y responsables en tableros y realizar revisiones post-acción (After Action Review) tras hitos o emergencias; habilitar “laboratorios de ideas” para prototipos de mejora operativa.	CO – RR. HH.; Gerencia; LACRO	Alta
10. Diseñar e impartir módulos exprés de inducción para nuevas autoridades locales y personal técnico sobre modelos UNICEF, rutas de derivación y gestión por resultados, incluyendo SOP de emergencia y protocolos inter-clúster.	CO – RR. HH. & Política Social; INAP	Media
11. Instalar un tablero de M&E subnacional con indicadores desagregados (tiempos de adquisición, ejecución presupuestaria, cobertura de servicios) para retroalimentar decisiones y visibilizar brechas, articulado con tableros corporativos existentes.	CO – M&E; INE; SEGEPLAN	Media
12. Instalar un “Panel de aliados” trimestral y un tablero de resultados de alianzas (compromisos, aportes, cobertura, continuidad) integrado al sistema de M&E.	CO-Gerencia; PFP; M&E	Media

*La asistencia técnica “ligera” de UNICEF demostró alto poder de apalancamiento —por ejemplo, el Bono Familia— (C-GF.1, H16) pero la sostenibilidad de la protección social inclusiva aún enfrenta tres cuellos de botella: i) el Registro Social carece de la variable discapacidad (C-R.2, C-T.1, H17); ii) la capacidad de las municipalidades para financiar programas propios destinados a la niñez sigue débil (C-GF.1, H18, H26); y iii) en WASH los logros de saneamiento comunitario alcanzados con SAHTOSO y las OMAS son significativos. Sin embargo, la sostenibilidad sigue siendo frágil debido a la ausencia de esquemas tarifarios aplicables para la operación y mantenimiento de los sistemas del agua a nivel de servicio (donde no resulta viable el cobro de cuotas de “mantenimiento” a los hogares rurales), así como a la débil vigilancia comunitaria, lo que pone en riesgo la funcionalidad de los sistemas y la certificación de municipios libres de DAA (C-E.5, H15). Además, en emergencias, la continuidad de servicios depende de protocolos y coordinación interinstitucional que hoy son irregulares (C-N.1, C-C.2, H22–H27). Fortalecer la gestión financiera local, asegurar la inclusión de datos de discapacidad y habilitar un circuito de tarifas con vigilancia social y reporte en el tablero municipal interoperable (SEGEPLAN/ municipios) municipal son pasos clave para garantizar la equidad y la sostenibilidad fiscal del sistema de protección social (C-E.5, C-R.2, H15, H17, H18).*



**Recomendación 5** – Garantizar inclusión plena y sostenibilidad financiera local en la protección social. Reconociendo el impacto positivo de la asistencia técnica de UNICEF en la expansión de las transferencias monetarias y el apalancamiento de fondos públicos (C-E.6, C-S.1, H17, H18), se recomienda a la gerencia y al equipo de Política Social y Abogacía, en sinergia con Comunicación (CSyC), WASH y M&E, explorar la integración de medidas para: (a) usar de forma efectiva la variable discapacidad y otros marcadores de diversidad del RSH y sistemas sectoriales para focalización y seguimiento (con gobernanza de datos e interoperabilidad con EMIS) (C-R.2, C-T.1, H17, H29, H30); (b) fortalecer la gestión financiera municipal para presupuestar, ejecutar y monitorear recursos propios destinados a programas de niñez con PpR y planificación multianual (C-S.1, H18, H26); (c) implementar esquemas tarifarios viables con vigilancia social para operación y mantenimiento de sistemas WASH comunitarios (SAHTOSO/OMAS) y su reporte en el tablero municipal (C-E.5, H15); y (d) asegurar la continuidad de servicios en emergencias mediante protocolos interinstitucionales y mesas técnicas permanentes (educación, WASH, salud y protección) con tiempos de activación  $\leq 72$  h (C-N.1, C-C.2; H22–H27). Estas acciones refuerzan la equidad, la rendición de cuentas y la sostenibilidad fiscal del sistema de protección social (C-R.2, C-S.1, H17, H18, H26). Para el CPD vigente y, sobre todo, para la próxima programación, UNICEF podría (a) consolidar el uso de la variable discapacidad y otros marcadores de diversidad en el Registro Social de Hogares y los sistemas sectoriales para decisiones de elegibilidad, priorización y control de resultados (C-E.6, H17, H29); (b) acompañar a SEGEPLAN, MINFIN e INAP en la creación de lineamientos y herramientas que apoyen a las municipalidades a presupuestar, ejecutar y monitorear recursos propios destinados a programas de protección social inclusivos (C-S.1, H18, H26); y (c) capitalizar las buenas prácticas de asistencia técnica ligera que han demostrado un alto retorno costo-beneficio, difundiéndolas y adaptándolas a nuevos municipios y departamentos. Promover alianzas intermunicipales para economías de escala (p. ej., compras, O&M, disposición final) (C-E.6, C-S.1, H16, H18).

Tabla 17: recomendación 5 - Acciones

Acción prioritaria	Responsable principal	Prioridad
<p><b>1.</b> Diseñar e impartir un programa piloto de fortalecimiento de capacidades en planificación y finanzas públicas (priorizando por ejemplo 30 municipalidades con criterios de necesidad y factibilidad), con módulos sobre: análisis de costo-beneficio, PpR, trazabilidad del gasto a resultados, presupuesto de género y mecanismos de monitoreo ciudadano. Incluir plan de retención de capacidades y mentoría entre pares.</p>	<p>CO – Política Social &amp; Abogacía; INAP; MINFIN</p>	<p>Alta</p>
<p><b>2.</b> Acompañar a las OMAS en el diseño de esquemas tarifarios viables y socialmente aceptables para la operación y mantenimiento de los sistemas de saneamiento SAHTOSO, con criterios de asequibilidad y subsidios focalizados donde corresponda; publicar resultados y coberturas en el tablero municipal con vigilancia social y auditoría comunitaria.</p>	<p>CO – WASH · Gobiernos municipales · SEGEPLAN</p>	<p>Alta</p>
<p><b>3.</b> Uso efectivo de la variable discapacidad y otros marcadores de diversidad para la priorización de beneficios y servicios en el RSH y en sistemas sectoriales (pilotos en X departamentos; plan de escalamiento nacional), con interoperabilidad EMIS-RSH para identificar brechas y hacer seguimiento de coberturas.</p>	<p>Política Social &amp; Abogacía / M&amp;E; MIDES / SEGEPLAN / INE</p>	<p>Alta</p>
<p><b>4.</b> Protocolos de continuidad de servicios en emergencias (nexo): aprobación e instalación de mesas técnicas permanentes (nacional/departamental) con estándares mínimos y tiempos de activación <math>\leq</math> 72 h (educación, WASH, salud, protección), con indicadores de tiempo de restablecimiento por sector (educación/WASH/salud/protección).</p>	<p>Programas (CO)</p>	<p>Alta</p>
<p><b>5.</b> Elaborar un compendio de buenas prácticas de “asistencia técnica catalítica” (p. ej., RSH, costeo de programas, efectos multiplicadores) y facilitar intercambios entre municipios pares para su réplica, incluyendo alianzas intermunicipales cuando aporten escala.</p>	<p>CO – Política Social &amp; Comunicación; LACRO (<i>Knowledge Exchange</i>)</p>	<p>Media</p>
<p><b>6.</b> Incluir indicadores de apalancamiento de fondos y de cobertura de niñez con discapacidad en el marco de resultados del próximo CPD, con metas diferenciadas por género, edad, etnia y municipio, reportar trimestralmente en tableros y vincular a líneas presupuestarias municipales.</p>	<p>CO – M&amp;E; SEGEPLAN; MIDES</p>	<p>Media</p>



Tabla 18: Síntesis de priorización de recomendaciones

#	Recomendación	Urgencia	Impacto esperado	Horizonte de implementación	Observaciones clave
1	<b>R1.</b> Focalizar el CPD 2027–2030 en 2–4 impact-level targets integrados y multisectoriales, alineados al SP 2026–2029 y a los building blocks (FOCUS–SCALE–IMPACT: metas SMART, rol medible de UNICEF en reformas/ financiamiento/sistemas/datos y cobertura poblacional), ubicando provisión de servicios e infraestructura como estrategia para la escala (estándares, financiamiento, compras y O&M).	<b>Alta</b> – Necesario para orientar la nueva programación desde el inicio del próximo ciclo	<b>Alto</b> – Reorganiza la arquitectura del CPD, permitiendo mayor coherencia estratégica, focalización y mayor impacto intersectorial en derechos clave	<b>Corto plazo</b> – Debe incorporarse en la fase de diseño del nuevo CPD 2026–2030	Es una recomendación fundacional: marca la dirección estratégica y exige decisiones tempranas. Su no implementación limitaría la efectividad del nuevo ciclo.
2	Capitalizar el posicionamiento financiero de UNICEF para ampliar la inversión pública en niñez y adolescencia	<b>Alta</b> – Es clave para aprovechar el momentum del apalancamiento financiero ya logrado	<b>Muy alto</b> – Potencia la sostenibilidad del sistema mediante aumento sostenido de recursos públicos etiquetados a niñez	<b>Mediano plazo</b> – Requiere reformas normativas, adopción de metodologías de costeo y fortalecimiento institucional gradual	Sin este eje, los modelos validados corren riesgo de depender de cooperación externa. Exige alianzas con MINFIN, SEGEPLAN y municipalidades.
3	Consolidar la operativización y medición de los enfoques transversales (derechos, género, discapacidad, interculturalidad y MEL) y cerrar brechas de equidad para NNA indígenas y adolescentes (presupuesto etiquetado, indicadores de desigualdad y adecuación cultural/lingüística).	<b>Media</b> – Urgente pero con espacio para planificación progresiva de algunas de las acciones que necesitan tiempo para ser implementadas.	<b>Alto</b> – Permite demostrar inclusión real y rendición de cuentas robusta; cierra brechas de desigualdad en acceso y resultados	<b>Mediano plazo</b> – Involucra el desarrollo de métricas, guías operativas y sistemas de datos que no se logran de inmediato	Es una condición de legitimidad para UNICEF y para el Estado. La evidencia desagregada es indispensable para incidir en políticas de equidad.
4	Fortalecer la articulación y coordinación institucional (nacional y subnacional) para reducir silos y acelerar procesos	<b>Alta</b> – Limitaciones actuales retrasan resultados y ponen en riesgo la respuesta humanitaria	<b>Alto</b> – Mejora la eficiencia de operaciones y la capacidad de respuesta rápida en emergencias, además de reforzar la articulación subnacional	<b>Corto a mediano plazo</b> – Algunos cambios pueden implementarse rápido (fast-track adquisiciones), otros requieren ajustes institucionales más profundos	La simplificación de SOP y la gobernanza inter-clúster son precondiciones para sostener el liderazgo de UNICEF en emergencias y desarrollo.
5	Asegurar sostenibilidad y escalabilidad de modelos validados (WASH, transferencias sociales, protección, educación inclusiva) mediante profesionalización municipal, financiamiento estable con líneas específicas para niñez, alianzas intermunicipales y resiliencia/continuidad de servicios de emergencia.	<b>Media</b> – Necesario para consolidar logros, pero no crítico inmediato	<b>Alto</b> – Refuerza equidad social y la sostenibilidad fiscal de modelos de protección y WASH	<b>Mediano a largo plazo</b> – Depende de capacidades municipales, esquemas tarifarios y adopción de prácticas comunitarias	Si no se prioriza, hay riesgo de retrocesos en sostenibilidad de sistemas comunitarios y de invisibilizar a NNA con discapacidad. Requiere coordinación estrecha con MIDES, MINFIN e INAP.



# Anexos



## 6.1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

LRPS 9189958 “Evaluación del Programa de País 2022-2025 de UNICEF en Guatemala”

## 6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN

*Continúa en la siguiente página →*


 Pregunta de Evaluación					
Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>El CPD se considerará pertinente cuando sus resultados estén alineados a prioridades nacionales, cubran privaciones críticas, se adapten oportunamente a los shocks y aborden causas estructurales —migración incluida.</p> <p><b>IR = (A + B + C + D) ÷ 4</b></p>	<p>A. % Resultados citados en Plan K'atun / UNSDCF (PE1.1)</p> <p>B. % privaciones SITAN cubiertas (PE1.2)</p> <p>C. N° ajustes AMP ÷ N° shocks (PE1.3)</p> <p>D. % intervenciones con componente migración/ otras causas estructurales (PE1.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Documental:</b> CPD 2022-25, AMP 2021-23 (I-4), Ajuste 2024, SITAN 2021 (I-2), Plan K'atun, UNSDCF (I-1).</li> <li>* <b>Entrevistas:</b> UNICEF (Plan&amp;Programme), SEGEPLAN, MINEDUC – alimentan I-1, I-3, I-4.</li> <li>* <b>Encuesta en-linea</b> socios y donantes (I-3).</li> <li>* <b>Grupos focales</b> Alta Verapaz / Huehuetenango / Quiché con NNA y cuidadores (I-2, I-3).</li> <li>* <b>Hoja de cotejo de ajustes AMP</b> (I-4).</li> </ul>	<p><b>Alta:</b> existe acervo documental robusto; la principal brecha es la falta de datos desagregados para medir inclusión (I-3).</p> <p><b>Mitigación:</b> encuesta específica y desagregación manual de presupuestos GEM; validación cualitativa en campo para I-2 &amp; I-3.</p>	<p>Revisión documental comparativa; análisis presupuestario con lente de género; entrevistas semiestructuradas; grupos focales diferenciados; encuesta on-line; lista de verificación, de ajustes; observación directa en campo.</p>	<p><b>Resultado 0.1</b> "Diseño programático alineado y sensible" + <b>Supuesto 0.1.a</b> "Si el CPD refleja prioridades nacionales y brechas críticas, aumenta su relevancia y aceptación".</p>

Tabla continúa en la siguiente página →

<sup>159</sup> Para asegurar la coherencia interna de la evaluación se utilizará una matriz específica que vincula hallazgos, conclusiones y recomendaciones, facilitando la trazabilidad y validación del análisis.

<sup>160</sup> En todas las preguntas y datos, se incluirán desagregaciones por sexo, etnia, discapacidad y contexto territorial en todos los instrumentos y en la presentación de resultados (donde posible).

<sup>161</sup> El análisis completo de evaluabilidad es disponible en el apartado 3.5

<sup>162</sup> El análisis de la TdC se centrará principalmente en los niveles insumo → proceso → output → Resultado intermedio, evaluando la contribución causal en cada etapa.



Pregunta de  
Evaluación

## PE2. Eficacia / Efectividad (General y por Resultado)

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------	--	------------------------	-----------------------------------

N/A

N/A

Tabla continúa en la siguiente página →

**Pregunta de Evaluación**

**PE2 (General):**

\* "¿En qué medida las diferentes intervenciones lograron o esperan lograr los objetivos y resultados del CPD (incluyendo resultados diferenciados para varios grupos)?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>La eficacia global será aceptable si la mayoría de Los resultados está “en verde” en RAM y los beneficiarios perciben mejoras.</p> <p><b>IED-G = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % Resultado niños RAM on track (dato tablero).</p> <p><b>B.</b> % entrevistados (FG + encuestas cortas) que reportan mejoras en su situación (meta ≥ 60 %).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Sistema MEL/RAM</b> (I-1, I-3, I-4).</li> <li>* <b>Resumen de Resultados anuales 21-24</b> (I-1).</li> <li>* <b>Base de datos presupuestaria etiquetada GEM/DI</b> (I-3, I-4).</li> <li>* <b>Encuesta on-line a NNA y cuidadores</b> – módulo percepción (I-2).</li> <li>* <b>Grupos focales</b> Alta Verapaz, Huehuetenango, Chiquimula (I-2, I-5).</li> <li>* <b>Entrevistas clave</b> (jefes Resultado, socios) – triangulan I-1...I-5.</li> </ul>	<p><b>Media.</b> Evidencia cuantitativa consolidada en RAM, pero desagregación por discapacidad y GEM sólo parcial 2022</p> <p><b>Mitigación:</b> extracción manual de etiquetas niños esta desagregada y focus group para validar percepción; uso de contribución-mapa para ligar resultados a supuestos TdC.</p>	<p>Revisión documental RAM; extracción presupuestos; análisis estadístico de avance; encuesta diferenciada (género, discapacidad, etnia); 6 FG con adolescentes y cuidadores; 20 entrevistas semiestructuradas a ejecutores; visitas de campo y hojas de verificación; matriz de contribución.</p>	<p><b>Resultado</b></p> <p><b>R0.2 “Resultados programáticos alcanzados” + Supuesto</b></p> <p><b>R0.2.a</b> “Si los insumos y estrategias se implementan según plan, entonces se logra niños diferenciados en los NNA”.</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**Resultado 1 Salud y Nutrición:**

\* "¿En qué medida las intervenciones han mejorado el acceso y la calidad de los servicios de salud (incluso prevención de VIH/ SIDA y VPH) y nutrición para lactantes, NNA en situaciones de emergencia y perturbaciones, adolescentes y mujeres embarazadas? ¿Cómo se ha ampliado la oferta y la demanda de servicios de nutrición (Output 1.1) y de atención primaria de salud (Output 1.2)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento de los derechos a la salud y nutrición fortaleciendo tanto los titulares como los garantes?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Eficaz si baja la desnutrición reportada en RAM y los usuarios describen un mejor trato/calidad.</p> <p><b>IED-O1 = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> Tendencia de desnutrición crónica (&lt;, =, &gt; línea base según RAM).</p> <p><b>B.</b> Puntaje de calidad percibida (promedio de 3 preguntas FG; escala 1-4; meta ≥ 3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>HMISPrograma,</b> I-2, I-3, I-4).</li> <li>* <b>ENCOVI 2023 microdatos</b> (I-1).</li> <li>* <b>SARA facility survey 2024</b> (I-4).</li> <li>* <b>Actas de comités COMUSAN/ COCOSAN</b><sup>163</sup> + lista de verificación de campo (I-5).</li> <li>* <b>Planilla de presupuesto CPD</b> con marcadores GEM/ Disability (I-6).</li> <li>* <b>FG Beneficiarios</b> (validan I-1...4, triangulan calidad percibida).</li> </ul>	<p><b>Media.</b> Datos administrativos robustos pero actualización ENCOVI bienal y SARA 2024 aun preliminar; desagregación discapacidad incipiente.</p> <p><b>Mitigación:</b> usar muestra LQAS en terreno para verificar I-2/3 en municipios críticos; tablas de contingencia para estimar varianza en grupos pequeños; FG para validar calidad.</p>	<p>Revisión documental HMIS/ENCOVI/SARA; extracción presupuestaria; análisis estadístico; 12 entrevistas a MSPAS/ SESAN + 6 a UNICEF; 8 FG (mujeres indígenas, cuidadores de NNA con discapacidad); LQAS en 30 puestos de salud; observación no-participante de 10 sesiones de consejería.</p>	<p><b>Resultado 1.1 "Oferta y demanda de nutrición ampliada" + Supuesto 1.1.2 "Si comunidades demandan y servicios cumplen estándares, entonces baja la desnutrición".</b></p> <p>**Resultado 1.2 "APS fortalecida" + Supuesto 1.2.3 "Mejor calidad APS → mayor uso por mujeres y adolescentes".</p>

Tabla continúa en la siguiente página →

163 Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional/Comisión Comunitaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional

**Pregunta de Evaluación**

**Resultado 2 Educación:**

\* "¿En qué medida las intervenciones han ampliado el acceso a oportunidades de aprendizaje equitativas, de calidad y culturalmente pertinentes para NNA, incluyendo en situaciones de emergencia? ¿Cómo se ha impulsado la educación, el aprendizaje y las competencias de las niñas, especialmente en materias STEM? ¿Cómo se ha incrementado el acceso a programas de educación en la primera infancia (Output 2.1), en entornos escolares de primaria (Output 2.2), en secundaria (Output 2.3) y en espacios de participación para adolescentes (Output 2.4)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento del derecho a la educación y participación comunitaria fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Efectivo cuando mejoren los resultados de aprendizaje y la comunidad perciba la escuela como segura.</p> <p><b>IED-O2 = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> Semáforo RAM del indicador de aprendizaje básico (verde / ámbar / rojo).</p> <p><b>B.</b> % familias y docentes que califican "ambiente seguro e inclusivo" (≥ 60 %).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>SIGED/MINEDUC</b> (I-1, I-2)</li> <li>* <b>EGRA/EGMA 2024</b> &amp; bases 2021 (I-3)</li> <li>* <b>Encuesta SLE UNICEF-MINEDUC 2024</b> lista de verificación de escuela (I-4).</li> <li>* <b>Registros Clubes STEM &amp; App-STEM</b> (I-5)</li> <li>* <b>Planilla presupuestaria CPD</b>(I-6)</li> <li>* <b>FG estudiantiles/ familias</b> (validación cualitativa acceso &amp; pertinencia).</li> </ul>	<p><b>Media-alta:</b> Sistemas administrativos robustos (SIGED, EGRA) pero cobertura discapacidad incompleta y retraso en resultados 2024.</p> <p><b>Mitigación:</b> usar muestra rápida LQAS en 25 escuelas para discapacidad; triangulación con encuesta hogares telefónica 2024 LACRO-EDU; análisis de varianza para tamaños de sub-grupo.</p>	<p>Revisión documental SIGED/EGRA/SLE; explotación micro-datos STATA; 15 entrevistas autoridad central y DDE; 10 entrevistas líderes comunitarios; 6 FG (3 niñas indígenas, 1 niños con discapacidad, 2 docentes); lista de verificación escuela; encuesta on-line Club-STEM; observación participativa en centros piloto ECD.</p>	<p><b>Resultado 2.1 "ECD ampliado" + Supuesto 2.1.2 "Si familias acceden a servicios ECD bilingües entonces matrícula pre-primaria aumenta". Resultado 2.2 "Primaria con ambientes seguros &amp; bilingües" + Supuesto 2.2.3 "Calidad infra + docentes formados → mejor aprendizaje". Resultado 2.3 "Trayectorias de secundaria" + Supuesto 2.3.1 "Modelos flexibles reducen abandono niñas". Resultado 2.4 "Participación adolescente" + Supuesto 2.4.2 "Clubes STEM empoderan y mejoran competencias".</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**Resultado 3 Protección de la Infancia:**

\* "¿En qué medida las intervenciones han fortalecido los sistemas de protección para garantizar que NNA accedan a servicios especializados de prevención y respuesta a la violencia? ¿De qué forma se ha fortalecido la respuesta a la violencia sexual contra las niñas, el matrimonio infantil, las uniones tempranas y otras formas de violencia intrafamiliar contra las niñas? ¿Cómo se han fortalecido los sistemas municipales (Output 3.1), la atención a víctimas (Output 3.2), el sistema de justicia especializado (Output 3.3) y la asistencia para niños en situación migratoria (Output 3.4)?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Positivo si aumenta la respuesta integral a la violencia y los adolescentes expresan sentirse más protegidos.</p> <p><b>IED-O3 = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> N° casos con registro de atención completa en los expedientes revisados (≥ 70 % de la muestra).</p> <p><b>B.</b> % adolescentes entrevistados que afirman sentirse hoy "más seguros" (≥ 60 %).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>SIPRODEN online</b> (I-1)</li> <li>* <b>CAI/PAMI &amp; CRS-MinSalud</b> (I-2, I-3) – revisión ficha clínica + lista de verificación entrevista.</li> <li>* <b>SIRECI OJ &amp; MP</b> (I-4) – base judicial 2021-2024.</li> <li>* <b>SIGEMIG IGM/SBS</b> (I-5).</li> <li>* <b>Planilla presupuestaria CPD + UN-SWAP scorecard</b> (I-6).</li> <li>* Entrevistas estructuradas: jueces, fiscalía de niñez, alcaldes. • FG con adolescentes retornadas y OSC especializadas en VBG.</li> </ul>	<p><b>Media-alta:</b> sistemas administrativos existen pero dispersos; sub-registro en CAI rurales y datos migrantes agregados.</p> <p><b>Mitigación:</b> convenio de intercambio MP-UNICEF para micro-datos; verificación muestras en 8 municipios; uso de RapidPro para seguimiento post-reintegración.</p>	<p>Revisión documental bases administrativas; extracción micro-datos SQL; 20 entrevistas clave (PNC, MP, OJ, municipalidades, IGM); 6 FG (3 niñas víctimas, 1 niñez migrante, 2 OSC); encuesta on-line operadores SIPRODEN (n=120); observación no participativa en 5 CAI &amp; 2 puestos fronterizos.</p>	<p><b>Resultado 3.1 "Sistemas municipales operativos" + Supuesto 3.1.2 "Si el municipio financia SIPINNA entonces la detección de casos aumenta". Resultado 3.2 "Atención integral víctimas" + Supuesto 3.2.1 "Respuesta 48 h reduce revictimización". Resultado 3.3 "Justicia especializada efectiva" + Supuesto 3.3.3 "Sentencias disuasivas reducen impunidad". Resultado 3.4 "Protección niñez migrante" + Supuesto 3.4.1 "Planes integrales impulsan reintegración segura".</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Resultado 4 WASH y Resiliencia:**

\* "¿En qué medida las intervenciones han mejorado el acceso a servicios WASH (incluso servicios específicos de salud e higiene menstrual dignos y accesibles para niñas y niñas adolescentes) y fortalecido la resiliencia climática en comunidades de NNA y jóvenes? ¿Cómo se ha incrementado el acceso a servicios WASH resilientes (Output 4.1) y la formulación/aplicación de políticas de resiliencia (Output 4.2)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento del derecho a la higiene y agua segura fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes? "

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Exitoso cuando la mayoría de escuelas visitadas tenga WASH funcional y las familias confirmen continuidad tras crisis.</p> <p><b>IED-O4 = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % escuelas con WASH básico operativo según lista de verificación (meta ≥ 70 %).</p> <p><b>B.</b> N° comunidades visitadas donde se mantuvo el servicio en la última emergencia (meta ≥ 4 de 6).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* RAM/UNICEF – indicadores SDG 6.1/6.2 (I-1)</li> <li>* SIRE MINEDUC-MSPAS infra escolar y sanitaria (I-2)</li> <li>* SICOIN-MINFIN y POA municipales (I-3)</li> <li>* Cluster 4W + informes de emergencias CONRED (I-4)</li> <li>* Auditoría UN-SWAP/ GEM en guías WASH (I-5)</li> <li>* RapidPro encuesta hogares y adolescentes</li> </ul>	<p><b>Moderada-alta:</b> existen series RAM y 4W, pero la desagregación por discapacidad/etnia se limita a 40 % de registros.</p> <p><b>Mitigación:</b> encuesta RapidPro (n=600), verificación en 6 municipios muestra y control de consistencia en base SIRE-ESC.</p>	<p>Revisión documental; extracción RAM &amp; 4W; encuesta RapidPro hogares/adolescentes; 10 entrevistas OMAS, MINEDUC, MSPAS; 4 grupos focales (niñas indígenas y con discapacidad); visitas a 8 escuelas/2 sistemas comunitarios; análisis presupuestario municipal; estudio de caso huracán Julia-2023.</p>	<p><b>Resultado 4.1 “Acceso a servicios WASH resilientes incrementado” + Supuesto 4.1.2 “Infraestructura resiliente garantiza continuidad” Resultado 4.2 “Políticas locales/nacionales de resiliencia implementadas” + Supuesto 4.2.1 “Financiamiento y gobernanza sostienen servicios”</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



### Pregunta de Evaluación

#### Resultado 5 Política y Protección Social:

\* “¿En qué medida las intervenciones han ampliado el acceso a programas de protección social y servicios equitativos para niños, niñas, adolescentes y sus familias, asegurando sostenibilidad ante emergencias? ¿Cómo se ha mejorado el diseño y ejecución de programas de protección social (Output 5.1), el fortalecimiento de competencias locales (Output 5.2) y la obtención de datos para impulsar recursos fiscales destinados a la infancia (Output 5.3)? ¿En qué forma se ha incorporado una perspectiva de género y edad en las intervenciones con miras a ampliar el acceso a la protección social por parte de niñas y madres?”

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Eficaz si la cobertura de transferencias crece (RAM) y los cuidadores valoran el apoyo como suficiente.</p> <p><b>IED-O5 = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> Tendencia de cobertura de NNA en transferencias (RAM: ↑ = 1, = 0, ↓ = -1).</p> <p><b>B.</b> % cuidadores que califican la transferencia “suficiente” (≥ 60 %).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de Información del Bono Social (SIBS) / MIDES (I-1, I-2)</li> <li>* Registro Social de Hogares v2.0 (I-3)</li> <li>* SICOIN-MINFIN &amp; POAS municipales (I-4)</li> <li>* Auditoría UN-SWAP / marco GEM a guías y TMC (I-5)</li> <li>* RapidPro encuesta a hogares/cuidadoras (validación de I-1, I-2)</li> </ul>	<p><b>Moderada:</b> bases SIBS y RS-H proveen datos nominales, pero la desagregación discapacidad se cubre solo en 55 % de registros.</p> <p><b>Mitigación:</b> encuesta RapidPro (n=800), verificación muestral en 5 municipios y contraste con estadísticas del INE-ENCOVI 2023.</p>	<p>Revisión documental y extracción de bases (SIBS, RS-H, SICOIN); análisis presupuestario con módulo OPTIMA-UNICEF; 12 entrevistas (MIDES, MINFIN, municipalidades); 6 grupos focales (madres jóvenes, hogares con discapacidad, Pueblos Indígenas); encuesta RapidPro; estudio de caso de ampliación Bono Social en huracán Julia-2023.</p>	<p><b>Resultado 5.1 “Programas de protección social adaptativos y sensibles a la infancia implementados” + Supuesto 5.1.1 “Transferencias adecuadas fomentan equidad” Resultado 5.2 “Competencias y sistemas locales fortalecidos” + Supuesto 5.2.1 “Gestión descentralizada mejora cobertura” Resultado 5.3 “Espacio fiscal a favor de la niñez incrementado” + Supuesto 5.3.1 “Datos y abogacía movilizan recursos”</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →

**Pregunta de Evaluación**

**Sub-pregunta Común (PE2)**

\* "¿Qué indicadores medibles evidencian el cambio logrado y cómo se han alcanzado resultados diferenciados para los distintos actores y grupos, particularmente los más marginalizados?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Se evidenciará <b>cambio significativo</b> cuando las historias de campo confirmen transformaciones y los KPI de RAM avancen.</p> <p><b>ICCD = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % KPI de resultado con avance <math>\geq</math> 80 % (RAM consolidado).</p> <p><b>B.</b> <math>\geq</math> 3 "relatos de cambio" (testimonios breves) por Resultado, validados con distintos actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tablero ResultsTracker-UNICEF (series 2021-24, desagregadas).- Bases SIBS, RS-H, SIGSA, MINEDUC (micro-datos).</li> <li>* Informes FTR / End-year Results 2021-24.- Estudio de Casos "Más Allá de los Números"</li> <li>* RapidPro encuesta 2025 (muestra representativa). *MSC: compendio de historias de cambio significativo sistematizadas por Resultado.</li> </ul>	<p><b>Media-alta:</b> fuentes numéricas existen pero desagregaciones discapacidad e identidad cultural aún incompletas (65 %).</p> <p><b>Mitigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cruce con ENCOVI-2023 y registros municipales;</li> <li>* muestreo adicional RapidPro (n=1 200);</li> <li>* verificación documental de asignaciones presupuestarias.</li> </ul>	<p>Revisión de series KPI; meta-análisis de evaluaciones externas; extracción de bases administrativas con STATA; RapidPro survey; 10 talleres MSC (uno por Resultado + transversal); 15 entrevistas garantes/normadores de presupuesto; análisis de incidencia presupuestaria OPTIMA-UNICEF.</p>	<p><b>Resultado transversal R0 "Uso de evidencia y aprendizaje para la mejora continua" + Supuesto R0.1 "La evidencia desagregada orienta la toma de decisiones"</b> (cruza con Resultados 1.3, 2.4, 3.4, 4.2, 5.3 de cada componente para asegurar la diferenciación del cambio).</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**PE3. Eficacia / Efectividad: Modelo de Gestión**

\* "¿En qué medida el modelo de gestión del CPD resultó adecuado para el logro de los resultados? ¿Qué cuellos de botella existieron y cómo se abordaron? ¿En qué medida se desempeñó el equipo país sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, acorde a la planilla sobre el equilibrio de género del equipo de UN en Guatemala? ¿Cómo influyó la coordinación, comunicación y la estructura organizativa (centralizada vs. descentralizada) en el fortalecimiento institucional y el "ownership local"?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>El modelo será eficaz cuando personal y socios reporten coordinación satisfactoria y se documenten al menos tres cuellos de botella solucionados.</p> <p><b>IGE = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> Puntaje medio autoinformado de coordinación (escala 1-10; meta ≥ 7).</p> <p><b>B.</b> N° cuellos de botella cerrados evidenciados en actas/riesgos (≥ 3).</p>	<p>- Minutas y _Issue-logs_ de Comités de Dirección (2022-2024).- Planes Anuales de Gestión (AMP) &amp; fichas de riesgos actualizadas.- Reportes de Medio-Término 2023, Ajuste Estratégico 2024.- Cuestionario ECE (aplicado 2025) a personal UNICEF/contrapartes (n=80).- UNCT-SWAP GE Scorecard 2023 y planilla de equilibrio de género ONU GT.- Auditorías internas &amp; reportes a donantes sobre gestión de riesgos.</p>	<p><b>Media:</b> registros existen pero dispersos; datos cuantitativos sobre capacidades locales no siempre sistemáticos.</p> <p><b>Mitigación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar bases Issue-log + HR;</li> <li>2. aplicar encuesta ECE y corto autodiagnóstico de capacidades (herramienta CaT4UNICEF) a 30 contrapartes;</li> <li>3. triangular con visitas in-situ a 6 municipios.</li> </ol>	<p>Revisión documental estructurada; minería de Issue-logs; encuesta ECE (on-line); 20 entrevistas semiestructuradas (equipo país, ministerios, donantes); 6 grupos focales (municipios); análisis de redes (Gephi) para flujos de coordinación; verificación de género con planilla ONU.</p>	<p><b>Resultado 0.2 "Gestión, coordinación y aprendizaje fortalecidos" + Supuesto 0.2.2 "La gobernanza interna y la coordinación interinstitucional permiten el uso eficiente de recursos y la resolución de cuellos de botella".</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →

**Pregunta de Evaluación**

**PE4. Eficacia / Efectividad: Respuesta a Emergencias**

\* "¿En qué medida UNICEF tuvo la capacidad de adaptar su respuesta a emergencias, ejecutando paralelamente respuestas humanitarias y de desarrollo, incluyendo grupos en situación de más vulnerabilidad? ¿En qué medida la respuesta de emergencia ha maximizado su valor agregado y relevancia estratégica, considerando enfoques específicos para migración y eventos de origen hidrometeorológico?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Adaptable si los servicios esenciales se mantienen y hay ejemplos claros de ajustes inclusivos.</p> <p><b>IAHD = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> Declaración de continuidad de servicios en los 4 departamentos visitados (sí/no; se promedia).</p> <p><b>B.</b> N° ajustes documentados que incorporan género/ discapacidad (≥ 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* SitReps sectoriales &amp; 3W (2022-25) → <b>Doc Review.</b></li> <li>* Matriz de Activación de Protocolos (Unidad Operaciones de Emergencia) → <b>Instrumento P-EM.</b></li> <li>* Tablero UNICEF OCHA (Humanitarian Action for Children) → <b>Dataset.</b> • Evaluaciones rápidas (RTE COVID-19, ETA/IOTA, Sequía 2024) → <b>Caso de Estudio</b></li> <li>* Sistemas GO.Data &amp; Kobo – registros desagregados.</li> <li>* Plan de Contingencia 2023 (migración) &amp; anexos de género/ discapacidad.</li> </ul>	<p><b>Alta:</b> existen SitReps y datasets con sellos de calidad OCHA; riesgo de brechas en desagregación (discapacidad, etnia).</p> <p><b>Mitigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* aplicar <i>Rapid Inclusion</i> lista de verificación durante visitas;</li> <li>* triangular con entrevistas a 2 ONG locales en cada zona crítica;</li> <li>* extraer micro-datos de Kobo para desagregación ad-hoc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental estructurada (plantilla IAHD).</li> <li>* 15 entrevistas semiestructuradas (Instrumento I-EM) a personal UNICEF, CONRED, SESAN, IGM.</li> <li>* 6 grupos focales segregados (niñas, personas con discapacidad, población migrante).</li> <li>* Encuesta "Flash-IAHD" en línea (120 respuestas).</li> <li>* 4 visitas de campo de verificación (Alta Verapaz, Chiquimula, Escuintla, Suchitupéquez).</li> </ul>	<p><b>Resultado 0.3 "Respuesta y resiliencia ante emergencias fortalecidas" + Supuesto 0.3.1 "Si se activan protocolos adaptativos con enfoque de género e inclusión, entonces los servicios esenciales se mantienen y las comunidades reducen su vulnerabilidad".</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



Pregunta de  
Evaluación

## PE5. Coherencia (Interna, Externa y Articulación Subnacional-Nacional)

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------	--	------------------------	-----------------------------------

N/A

N/A

Tabla continúa en la siguiente página →

**Pregunta de Evaluación**

**PE5.1: Coherencia Interna**

\* “¿En qué medida las intervenciones de UNICEF han logrado establecer sinergias intersectoriales y una articulación horizontal que faciliten la transformación de insumos en procesos coordinados y resultados en la vida de los NNA? ¿Se ha transversalizado adecuadamente los enfoques de género, inclusión e interculturalidad en el CPD (diseño, presupuesto, implementación)?”

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Sólida cuando exista trabajo multisectorial y un plan conjunto de género-inclusión operativo.</p> <p><b>IST = (A + B + C) ÷ 3</b></p>	<p><b>A.</b> N° actividades conjuntas identificadas en las actas (meta ≥ 4).</p> <p><b>B.</b> Evidencia de recursos compartidos (sí/no).</p> <p><b>C.</b> Plan conjunto género-inclusión firmado (sí/no).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Minutas &amp; matrices de coordinación</b> (OneDrive_CPD\Coord\2022-25) → <i>Doc-Review</i>.</li> <li>* <b>SMART Budget Tagging</b> (Oracle/Integra) → <i>Dataset GEN-Tag</i>.</li> <li>* <b>Plan conjunto de igualdad de género (2022-25)</b> &amp; anexos interculturalidad → lista de verificación.</li> <li>* <b>UNCT-SWAP Scorecard 2023</b> → <i>Reporte externo</i>.</li> <li>* <b>Encuesta interna Pulse-Synergy 2024</b> (Kobo) → <i>Raw data</i>.</li> </ul>	<p><b>Media-alta:</b> hay repositorios formales (Integra, OneDrive) y scorecards. Riesgo: proyectos ad-hoc sin registro central.</p> <p><b>Mitigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* aplicar <i>Network Mapping</i> para captar colaboraciones “informales”;</li> <li>* validar etiquetado GEN/DIS con muestra de 10 expedientes financieros.</li> <li>* solicitar a Programas evidencias de co-firma en <i>output</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental sistemática (Plantilla ISI-ITG).</li> <li>* 12 entrevistas semiestructuradas con líderes sectoriales y MEL (Instrumento I-CI).</li> <li>* <i>Social-Network Analysis</i> rápido sobre matriz de colaboración (UCINET).</li> <li>* Encuesta “Pulse-Synergy” (todo staff programático).</li> <li>* Workshop interno (grupo focal) para validar hallazgos.</li> </ul>	<p><b>Output 0.2 “Gestión programática integrada” + Supuesto 0.2.1 “Si los sectores trabajan de forma articulada con enfoques transversales, entonces se optimizan recursos y se generan resultados integrados para los NNA”.</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**PE5.2: Coherencia Externa**

\* "¿En qué medida las intervenciones se alinean con las políticas públicas nacionales y municipales y se coordinan efectivamente con el Sistema de Naciones Unidas y su Marco de Cooperación/UNSDCF?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Alta si los responsables sectoriales reconocen la alineación y hay al menos dos acciones conjuntas con UNSDCF.</p> <p><b>IAU = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % entrevistados gobierno/ONU que califican la alineación como "alta" (≥ 60 %).</p> <p><b>B.</b> N° acciones conjuntas UNICEF-ONU documentadas (≥ 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Matrices presupuestarias CPD</b> (Integra) → <i>Sheet align_ext.</i></li> <li>* <b>Minutas Mesa Gubernamental CPD-SEGEPLAN</b> (Teams\GovCoord).</li> <li>* <b>UNSDCF Results Tracker 2022-24</b>(UN Info) → <i>CSV.</i></li> <li>* <b>Encuesta external-partners 2024</b>(Kobo) → <i>raw.</i></li> </ul>	<p><b>Media-alta:</b> repositorios formales ; riesgo de vacíos en niveles municipales.</p> <p><b>Mitigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* muestreo de 6 municipios foco para verificar ordenanzas y actas;</li> <li>* contrastar auto-reporte UNICEF con verificables en UN Info;</li> <li>* triangulación con entrevistas SEGEPLAN y RCO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental con plantilla IAE/ICU.</li> <li>* 8 entrevistas semiestructuradas (SEGEPLAN, MINFIN, RCO, líderes Resultado UNSDCF).</li> <li>* Encuesta online a 40 socios externos (gobierno, ONU, donantes).</li> <li>* Visitas de campo a 3 municipios para validar co-diseño normativo.</li> </ul>	<p><b>Output 0.3 "Alianzas y alineación con marcos externos" + Supuesto 0.3.1 "Si UNICEF se articula con los marcos nacionales y el UNSDCF, entonces se potencian recursos y se asegura sostenibilidad de los resultados".</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**PE5.3: Fortalecimiento Operativo y Articulación Subnacional-Nacional**

\* "¿En qué medida la modalidad de operación en el ámbito subnacional y su articulación con el nivel nacional contribuyen al logro de los resultados del CPD? ¿Cómo impacta la estructura y funcionamiento de la sección de operaciones en la eficiencia de la implementación?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Eficiente cuando los planes locales citan el CPD y los equipos territoriales confirman retroalimentación oportuna.</p> <p><b>IAT = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> N° planes municipales revisados que mencionan CPD (meta ≥ 4 de 6).</p> <p><b>B.</b> Tiempo medio de respuesta sede-terreno reportado por jefes territoriales (meta &lt; 30 días).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Panel Logístico Territorios</b> (Power BI) – export IAS/IRO.</li> <li>* <b>Actas Comité de Operaciones</b> (SharePoint /Teams). • <b>SIGUNICEF – módulo Workflow</b> → csv “response_time”.</li> <li>* <b>Encuesta staff-operations 2024</b>(Kobo).</li> </ul>	<p><b>Media:</b> datos existen, pero dispersos en sistemas logísticos y carpetas locales.</p> <p><b>Mitigación:</b> consolidar dumps de Power BI y SIGUNICEF; muestreo de 8 planes municipales; triangular tiempos de respuesta con correos registrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental con plantilla IAS/IRO.</li> <li>* 10 entrevistas (jefes territoriales, Operaciones-HQ, SEGEPLAN local).</li> <li>* Encuesta online (60 personas del hub operativo).</li> <li>* Visitas de campo a 3 subsedes para verificar flujos físicos-digitales.</li> </ul>	<p><b>Output O.4 “Gestión y gobernanza operativa” + Supuesto O.4.2 “Si la retroalimentación territorio-nación es ágil, entonces se aceleran ajustes y se refuerza el “ownership local””.</b></p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**PE6. Sostenibilidad**

\* "¿En qué medida es sostenible la acción de UNICEF, considerando las capacidades y recursos financieros, humanos, técnicos e institucionales? ¿En qué medida es probable que los resultados continúen a mediano y largo plazo y qué evidencia respalda la continuidad y escalabilidad de los resultados en términos de institucionalidad pública, apropiación comunitaria y replicabilidad?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Sostenible si los resultados están institucionalizados y la comunidad asume responsabilidad.</p> <p><b>IS = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> N° prácticas del CPD incorporadas en normas/ POA locales (≥ 3).</p> <p><b>B.</b> % comités comunitarios visitados que siguen activos (≥ 60 %).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planes/POAs ministeriales y municipales 2024-2026 (acto administrativo &amp; partidas presupuestarias).</li> <li>* Convenios interinstitucionales con número de registro SIGES.</li> <li>* Tablas de asignaciones del Ministerio de Finanzas (SIAF) – extracto “Niñez”.</li> <li>* Sistema MEL – carpeta “Sustainability evidence”.</li> <li>* Encuesta comunitaria Kobo “Ownership-24”.</li> </ul>	<p><b>Alta:</b> hay registros normativos y presupuestarios públicos; riesgo de datos dispersos en municipios y falta de series históricas.</p> <p><b>Mitigación</b> → muestreo estratificado de 8 municipios; scraping de SIAF; verificación en campo de comités comunitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desk review con matriz IINS/IFR/IAC.</li> <li>* 15 entrevistas a funcionarios (SEGEPLAN, MINFIN, alcaldías) y jefes de programa.</li> <li>* 4 grupos focales comunitarios (Hombres, Mujeres, Adolescentes, Líderes indígenas).</li> <li>* Encuesta online (120 destinatarios).</li> <li>* Visitas de campo a 4 sedes para auditar evidencias físicas (reglamentos, libros contables, comités).</li> </ul>	<p><b>Resultado transversal “Sostenibilidad sistémica” + Supuesto S.1.1</b> “Si las prácticas se formalizan y se financian, entonces las mejoras persisten sin apoyo externo” + <b>Supuesto S.1.2</b> “La apropiación local garantiza la réplica y escala”.</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



  
**Pregunta de Evaluación**

## PE7. Enfoques Transversales

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------	--	------------------------	-----------------------------------

N/A

N/A

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**PE7.1: Integración en el Diseño y Planificación**

\* "¿En qué medida se incorporaron los compromisos internacionales y enfoques transversales (Derechos Humanos, género, equidad, inclusión/discapacidad, innovación, interculturalidad, CSyC, APP/PSEA) en la fase de diseño, planificación y presupuesto del CPD?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Integrado cuando los documentos revisados contienen protocolos y al menos dos formaciones sobre enfoques transversales se hayan realizado.</p> <p><b>IID = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % documentos de diseño con referencias a género/ inclusión (meta <math>\geq</math> 70 %).</p> <p><b>B.</b> N° capacitaciones sobre enfoques transversales registradas (<math>\geq</math> 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Carpeta SharePoint "Guatemala CPD Design" (versión CPD 2022-25 y anexos de presupuesto).</li> <li>* Registro CAP/Learn de talleres 2021-2024.</li> <li>* UN-SWAP Gender Equality Scorecard 2023 y 2024 (celdas validadas).</li> <li>* Buzón electrónico "cross-cutting@unicef.org.gt" – exporte CSV. Instrumentos: lista de chequeo "Design-XCut" aplicada a cada documento.</li> </ul>	<p><b>Alta:</b> los expedientes de formulación y el sistema LMS contienen evidencia directa; riesgo menor de lagunas en años previos a 2021.</p> <p><b>Mitigación</b> → muestreo completo (N 32 documentos), respaldo de logs del buzón y verificación de scorecards con oficina regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental sistemática con plantilla "Design-XCut".</li> <li>* 8 entrevistas semiestructuradas a planificadores, finanzas y género-puntos focales.</li> <li>* Encuesta breve (40 staff) sobre utilidad de protocolos y talleres.</li> <li>* Descarga y análisis de tickets/buzón de retroalimentación.</li> </ul>	<p><b>Enabler "Cross-cutting Integration" + Supuesto T7.1.1</b> "Si los enfoques transversales se incorporan desde el diseño y se presupuestan, entonces se materializarán en resultados de calidad y equitativos durante la implementación".</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**PE7.2: Implementación y Operacionalización**

\* "¿En qué medida se aplicaron de forma práctica los enfoques transversales durante la implementación del CPD? ¿Qué mecanismos (ej. CSyC, APP/PSEA, adaptaciones interculturales) se pusieron en marcha para garantizar la aplicación diferenciada de los compromisos (por ejemplo, para género, inclusión y discapacidad)?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Operacionalizada si los <i>output</i> muestran etiquetado GEM 2/3 <b>y</b> se observan adaptaciones inclusivas en terreno.</p> <p><b>IOT = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % <i>output</i> revisados con marcador GEM 2/3 (meta ≥ 50 %).</p> <p><b>B.</b> N° adaptaciones inclusivas observadas/fotografiadas en las visitas (≥ 3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resúmenes de Resultados 2022-2024 y tableros PowerBI "CPD X-Cut".</li> <li>* Registro GEM en e-Tools / VISION.</li> <li>* Matriz APP/PSEA (unidad C4D + Child Protection).</li> <li>* Actas de Comité de Discapacidad e Inclusión (SharePoint "Inclusion Logs").</li> <li>* Encuesta Kobo "X-Cut Implementation Pulse". Instrumento documental: plantilla "Op-XCut Tracker" aplicada a informes trimestrales.</li> </ul>	<p><b>Evaluabilidad media-alta:</b> los sistemas e-Tools y PSEA registran datos consolidados; la medición de "percepción" requiere nueva encuesta, pero hay base de contactos. Riesgo de sub-registro de adaptaciones en proyectos pequeños.</p> <p><b>Mitigación →</b> muestreo dirigido de 20 % de proyectos &lt; US\$ 100 k + verificación en campo; reforzar encuesta anónima (≥ 60 % de tasa de respuesta).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental sistemática (Op-XCut Tracker).</li> <li>* 10 entrevistas semiestructuradas con oficiales de programa y C4D/Discapacidad puntos focales .</li> <li>* 6 grupos focales (beneficiarios + socios) en 3 departamentos.</li> <li>* Encuesta Kobo a 120 staff/ socios.</li> <li>* Observación directa de 8 sitios (ver agenda de campo).</li> </ul>	<p><b>Enabler "Cross-cutting Implementation"+</b>  <b>Supuesto T7.2.1</b> "Si los mecanismos CSyC, APP/PSEA, inclusión y adaptaciones culturales se aplican durante la ejecución, entonces los <i>output</i> generarán Resultados equitativos y seguros para todos los grupos de NNA."</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



**Pregunta de Evaluación**

**PE7.3: Impacto y Lecciones Aprendidas**

\* "¿En qué medida la aplicación de los enfoques transversales ha influido en la transformación de la práctica institucional y en la promoción de cambios culturales (por ejemplo, en la abogacía, reducción de inequidades y mejora en la inclusión de grupos históricamente marginados)?"

Formación del Juicio <sup>159</sup>	Indicadores <sup>160</sup>	Fuente de Información	Análisis de evaluabilidad <sup>161</sup>	Métodos de Recolección	Segmento en la TdC <sup>162</sup>
<p>Transformador cuando los actores perciben cambios culturales positivos y se adopten nuevas políticas inclusivas.</p> <p><b>IIT = (A + B) ÷ 2</b></p>	<p><b>A.</b> % actores entrevistados que reconocen cambio cultural (≥ 60 %).</p> <p><b>B.</b> N° políticas/protocolos inclusivos adoptados (≥ 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluaciones de impacto internas (Gender Review 2023; Disability Stock-take 2024).</li> <li>* UN-SWAP 2.0 Scorecard y GPR tracker.</li> <li>* Registros de políticas revisadas (SharePoint "Policy Hub").</li> <li>* Reportes RAM / SitAn desagregados 2020 &amp; 2024.</li> <li>* Encuesta Kobo "Cultural Shift Pulse". Instrumento documental: plantilla "Impact-CrossCut Evidence Sheet".</li> </ul>	<p><b>Evaluabilidad alta:</b> scorecards UN-SWAP y GPR proporcionan datos consistentes; RAM/SitAn 2020 vs 2024 permiten medir brechas. Desafío: aislar efectos atribuibles al CPD vs. contexto.</p> <p><b>Mitigación</b> → análisis de contribución + triangulación con percepciones de actores externos; muestreo contrafactual de 10 municipios sin intervención intensa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión documental sistemática (Impact-CrossCut Sheet).</li> <li>* 12 entrevistas clave (jefes de sección, C4D, operaciones, socios de Gobierno).</li> <li>* 8 grupos focales (NNA, mujeres indígenas, personas con discapacidad).</li> <li>* Encuesta Kobo a 150 actores (staff + socios + comunidad).</li> <li>* Visitas de campo en 6 sitios para observar cambios operativos/ culturales.</li> </ul>	<p><b>Enabler "Institutional &amp; Cultural Change" + Supuesto T7.3.1</b> "Si los enfoques transversales generan ajustes normativos y rendición de cuentas, entonces se consolidarán prácticas institucionales y cambios culturales que reducen inequidades y mejoran la inclusión en la vida de los NNA."</p>

## 6.3. LISTA DE LUGARES VISITADOS Y DE ACTORES ENTREVISTADOS

Tabla 20: Lista de lugares y entrevistas

Lugar	Entrevistador	Entrevista individual	Entrevista grupal	Grupo focal	Observación	Total
Ciudad de Guatemala	Aldo Magoga y Patricia Díaz	32	3	1	0	36
Alta Verapaz	Patricia Díaz	6	1	3	4	14
Huehuetenango	Fidel Arevalo	1	4	3	0	8
Chiquimula	Fidel Arevalo	6	2	2	0	10
Chimaltenango	Aldo Magoga	0	1	0	0	1
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>69</b>

Tabla 21. Lista de actores y entrevistas

Tipo de actor	Entrevista individual	Entrevista grupal	Grupo focal	Observación	Total
UNICEF	14	0	0	0	14
Contraparte de Gobierno	22	9	0	0	21
Socio implementador	5	0	2	0	7
Naciones Unidas	2	0	0	0	2
Actor Local	0	2	0	4	6
Grupo Focal	0	0	7	0	7
Otro Actor	2	0	0	0	2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>69</b>

## 6.4. TEORÍA DEL CAMBIO

### 6.4.1 Metodología para la reconstrucción de la Teoría de Cambio del CPD 2022–2025

El documento de Programa país no contaba con una Teoría de Cambio general, aunque algunos elementos – no identificados como tales – estaban mencionados en la narrativa. Los Términos de Referencia esbozaban una Teoría de Cambio del Programa, aunque con diferencias entre CPD y ToR en la definición de las estrategias. Finalmente, existían las Teorías de Cambio de cada uno de los componentes, con diferentes niveles de detalle y completez.

La reconstrucción de la Teoría de Cambio del programa ha buscado unificar, dar coherencia a (incluso de lenguaje y conceptual), y enmarcar en un mismo cuadro teórico y metodológico las diferentes actividades, estrategias, y objetivos del programa. Dicho ejercicio ha brindado como resultados:

Quedan identificadas las interdependencias entre las diferentes rutas de cambio de programa, evidenciando como las mismas condiciones pueden ser necesarias para que se den los cambios esperados en más de un componente.

Quedan identificados con mayor claridad los diferentes niveles lógicos y temporales de los cambios deseados y sus supuestos.

Se evidencian posibles incoherencias y brechas en las lógicas verticales de componente correspondientes, con miras a mejorar la planificación y el monitoreo.

Se devuelve al equipo de trabajo una visualización de la coherencia lógica de las intervenciones de la institución en el país y de la contribución de cada componente a los objetivos compartidos de UNICEF a nivel nacional y global.

La Teoría de Cambio unificada no pretende sustituir las TdC de cada nota estratégica, sino más bien ofrecer un cuadro sinóptico de todas las intervenciones llevadas a cabo en el país y servir como herramienta para evaluar la relevancia estratégica y la eficiencia de los programas implementados más allá de la intervención aislada y puntual.

Las limitantes metodológicas del ejercicio, que limitan las potencialidades de la Teoría de Cambio como herramienta de planificación, monitoreo y evaluación, son las siguientes:

El hecho mismo de reconstruir a posteriori la herramienta que hubiese tenido que guiar el proceso entero de planificación, programación e implementación del Programa País hace más difícil que el equipo de UNICEF se apodere de la herramienta y la pueda efectivamente utilizar en lo faltante de la implementación y ciclos de programación futura.

Evaluar la implementación del programa basado en una herramienta reconstruida implica una dificultad metodológica – se evalúa la eficacia del programa basado en estrategias, supuestos y otros componentes que nunca antes habían sido identificadas por los y las oficiales de programa como tales.

El ejercicio de diseño de la Teoría de Cambio, idealmente, necesitaría de un taller presencial de varias horas de duración. Un taller virtual de una hora donde los y las participantes comentan y validan un trabajo de interpretación y reelaboración de documentos ya hechos y validados, en un formato predeterminado, limita tanto la efectiva posibilidad de elaborar desde cero la Teoría de Cambio, cómo la profundidad de la participación, reelaboración y sobre todo apoderamiento por parte del equipo de la herramienta.

Para reconstruir la Teoría del Cambio, las principales fuentes utilizadas fueron el documento de programa país, las Notas Estratégicas, y la información proporcionada durante las entrevistas iniciales con los y las Oficiales de Programa (véase Lista de personal UNICEF entrevistado en la Fase de Inicio, Anexo 7.3.).

En esta fase, el equipo evaluador identificó los componentes de la Teoría de Cambio en las notas estratégicas y CPD, complementó la información con los datos cualitativos de las entrevistas de profundidad, reelaboró el contenido aplicando incluso elecciones metodológicas que desafiaban o contestaban la lógica documental, y propuso una versión de Teoría de Cambio reconstruida que presentaba la reelaboración metodológica de los elementos de programa en una versión compatible con los modelos de TdC proporcionados por el Responsable de la Evaluación.

En la reconstrucción se resumieron e interpretaron los elementos que componen la Teoría de Cambio (condiciones habilitantes, riesgos, cuellos de botella, privaciones, estrategias, impulsores de cambio, cambios sistémicos, cambios en la vida de NNA) identificados en los documentos estratégicos. La tabla a continuación detalla los cuellos de botella, riesgos, privaciones, y supuestos identificados por cada nota estratégica y por el CPD.

Tabla 22: Elementos de Teoría de Cambio en los documentos estratégicos de Programa

	Cuellos de botella	Riesgos	Supuestos	Privaciones
<b>Nota Estratégica Política Social</b>	Baja presencia estatal, bajos ingresos del Estado, rigidez presupuestaria, dificultades en eficiencia y transparencia, limitada disponibilidad de informes consolidados, ausencia de sistema formal de protección social, fragilidad institucional	Dificultad en aumentar presión fiscal, resistencia histórica, rigideces presupuestarias	Reconocimiento del aporte técnico de UNICEF, fortalecimiento de competencias territoriales de UNICEF, colaboración sinérgica con otras agencias e instancias	Pobreza y exclusión, inequidades múltiples, bajo impacto distributivo del gasto social, limitado sistema de protección social, alto riesgo social para infancia
<b>CPD Política Social</b>	Limitaciones en volumen, calidad y equidad del gasto público; problemas crónicos de gobernanza; ingresos tributarios bajos; carácter regresivo del gasto público	Polémica sobre la reforma fiscal; capacidad limitada de gobiernos municipales	Apoyo político y técnico del gobierno y otras entidades para mejorar gobernanza y políticas sociales	Alta concentración de pobreza; desigualdad en acceso a servicios básicos
<b>Nota Estratégica Nutrición</b>	Falta de electricidad, educación limitada en mujeres, debilidad en consejería en salud, baja consejería en alimentación y lactancia, necesidad de sensibilización y mejora comunicacional	No explícitamente listados	Alineamiento con Cruzada Nacional por la Nutrición del gobierno	Desnutrición crónica, deficiencias micronutrientes, necesidad enfoque multisectorial, financiamiento público insuficiente
<b>CPD Nutrición</b>	Falta acceso servicios salud rurales; baja lactancia materna exclusiva; deficiencia suplementos vitamina A; baja dieta mínima aceptable niños; malnutrición materna; crisis seguridad alimentaria recurrente	Alta vulnerabilidad a crisis climáticas que impactan seguridad alimentaria	Compromiso político con la Cruzada Nacional por la Nutrición	Alta prevalencia desnutrición crónica, sobrepeso y deficiencias de micronutrientes; saneamiento básico limitado
<b>Nota Estratégica Educación y participación</b>	Falta de escuelas secundarias y modalidades flexibles, violencia de género, bajo presupuesto educativo, docentes desmotivados, currículo desactualizado, descoordinación en primera infancia	Falta de apoyo prioritario a modalidades educativas flexibles, alta cifra de jóvenes fuera del sistema educativo y niñez migrante	Apoyo continuado al programa educativo del Estado	Falta de equidad educativa, entornos escolares inseguros, acceso limitado para discapacitados y migrantes, conocimiento limitado sobre derechos
<b>CPD Educación y participación</b>	Cobertura limitada en educación inicial; baja matriculación secundaria; mayoría escuelas secundarias privadas; currículo desactualizado y falta formación docente	Alta tasa abandono escolar, especialmente en adolescentes y por migración	Apoyo continuo del Ministerio de Educación y programas gubernamentales	Bajo rendimiento escolar; exclusión educativa de comunidades pobres e indígenas
<b>Nota Estratégica Niñas, niños y adolescentes libres de violencia</b>	Desafíos en sistema judicial, limitaciones en investigaciones, coerción en adolescentes, falta coordinación interinstitucional, ausencia política preventiva estatal	Falta apoyo político, influencia conservadora, incremento migratorio, emergencias naturales, criminalidad organizada	Disponibilidad de recursos, receptividad estatal a UNICEF, colaboración comunitaria	Violencia contra infancia, institucionalización excesiva, maltrato en centros institucionales, alto riesgo niños migrantes
<b>CPD Niñas, niños y adolescentes libres de violencia</b>	Baja capacidad investigación delitos; desconocimiento denuncia violencia; institucionalización frecuente víctimas; limitado apoyo psicosocial	Aumento violencia e impunidad; desafíos migración infantil masiva	Fortalecimiento institucional del sistema de justicia y protección infantil	Alta prevalencia violencia infantil; percepción social inadecuada sobre violencia sexual infantil

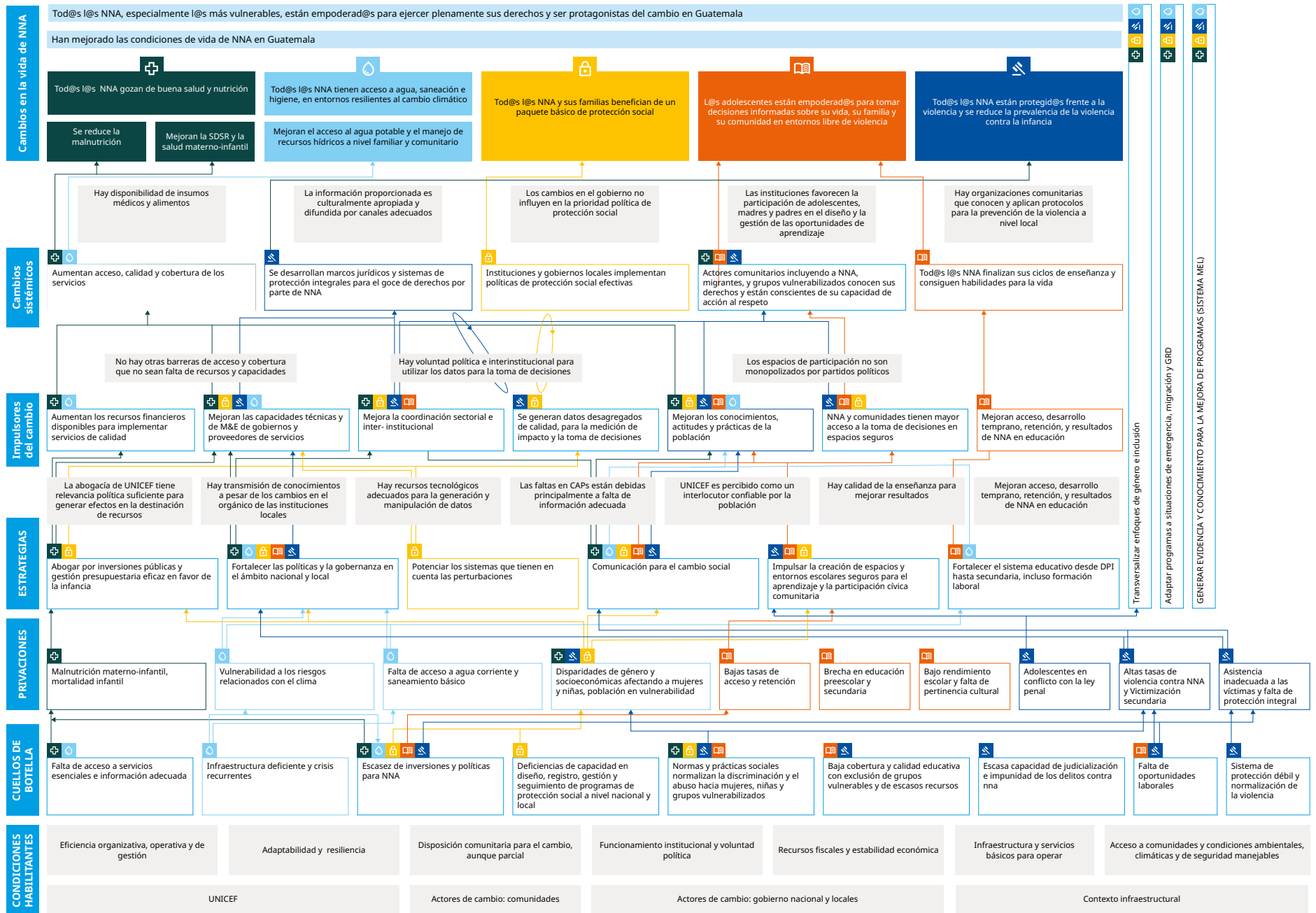
Fuente: Elaboración del equipo de evaluación durante la fase de inicio



La identificación y reconstrucción de los elementos de eficacia de programa (Estrategias, Impulsores de Cambio, Cambios sistémicos, Cambios en la vida de NNA) se ha basado principalmente en la información proporcionada durante las entrevistas y en un detallado análisis documental y reelaboración del contenido de las notas estratégicas y CPD, para devolver una visión más estratégica y de largo plazo del programa.

La primera Teoría de Cambio reconstruida se encuentra a continuación.

Figura 2: Visualización de la Teoría de Cambio reconstruida del CPD

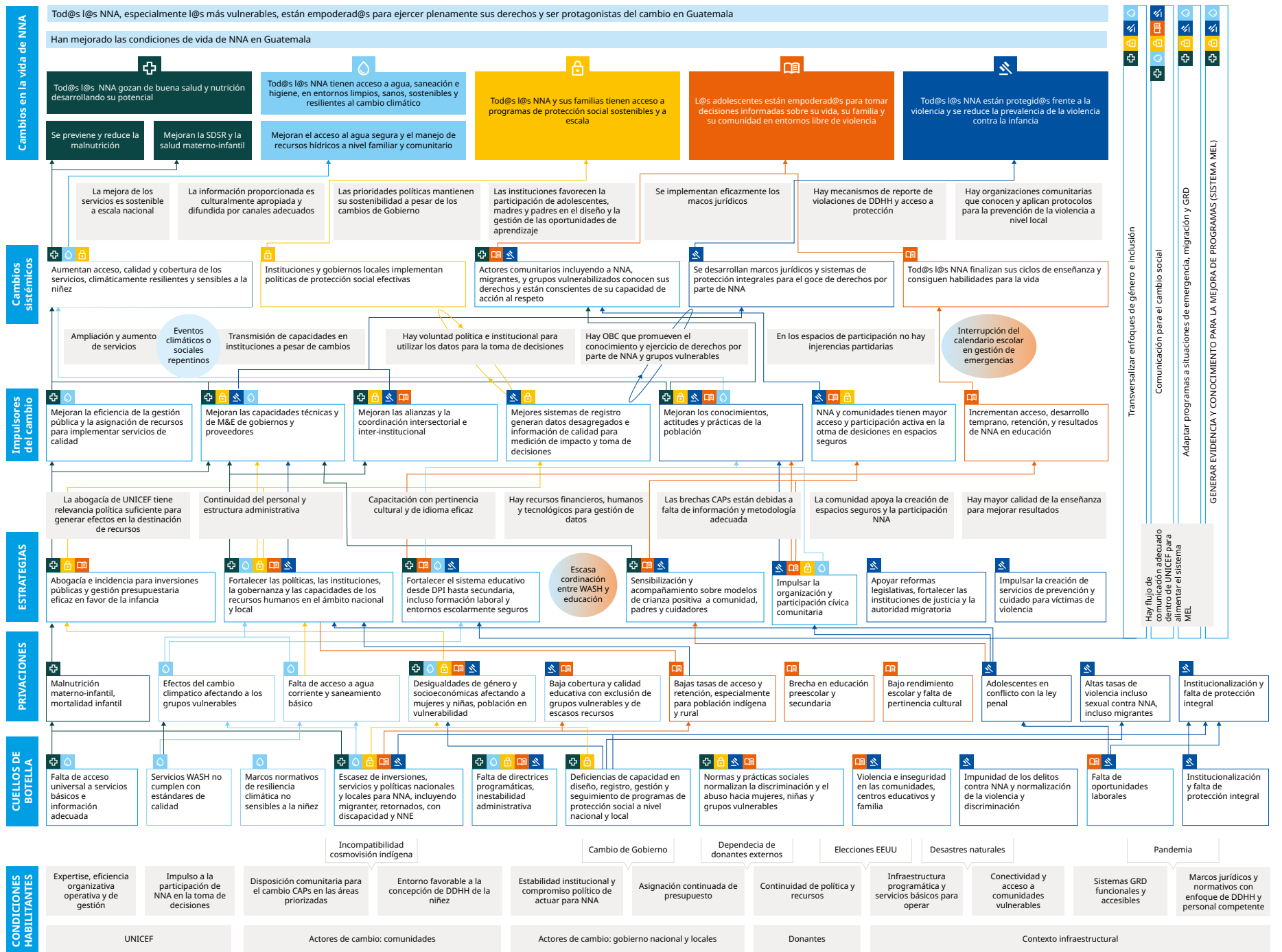




La primera reconstrucción de la Teoría de Cambio se discutió en un taller de validación llevado a cabo de forma virtual durante la fase de inicio. En dicho taller participaron 28 informantes clave de UNICEF y 6 miembros del equipo evaluador (véase Anexo 7.3.). La visualización de la Teoría de Cambio unificada y las visualizaciones separadas por componentes se habían proporcionado anteriormente a los y las participantes. Durante el taller, los y las participantes trabajaron por grupos, divididos por los componentes del programa, más un grupo de trabajo sobre enfoques transversales. En cada grupo los y las oficiales pudieron comentar las elecciones metodológicas del equipo evaluador y sugerir cambios. El equipo evaluador también aprovechó para poner preguntas a los y las oficiales y explicar ciertas elecciones metodológicas y cambios sugeridos. Después del taller de validación, el equipo evaluador presentó la Teoría de Cambio unificada (y dividida por componente) en su versión final.

La retroalimentación ha sido incorporada en la versión final de la TdC que se presenta a continuación, así como los detalles por componentes y su correspondencia con las notas estratégicas. La narrativa que explica las Teorías de Cambio y relaciones causales entre niveles también es el resultado de la reconstrucción de la TdC de programa y validación con actores clave.

Figura 4:



El análisis diagnóstico del CPD y notas estratégicas por componente identificó los cuellos de botella que limitan el acceso a servicios básicos y oportunidades, generando privaciones que limitan o impiden el goce pleno de los DDHH por parte de NNA (niñas, niños y adolescentes). Por ello, se determinó la necesidad de intervenir en áreas estratégicas temáticas (Salud y Nutrición, Educación, Protección de la Infancia, WASH y Políticas Sociales) y transversales (transversalización del enfoque de género e inclusión, comunicación para el cambio social, adaptación de programas a migración, emergencia y GDR, y generación de evidencias) para revertir estas condiciones.

## 6.4.2 Condiciones habilitantes

Para realizar las estrategias, hay unas **condiciones habilitantes** que son condiciones o recursos que la organización considera necesarios para el éxito del programa, que existen antes o afuera del programa y no serán generados por ellos. Las condiciones habilitantes identificadas para el CPD 2022-2025 son las siguientes:

**Capacidades organizativas:** condición necesaria a la implementación del programa es que UNICEF Guatemala y UNICEF LACRO tuviesen una capacidad organizativa, operativa y de gestión eficiente para la implementación del programa, y capacidad de impulsar a la participación de NNA a la toma de decisiones.

**Actores de cambio:** Por lo que pertenece a las **comunidades**, es condición habilitante que haya disposición comunitaria al cambio, aunque parcial, especialmente en la adopción de prácticas de salud, nutrición, educación, crianza que puedan estar en contraste con los hábitos tradicionales o hasta con la cosmogonía indígena. En este respecto, se evidencia la necesidad de elaborar estrategias culturalmente apropiadas que no mortifiquen los saberes tradicionales, sino que puedan incorporarlos, incluirlos, y justificar de manera adecuada la necesidad de sus modificaciones; ya que el **riesgo** relacionado con esta condición habilitante es que haya una incompatibilidad entre las actividades y cambios propuestos y la cosmovisión indígena, lo que podría llevar a que las comunidades se resistan a modificar sus hábitos y adquirir prácticas que favorezcan la salud y adecuada nutrición de los niños y niñas. Otra condición habilitante fundamental es la consideración de NNA como sujetos portadores de derechos. Para el **Gobierno nacional y gobiernos locales**, las condiciones habilitantes iniciales han sido que hubiese voluntad política, compromiso y estabilidad institucional y una continuidad de asignación de recursos dedicados a mejorar las condiciones de vida y el ejercicio de derechos de NNA en Guatemala.

**Donantes:** se necesita continuidad política y de asignación de recursos por parte de los donantes internacionales. Los riesgos asociados a donantes y gobierno nacional son que un repentino cambio de prioridades políticas y la dependencia de donantes externos puedan poner en riesgo la continuidad de las intervenciones en el país.

Finalmente, el **contexto infraestructural** tiene que proporcionar una estabilidad tanto programática como de servicios, una buena conectividad y servicios básicos, la accesibilidad de las comunidades de intervención gracias a un sistema de GRD eficaz, y marcos jurídicos normativos adecuados. Desastres naturales y emergencias sanitarias son los **riesgos** más asociados a las fallas en el contexto infraestructural que pueden impedir el acceso a las comunidades beneficiarias e incluso pérdida de vidas.

### 6.4.3 Cuellos de botella

Los cuellos de botella identificados son los obstáculos que impiden que los NNA se beneficien plenamente de los servicios y que generan las privaciones. En la Teoría de Cambio reconstruida se han identificado los siguientes cuellos de botella y relaciones causales con las privaciones generadas:

**Falta de acceso universal a servicios básicos e información adecuada** acerca de servicios, buenas prácticas, y derechos en las áreas de Salud y Nutrición y WASH (y respuesta a emergencias)

Servicios WASH no cumplen con estándares de calidad y marcos normativos de resiliencia climática no sensibles a la niñez causando privaciones en las áreas de WASH, resiliencia climática, y resiliencia ante desastres

Escasez de inversiones, servicios y políticas nacionales y locales para NNA, incluyendo migrantes, retornados, con discapacidad y con necesidades especiales (NNE). Este cuello de botella causa privaciones en todas las áreas de los DDHH de NNA (Salud y Nutrición, WASH, Educación, protección social, vida libre de violencia)

**Falta de directrices programáticas, inestabilidad administrativa** también vulneran los derechos de NNA en todas las áreas prioritarias identificadas, ya que impiden la creación de sistemas eficaces y estables para la programación e implementación de servicios y la respuesta a emergencia

**Deficiencias de capacidad en diseño, registro, gestión y seguimiento de programas públicos a nivel nacional y local** afectan de particular forma el acceso y goce de derechos en los ámbitos de Salud y Nutrición y Protección Social, ya que merman la eficiencia de los programas y de los servicios e impiden que se logre una cobertura universal y adecuada

Normas y prácticas sociales normalizan la discriminación y el abuso hacia mujeres, niñas y grupos vulnerables, impidiendo el goce pleno de derechos y el acceso a servicios de calidad en todos los ámbitos

Efectos del cambio climático afectando a los grupos vulnerables.

**Violencia e inseguridad en las comunidades, centros educativos y familia; y falta de oportunidades laborales** merman el derecho a una vida libre de violencia y a una educación de calidad de NNA, incluso aumentando la posibilidad que los y las adolescentes entren en conflicto con la ley

Impunidad de los delitos contra NNA y normalización de la violencia y discriminación impiden, de hecho, que NNA en Guatemala vivan una vida libre de violencia

**Limitada capacidad de respuesta y coordinación interinstitucional débil** impiden que los marcos jurídicos de protección de la violencia sean implementados efectivamente, aumentando la impunidad y la falta de respuesta integral a la violencia contra NNA.

## 6.4.4 Privaciones

Las **privaciones** son las condiciones de carencia o desventaja que afectan directamente a los NNA más vulnerables (migrantes, retornados/as, indígenas, rurales, provenientes de hogares pobres, mayormente expuestos/as a violencia intrafamiliar y/o comunitaria...), impidiendo el acceso a servicios esenciales y el goce pleno de sus DDHH. En la reconstrucción de la TdC, se han identificado las siguientes privaciones:

**Malnutrición y mortalidad materno-infantil, inseguridad alimentaria y nutricional** en consecuencia de Falta de acceso universal a servicios básicos e información adecuada, Escasez de inversiones, servicios y políticas nacionales y locales para NNA, Falta de directrices programáticas, inestabilidad administrativa, Deficiencias de capacidad en diseño, registro, gestión y seguimiento de programas públicos a nivel nacional y local, Normas y prácticas sociales que normalizan la discriminación y el abuso hacia mujeres, niñas y grupos vulnerables

**Efectos del cambio climático afectando a los grupos vulnerables y Falta de acceso a agua segura y saneamiento básico** están directamente causados por Falta de acceso universal a servicios básicos e información adecuada, Servicios WASH que no cumplen con estándares de calidad, marcos normativos de resiliencia climática no sensibles a la niñez, Escasez de inversiones, servicios y políticas nacionales y locales para NNA, Falta de directrices programáticas, inestabilidad administrativa, y Normas y prácticas sociales que normalizan la discriminación y el abuso hacia mujeres, niñas y grupos vulnerables.

**Desigualdades de género y socioeconómicas afectando a mujeres y niñas, población en vulnerabilidad.** La escasez de inversiones junta a las normas sociales discriminatorias hace que las condiciones de género y socioeconómicas se vuelvan factores de vulnerabilidad y que estos grupos sean mayormente afectados por la falta de acceso a servicios y la falta de reconocimiento de sus DDHH.

**Baja cobertura y calidad educativa** con exclusión de grupos vulnerables y de escasos recursos, Bajas tasas de acceso y retención, especialmente para población indígena y rural, Brecha en educación preescolar y secundaria, Bajo rendimiento escolar y falta de pertinencia cultural son cuellos de botellas que pertenecen a los DDHH en la educación y vida libre de violencia. Escasez de inversiones, Falta de directrices programáticas, inestabilidad administrativa, Normas y prácticas sociales discriminatorias, Violencia e inseguridad en las comunidades, centros educativos y familia; y falta de oportunidades laborales concurren a mermar el acceso a una educación de calidad y a una vida libre de violencia especialmente para NNA más vulnerables.

**Adolescentes** en conflicto con la ley penal, Altas tasas de violencia contra NNA, Institucionalización y falta de protección integral son cuellos de botellas resultantes de Escasez de inversiones, servicios y políticas, Falta de directrices programáticas, inestabilidad administrativa, Normas y prácticas sociales discriminatorias, Violencia e inseguridad difundida, Impunidad de los delitos contra NNA y normalización de la violencia y discriminación, Limitada capacidad de respuesta y coordinación interinstitucional débil.

## 6.4.5 Estrategias

Con el intento de armonizar las estrategias presentadas en el CPD, las presentadas en los ToR, y las estrategias finalmente implementadas en el periodo de ejecución, el equipo evaluador propuso considerar, en la Teoría de Cambio general del programa, unas estrategias **intersectoriales y transversales** que representan los planes de largo plazo para abordar los cuellos de botella y mitigar las privaciones. Acorde al CPD, dichas estrategias abarcan de manera transversal tanto las prioridades del Fondo como las prioridades transversales de UNICEF.

Tabla 23: Estrategias del CPD

Estrategias CPD	Estrategias ToR	Estrategias Teoría de Cambio
Abogar por el aumento y la mejora de las inversiones públicas en favor de la infancia		Abogacía e incidencia para inversiones públicas y gestión presupuestaria eficaz en favor de la infancia
Transformar las normas de género y otras normas sociales		Transversal: Transversalizar enfoques de género e inclusión
	Reforzamiento de las capacidades institucionales y la coordinación	Fortalecer las políticas, las instituciones, la gobernanza y las capacidades de los recursos humanos en el ámbito nacional y local
Fortalecimiento de las políticas y la gobernanza		Fortalecer el sistema educativo desde DPI hasta secundaria, incluso formación laboral y entornos escolares seguros
	Desarrollo y abogacía de políticas públicas	Apoyar reformas legislativas, fortalecer las instituciones de justicia y la autoridad migratoria
		Impulsar la creación de servicios de prevención y cuidado para víctimas de violencia
Mejora de los sistemas de preparación y respuesta ante emergencias	Potenciar los sistemas que tienen en cuenta las perturbaciones.	Transversal: Adaptar programas a situaciones de emergencia, migración y GRD
	Generación de evidencias para apoyar las decisiones, planes e inversiones públicas	Transversal: Generar evidencia y conocimiento para la mejora de programas (sistema MEL)
	Aplicación de estrategias comunicativas para el cambio social y de comportamiento	Transversal: Comunicación para el cambio social
		Sensibilización y acompañamiento sobre modelos de crianza positiva a comunidad, padres y cuidadores
		Impulsar la organización y participación cívica comunitaria

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación durante la fase de inicio

**Abogacía e incidencia para inversiones públicas y gestión presupuestaria eficaz en favor de la infancia.** UNICEF desempeña un papel fundamental a la hora de influir en las políticas públicas y la asignación de recursos para garantizar mayores inversiones en programas centrados en la infancia. Esta promoción implica colaborar con los ministerios gubernamentales para dar prioridad a la infancia en los presupuestos nacionales y locales, realizar investigaciones en profundidad sobre los costes y beneficios de invertir en la infancia, proporcionar apoyo basado en pruebas a las decisiones políticas y sensibilizar a la opinión pública para destacar la importancia de las necesidades de la infancia, fomentando así un compromiso social más amplio con el desarrollo infantil

Fortalecer las políticas, las instituciones, la gobernanza y las capacidades de los recursos humanos en el ámbito nacional y local. UNICEF colabora con el gobierno para crear y aplicar políticas que tengan en cuenta los derechos y las necesidades de NNA. Las actividades clave incluyen el apoyo al desarrollo de planes y estrategias nacionales integrales para el desarrollo de la primera infancia, la educación, la protección de la infancia y la protección social; el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales a nivel nacional, regional y local para garantizar la aplicación efectiva de las políticas y la rendición de cuentas; y la promoción de reformas legislativas para alinearse con las normas internacionales de derechos del niño y mejorar la protección sistémica de los niños y adolescentes.

**Fortalecer el sistema educativo desde DPI hasta secundaria, incluso formación laboral y entornos escolares seguros.** Esta estrategia no estaba planteada como tal en el CPD; se propone añadirla, a raíz de las conversaciones con oficiales de Programa y el análisis de la nota estratégica Educación, para evidenciar cómo la implementación de esta estrategia tenga efectos sobre la cadena de resultados de los demás componentes también. Entornos seguros y educación de calidad, de hecho, resultan indispensables no solo para mejorar los resultados escolares y empleabilidad de NNA, sino también para fomentar la ciudadanía activa, difundir información adecuada sobre derechos de la niñez, incluso el derecho a vivir libres de violencia, fomentar

debate sobre normas sociales discriminatorias y violencia de género, difundir prácticas adecuadas de salud, nutrición y WASH. De hecho, se ha identificado como **riesgo** la escasa coordinación entre el componente WASH y Educación, especialmente por lo referido a la gestión de riesgo de desastres (más detalles en la descripción de la Teoría de Cambio del componente Educación).

Apoyar reformas legislativas, fortalecer las instituciones de justicia y la autoridad migratoria e Impulsar la creación de servicios de prevención y cuidado para víctimas de violencia, estrategias del componente de protección contra la violencia, también tienen efectos en la cadena de resultados de los demás componentes al proporcionar unos marcos legales que habilitan la creación de servicios sensibles a la niñez, con un enfoque de DDHH.

**Sensibilización y acompañamiento sobre modelos de crianza positiva a comunidad, padres y cuidadores.** Esta estrategia se añadió a raíz de las entrevistas iniciales con todos los *stakeholders* involucrados, que subrayaron la diferencia entre la “Aplicación de estrategias comunicativas para el cambio social y de comportamiento” y el acompañamiento en el cambio de comportamientos, actitudes y prácticas necesario para lograr resultados en todas las áreas priorizadas. Las personas entrevistadas subrayaron que las dos estrategias se diferencian también en la utilización del recurso humano, que es más intensa en la sensibilización y acompañamiento que en la difusión de campañas de comunicación.

**Impulsar la organización y participación cívica comunitaria** también constituye una elaboración a raíz del análisis documental y retroalimentación de los *stakeholders*. Esta estrategia se encuentra en las notas estratégica de todos los componentes y aparece clave para lograr cambios de comportamiento, difundir el conocimiento de los derechos, concientizar y empoderar a la población (Especialmente los grupos más vulnerables) sobre su capacidad de acción, y finalmente lograr que NNA ejerzan sus derechos y puedan impulsar el cambio en el país.

También se identificaron las siguientes **estrategias transversales**:

**Transversalizar enfoques de género e inclusión** Reconociendo el impacto de las normas sociales arraigadas en la perpetuación de las desigualdades y las prácticas nocivas, el CPD integra una estrategia destinada a abordar estas cuestiones sistémicas, que se propone denunciar la violencia contra los niños; encarar las creencias tradicionales que afectan a la higiene, la nutrición y la salud de los niños y las mujeres; y realizar cambio de comportamiento, actitudes y prácticas en los padres hacia la educación preescolar temprana. Desde un punto de vista metodológico, apareció más correcto identificar la transversalización como estrategia y la transformación de las normas sociales y de género como parte del cambio deseado.

**Comunicación para el cambio social** es una estrategia que se considera transversal a todos los componentes, orientada a influir en las percepciones, actitudes y prácticas culturales (incluso con respecto al género) de las personas beneficiarias y actrices de cambio, así como en la capacidad de acción de las mujeres en los programas de protección social.

**Adaptar programas a situaciones de emergencia, migración y GRD.** Se decidió resaltar esta estrategia cómo transversal a todas las áreas, en coherencia con el CPD (que lo considera parte de la “eficiencia de programa”) y las entrevistas iniciales con el Oficial de Emergencias. Los hallazgos indican que emergencias es considerada un componente transversal a todas las operaciones de UNICEF Guatemala y, aunque en el momento se desempeña principalmente en la atención a la emergencia migratoria, brinda asistencia técnica a los responsables de emergencias en cada una de las áreas (Educación, Salud y Nutrición, WASH y protección a la niñez).

**Generar evidencia y conocimiento para la mejora de programas (sistema MEL)** se considera fundamental en el CPD para mejorar la eficiencia del programa de UNICEF y basar en evidencia las actividades de abogacía y cabildeo.

Cabe destacar que los elementos presentados como facilitadores (enablers) en la sección 5. Alcance de la evaluación en los ToR (Financiación PFP/PP, operaciones, alianzas estratégicas, abogacía, gestión de conocimiento y generación de evidencia, seguimiento y evaluación...) se consideran más bien estrategias (y en los mismos ToR, en otros apartados, son identificados como estrategias) y como tales han sido representados en la TdC.

La evaluación de la **relevancia** del CPD consiste en revisar la solidez de los nexos causales entre condiciones habilitantes, cuellos de botella, privaciones y estrategias diseñadas por el CPD; la **eficacia** de la intervención se medirá a través de la investigación sobre resultados de corto, mediano y largo plazo deseados en correspondencia de los impulsores de cambio, cambios sistémicos y cambios en la vida de NNA.

## 6.4.6 Supuestos e Impulsores de cambio

Los **impulsores de cambio** son los mecanismos que se activan como resultado de la implementación de las estrategias, y que contribuyen a superar los cuellos de botella y reducir las privaciones. Los impulsores de cambio identificados son los siguientes:

- \* Mejoran la eficiencia de la gestión pública y la asignación de recursos para implementar servicios de calidad
- \* Mejoran las capacidades técnicas y de M&E de gobiernos, municipios y proveedores
- \* Mejoran las alianzas y la coordinación intersectorial e inter- institucional
- \* Mejores sistemas de registro generan datos desagregados e información de calidad para medición de impacto y toma de decisiones
- \* Mejoran los conocimientos, actitudes y prácticas de la población
- \* NNA y comunidades tienen mayor acceso y participación activa en la toma de decisiones en espacios seguros
- \* Incrementan acceso, desarrollo temprano, retención, y resultados de NNA en educación

El nexo causal entre estrategias e impulsores de cambio está sustentado en los **supuestos**, o sea las creencias o condiciones que deben ser verdaderas para que la teoría de cambio funcione como se espere, e que se han venido validando o desafiando a lo largo de la implementación del programa. La evaluación investiga la validez de los supuestos, y cómo el programa se ha venido adaptando a los cambios, a través de preguntas específicas. Los **supuestos** de las estrategias identificados son los siguientes:

- \* La abogacía de UNICEF tiene relevancia política suficiente para generar efectos en la destinación de recurso;
- \* Hay continuidad del personal y estructura administrativa;
- \* Hay recursos financieros, humanos y tecnológicos para gestión de datos
- \* Las brechas en CAPs están debidas a falta de información y metodología adecuada
- \* Hay capacitación con pertinencia cultural y de idioma eficaz
- \* La comunidad apoya la creación de espacios seguros y la participación de NNA
- \* Hay mayor calidad de la enseñanza para mejorar resultados escolares
- \* Se desarrollan marcos jurídicos y sistemas integrales que garantizan el goce efectivo de los derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA)

El equipo de evaluación, tomando en cuenta los hallazgos de la revisión documental y las retroalimentaciones recibidas durante el Taller de Teoría de Cambio, ha identificado los siguientes nexos causales entre estrategias, supuestos e impulsores de cambio:

*Si... (Estrategias)*

- \* Se realiza abogacía e incidencia efectiva para inversiones públicas y gestión presupuestaria eficaz en favor de la infancia;
- \* Se fortalecen las políticas, las instituciones, la gobernanza y las capacidades de los recursos humanos en el ámbito nacional y local

*y suponiendo que... (Supuestos)*

- \* La abogacía de UNICEF tenga relevancia política suficiente para generar efectos en la destinación de recurso;
- \* Haya continuidad del personal y estructura administrativa;
- \* Haya recursos financieros, humanos y tecnológicos para gestión de datos

*entonces... (Impulsores de cambio)*

- \* Mejoran la eficiencia de la gestión pública y la asignación de recursos para implementar servicios de calidad,
- \* Mejoran las capacidades técnicas y de monitoreo y evaluación (M&E) de gobiernos municipales y proveedores de servicios,
- \* Mejoran las alianzas y la coordinación intersectorial e interinstitucional,
- \* Mejores sistemas de registro generan datos desagregados e información de calidad para medición de impacto y toma de decisiones

*Sí... (Estrategias)*

- \* Fortalecer el sistema educativo desde DPI hasta secundaria, incluso formación laboral y entornos escolares seguros
- \* Sensibilización y acompañamiento sobre modelos de crianza positiva a comunidad, padres y cuidadores
- \* Impulsar la organización y participación cívica comunitaria

*y suponiendo que... (Supuestos)*

- \* Las brechas en CAPs estén debidas a falta de información y metodología adecuada
- \* Haya capacitación con pertinencia cultural y de idioma eficaz
- \* La comunidad apoye la creación de espacios seguros y la participación de NNA
- \* Haya mayor calidad de la enseñanza para mejorar resultados escolares
- \* Se desarrollen marcos jurídicos y sistemas integrales que garantizan el goce efectivo de los derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA)

*entonces... (Impulsores de cambio)*

- \* Mejoran los conocimientos, actitudes y prácticas de la población
- \* NNA y comunidades tienen mayor acceso y participación activa en la toma de decisiones en espacios seguros
- \* Incrementan acceso, desarrollo temprano, retención, y resultados de NNA en educación

La mejora de las capacidades técnicas y de M&E de los actores gubernamentales, el cambio en conocimientos, actitudes y prácticas de la población, y la mejora de la coordinación intersectorial e interinstitucional son impulsores de cambio que determinan y sustentan los cambios sistémicos en todas las áreas priorizadas, en coherencia con el enfoque de derechos de UNICEF, que se traduce en proporcionar principalmente apoyo técnico más que ayuda directa favoreciendo el empoderamiento por parte de actores locales tanto de los resultados como de los procesos – en eso radica que sin capacidades gubernamentales para la implementación y sin empoderamiento de la población no se pueda dar cambio sistémico.

## 6.4.7 Supuestos y cambios sistémicos

Los **cambios sistémicos** que el programa país 2022-2025 se propuso lograr son los siguientes:

- \* **Aumentan acceso, calidad y cobertura de los servicios, climáticamente resilientes y sensibles a la niñez**
- \* **Instituciones del gobierno implementan políticas de protección social efectivas, fortaleciendo su presencia a nivel local**
- \* **Actores comunitarios incluyendo a NNA, migrantes, y grupos vulnerables conocen sus derechos y están conscientes de su capacidad de acción al respeto**
- \* **Se desarrollan marcos jurídicos y sistemas de protección integrales y para el goce de derechos por parte de NNA**
- \* **Tod@s l@s NNA finalizan sus ciclos de enseñanza y consiguen habilidades para la vida**

Para que los impulsores de cambio generen los cambios sistémicos, la Teoría de Cambio cuenta con otros **supuestos**:

- \* **Ampliación y aumento de servicios**
- \* **Transmisión de capacidades en instituciones a pesare de cambios**
- \* **Hay voluntad política e institucional para utilizar los datos para la toma de decisiones**
- \* **Hay Organizaciones de Base Comunitaria (OBCs) que promueven el conocimiento y ejercicio de derechos por parte de NNA y grupos vulnerables**
- \* **En los espacios de participación no hay injerencias partidarias**

En este caso también la evaluación del programa investigará a través de preguntas específicas si los supuestos se han mantenido válidos y si no, cómo se ha adaptado la implementación a los cambios ocurridos.

Los nexos causales entre impulsores de cambio, supuestos y cambios sistémicos son los siguientes:

*Si... (Impulsores de cambio)*

- \* **Mejoran la eficiencia de la gestión pública y la asignación de recursos para implementar servicios de calidad,**
- \* **Mejoran las capacidades técnicas y de monitoreo y evaluación (M&E) de gobiernos municipales y proveedores de servicios,**
- \* **Mejoran las alianzas y la coordinación intersectorial e interinstitucional,**
- \* **Mejores sistemas de registro generan datos desagregados e información de calidad para medición de impacto y toma de decisiones**



*y suponiendo que... (supuestos)*

- \* Se amplíen y aumenten los servicios en consecuencia de la mejora en capacidades de gestión y aumento presupuestario – con el riesgo que eventos climáticos o sociales adversos y repentinos puedan afectar la ampliación de servicios
- \* Se transmitan las capacidades en instituciones a pesar de cambios en los orgánicos y en el gobierno
- \* Haya voluntad política e institucional para utilizar los datos para la toma de decisiones, una vez que los sistemas mejorados puedan generar datos de mejor calidad

*entonces... (cambios sistémicos)*

- \* Aumentan acceso, calidad y cobertura de los servicios, climáticamente resilientes y sensibles a la niñez
- \* Instituciones del gobierno implementan políticas de protección social efectivas, fortaleciendo su presencia a nivel local
- \* Se desarrollan marcos jurídicos y sistemas de protección integrales y para el goce de derechos por parte de NNA

*Si... (Impulsores de cambio)*

- \* Mejoran los conocimientos, actitudes y prácticas de la población
- \* NNA y comunidades tienen mayor acceso y participación activa en la toma de decisiones en espacios seguros
- \* Incrementan acceso, desarrollo temprano, retención, y resultados de NNA en educación

*y suponiendo que... (supuestos)*

- \* Hay OBCs que promueven el conocimiento y ejercicio de derechos por parte de NNA y grupos vulnerables
- \* En los espacios de participación no hay injerencias partidarias

*entonces...(cambios sistémicos)*

- \* Actores comunitarios incluyendo a NNA, migrantes, y grupos vulnerables conocen sus derechos y están conscientes de su capacidad de acción al respeto
- \* Tod@s l@s NNA finalizan sus ciclos de enseñanza y consiguen habilidades para la vida. El riesgo identificado es que en la gestión de emergencias la continuidad educativa no esté priorizada, anulando los progresos en desarrollo, retención y resultados al interrumpir las actividades en las escuelas utilizadas como albergues.

## 6.4.8 Supuestos y cambios en la vida de NNA

Finalmente, los cambios en la vida de NNA que se quisieron lograr, en correspondencia de las áreas priorizadas, se resumieron en la Teoría de Cambio con que NNA gozan de los derechos correspondientes y por lo tanto mejoran sus condiciones y calidad de vida; y que, siendo impulsados los espacios de participación y toma de decisiones, están empoderados y empoderadas para ejercer plenamente sus derechos y ser protagonistas del cambio en Guatemala.

Los **supuestos** identificados en este nivel son los siguientes (también investigados a través de preguntas específicas):

- \* **La mejora de los servicios es sostenible a escala nacional**
- \* **La información proporcionada es culturalmente apropiada y difundida por canales adecuados**
- \* **Las prioridades políticas mantienen su sostenibilidad a pesar de los cambios de Gobierno**
- \* **Las instituciones favorecen la participación de adolescentes, madres y padres en el diseño y la gestión de las oportunidades de aprendizaje**
- \* **Se implementan eficazmente los marcos jurídicos**
- \* **Hay mecanismos de reporte de violaciones de DDHH y acceso a protección.**

El equipo evaluador propuso invertir el **cambio deseado** de más largo plazo, que originariamente era lo de “mejorar las condiciones de vida de NNA”, con lo de su empoderamiento y capacidad de generar cambio. Esto se decidió por que el empoderamiento no es condición necesaria a la mejora de las condiciones de vida; ya que ésta se puede alcanzar también a través de un enfoque de asistencia y provisión de servicios que considere a las personas simplemente beneficiarias y receptoras de ayuda. Poner como cambio de más largo plazo la capacidad de NNA de impulsar el cambio en Guatemala, por otro lado, subraya el enfoque de derechos de las intervenciones de UNICEF, y en particular de toda la ruta de cambio enmarcada en el fortalecimiento de espacios seguro de participación informada y toma de decisiones.

## 6.5. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La **revisión documental** fue el punto de partida del proceso de recolección de información. Se analizaron documentos estratégicos como el CPD, la Matriz de Resultados, notas estratégicas, planes anuales de gestión, evaluaciones ya realizadas y reportes de monitoreo como el del sistema de seguimiento (workspace), CSI y COAR. El primer análisis permitió identificar fortalezas, vacíos de información y áreas que requerían mayor profundización.

Durante la fase de campo, se previó la incorporación de nuevos documentos y datos que fueron proporcionados por UNICEF, instituciones entrevistadas y socios implementadores. Estos documentos adicionales permitieron actualizar información clave sobre avances recientes del programa, identificar ajustes implementados en respuesta a cambios en el contexto y complementar el análisis de resultados con datos más actualizados y específicos.

Además, se recurrió a estadísticas nacionales y estudios sectoriales que permitieron contextualizar los hallazgos y contrastar el desempeño del programa con la situación de la niñez y adolescencia en el país.

El análisis documental proporcionó la base para evaluar la coherencia entre el diseño del CPD, su implementación y las necesidades nacionales, además de identificar vacíos de información que debieron ser complementados con datos primarios.

Las **entrevistas semiestructuradas** (un total de 69 entrevistas realizadas en Ciudad de Guatemala, Alta Verapaz, Huehuetenango, Chiquimula y Chimaltenango) estuvieron específicamente dirigidas a actores clave, contrapartes de gobierno, socios implementadores, Naciones Unidas, actores locales y participantes en grupos focales), y jugaron un papel clave en la recopilación de información cualitativa.

Se realizaron entrevistas a actores estratégicos internos y externos, incluyendo personal de UNICEF involucrado en la planificación e implementación del programa, contrapartes gubernamentales de ministerios y agencias estatales, socios implementadores de la sociedad civil y organismos multilaterales, así como representantes de actores locales y beneficiarios organizados en grupos focales.

Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad la pertinencia del programa, su efectividad y su capacidad de adaptación ante cambios en el contexto nacional e institucional. También ayudaron a comprender los desafíos en la coordinación interinstitucional, los enfoques transversales adoptados y las perspectivas de sostenibilidad tanto a nivel institucional como comunitario, cubriendo vacíos documentales y aportando información cualitativa profunda en contextos locales donde los datos eran menos precisos o desagregados.

En particular, las entrevistas sirvieron para compensar la falta de indicadores específicos de resultado y la desagregación sistemática de datos (género, etnia), según lo identificado en la matriz de evaluación. Además, se utilizaron para profundizar en las estrategias de mitigación de riesgos y su efectividad, en concordancia con los vacíos señalados en el análisis de evaluabilidad.

Los **grupos focales** (7 en total) fueron llevados a cabo exclusivamente con beneficiarios, beneficiarias y titulares de derechos del programa, y se organizaron de forma diferenciada por género para facilitar la participación de las mujeres y captar las barreras estructurales que enfrentan las mujeres y niñas en el acceso a servicios y derechos, así como las experiencias, percepciones y cambios observados en las vidas de los beneficiarios, beneficiarias y titulares de derechos como resultado de las intervenciones de UNICEF.



Se realizaron con diferentes grupos de población según el tipo de intervención evaluada, incluyendo madres y cuidadores de niños y niñas, adolescentes participantes en programas de educación y protección, y representantes de las comunidades en áreas donde se implementaron iniciativas de resiliencia y protección social. No se recolectaron datos directamente con niños y niñas.

A través de estas sesiones grupales, se analizó el grado de accesibilidad de los servicios promovidos por UNICEF, la apropiación de las intervenciones por parte de las comunidades y las barreras persistentes en el acceso a derechos fundamentales. Esta metodología permitió abordar directamente la limitación de información detallada desde la perspectiva de beneficiarios directos (madres y padres, adolescentes, líderes comunitarios), proporcionando perspectivas cualitativas cruciales para evaluar impactos diferenciados e integración de enfoques transversales.

Además, estos grupos focales permitieron explorar en profundidad los efectos de las intervenciones en la vida de los beneficiarios, particularmente en relación con la sostenibilidad y la apropiación de las acciones por parte de las comunidades (Dimensión 15), elementos clave identificados en el análisis de evaluabilidad. También se utilizaron para complementar la información sobre la alineación de las estrategias del CPD con las prioridades nacionales (Dimensión 2) y la integración del enfoque de equidad, género e interculturalidad (Dimensión 4), de acuerdo con las brechas señaladas en la evaluación de la pertinencia del programa.

Se garantizó una representación equitativa de género, así como la participación de comunidades indígenas y personas con discapacidad para reflejar adecuadamente la diversidad de la población beneficiaria. En el trabajo con adolescentes, se respetaron las consideraciones éticas y de protección explicitadas en el apartado 2.6.

Las **visitas de campo** incluyeron observación directa de la implementación de las intervenciones, lo que permitió contrastar la información documental y testimonial con la realidad en terreno.

Las **observaciones participativas** (4 en total, todas realizadas en el departamento de Alta Verapaz) se llevaron a cabo en centros de salud y nutrición, escuelas y espacios de aprendizaje con enfoque inclusivo, centros de protección infantil y asistencia a poblaciones vulnerables, así como en

comunidades beneficiarias de proyectos de resiliencia climática y protección social.

Las **encuestas en línea** (aplicada aproximadamente a unos 100 actores clave) fueron diseñadas para obtener una amplia percepción cuantitativa y cualitativa sobre la pertinencia, eficacia, coherencia, sostenibilidad y enfoques transversales del programa, complementando la revisión documental y los hallazgos cualitativos de las entrevistas. Sin embargo, se registró un bajo nivel de participación, con solo unas veinte respuestas recibidas, lo que limitó significativamente el potencial analítico de esta herramienta y su representatividad.

Las encuestas estaban dirigidas a actores institucionales clave, como personal de UNICEF, contrapartes gubernamentales y socios implementadores. Se estructuraron tomando como base los bloques de preguntas estándar definidos por UNICEF para garantizar calidad, coherencia y comparabilidad con otras evaluaciones, y fueron adaptadas al contexto específico del CPD en Guatemala mediante la incorporación de preguntas adicionales en áreas donde se identificaron vacíos de información.

En particular, se incluyeron preguntas orientadas a abordar la integración de los enfoques transversales (género, equidad y derechos de la niñez) (Dimensión 12), la efectividad de la coordinación interinstitucional (Dimensión 15), y la sostenibilidad de las intervenciones (Dimensión 19), en línea con los vacíos señalados en el análisis de evaluabilidad. También se recopiló información sobre los recursos humanos y financieros disponibles para la implementación del CPD y su alineación con los resultados esperados (Dimensión 9).

A pesar del limitado número de respuestas, los datos recolectados permitieron obtener información estructurada sobre percepciones clave de los actores participantes respecto a la efectividad, coordinación y sostenibilidad del CPD. Los datos brutos anonimizados fueron compartidos con UNICEF tras la entrega de la evaluación, con el fin de contribuir al análisis agregado a nivel regional y global y fortalecer el uso estratégico de la información en futuras evaluaciones y ajustes programáticos.

A través de esta observación estructurada, se evaluó el nivel de implementación del programa, se verificaron in situ aspectos clave relacionados con la calidad, adecuación y pertinencia de las intervenciones en salud, nutrición, educación, protección infantil y WASH. Asimismo, se



identificaron barreras operativas y se analizó cómo se estaban aplicando los enfoques transversales en la práctica, compensando así la fragmentación de la información cuantitativa disponible a nivel territorial.

Se elaboró un registro de observación para sistematizar las principales evidencias recogidas en campo.

Adicionalmente, se profundizó el análisis de algunas intervenciones mediante una **evaluación detallada de intervenciones específicas**, en particular en los ámbitos de protección de la infancia, educación (extraescolar) y nutrición (Proyecto UE), seleccionadas estratégicamente con base en su relevancia dentro del programa, su contribución a los

objetivos del CPD, su potencial de replicabilidad o los desafíos significativos que enfrentaron durante su implementación.

Estos análisis permitieron documentar en detalle la trayectoria de dichas intervenciones, identificando los mecanismos que facilitaron su éxito o los factores que dificultaron su ejecución y sostenibilidad. Esta estrategia buscó compensar la falta de documentación detallada sobre la sostenibilidad de las intervenciones y su apropiación por parte de las instituciones nacionales y comunidades (Dimensión 19), tal como se identificó en el análisis de evaluabilidad.

Tabla 24: sinopsis de la recolección de datos

Herramientas de recolección de datos	Grupo destinatario
Revisión documental	Incluyó documentos estratégicos como el CPD, la Matriz de Resultados, planes anuales, evaluaciones previas y reportes de monitoreo (RAM, CSI, COAR), así como estudios sectoriales y estadísticas nacionales proporcionadas por UNICEF y socios.
Entrevistas semiestructuradas	Se realizaron 69 entrevistas en Ciudad de Guatemala, Alta Verapaz, Huehuetenango, Chiquimula y Chimaltenango. Dirigidas a personal de UNICEF, contrapartes gubernamentales, socios implementadores, agencias de Naciones Unidas, actores locales y participantes en grupos focales.
Grupos focales	Se llevaron a cabo 7 grupos focales, con beneficiarios y titulares de derechos, diferenciados por género. Participaron madres, cuidadores, adolescentes y líderes comunitarios. No se recolectaron datos directamente con niños y niñas.
Observaciones participativas	Se realizaron 4 observaciones en Alta Verapaz en centros y comunidades clave. Permitieron verificar in situ la calidad y adecuación de las intervenciones, identificar barreras operativas y analizar la aplicación práctica de enfoques transversales en salud, educación, nutrición y protección.
Encuestas en línea	Aplicada a aproximadamente 100 personas clave, aunque se recibieron solo unas 20 respuestas. Dirigida a <ul style="list-style-type: none"> <li>* (1) Personal de UNICEF: staff de UNICEF oficina país y regional</li> <li>* (2) Socios implementadores: OSC/ONGs, fundaciones, sector privado</li> <li>* (3) UNICEF contrapartes: funcionarios de gobierno a nivel nacional y local, y otros actores relevantes como agencias de cooperación internacional, donantes y agencias del SNU.</li> </ul>

## 6.6. LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

Tabla 25: Documentos de Planificación

Carpeta	Nombre del Archivo	Descripción
Planificación	e_icef_2021_P_L.24_E.pdf	Documento del Programa para el País (CPD) para Guatemala en inglés. Presenta contexto, prioridades del programa, marco de resultados, gestión de riesgos y estrategias de monitoreo y evaluación.
Planificación	e_icef_2021_P_L.24_S.pdf	Versión en español del CPD de Guatemala, con contenido idéntico al documento en inglés.
Planificación	Guatemala AMP 2021.pdf	Plan de Gestión Anual (AMP) de 2021 para UNICEF Guatemala, con resultados prioritarios, estrategias y estructura organizativa.
Planificación	Guatemala AMP 2022.pdf	Plan de Gestión Anual (AMP) de 2022 para UNICEF Guatemala, con enfoque en cambio cultural, fortalecimiento operativo y estrategias.
Planificación	Guatemala AMP 2023.pdf	Plan de Gestión Anual (AMP) de 2023 para UNICEF Guatemala.
Planificación	Notas estratégicas 2021	Notas estratégicas de los Resultados elaboradas en 2021 con Teoría de Cambio.
Planificación	UNICEF GUATEMALA Mid-year Review 2021.pdf	Revisión de mitad de año del AMP 2021, detallando el progreso en resultados prioritarios y sus indicadores clave.

Tabla 26: Documentos de Reporte y Seguimiento

Carpeta	Nombre del Archivo	Descripción
Reportes	2021_End_of_Year_Results_Summary_Narrative.pdf	Resumen de resultados de fin de año 2021, con contexto social y logros en política social, educación, salud, nutrición y WASH.
Reportes	2022_End_of_Year_Results_Summary_Narrative.pdf	Resumen de resultados de fin de año 2022, con análisis del impacto económico en la niñez y avances en sectores clave.
Reportes	2023_End_of_Year_Results_Summary_Narrative.pdf	Resumen de resultados de fin de año 2023, incluyendo indicadores de pobreza infantil, salud y protección social.
Reportes	2024_End_of_Year_Results_Summary_Narrative_Draft.pdf	Borrador del resumen de resultados de 2024, con énfasis en cambios políticos y su impacto en derechos de la niñez.



Tabla 27: Documentos de Evidencia Generada

Carpeta	Nombre del Archivo	Descripción
Evidencia	Atlas Nacional - SITUACIÓN DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.pdf	Análisis sobre la situación de la niñez en Guatemala basado en datos censales.
Evidencia	Avances en Guatemala en el cumplimiento de los derechos del niño WCD 35CDN.pdf	Análisis sobre avances en derechos de la niñez en Guatemala a 35 años de la Convención.
Evidencia	Desarrollo Integral de la Primera Infancia_ Una mirada a Guatemala.pdf	Evaluación del desarrollo infantil temprano en Guatemala.
Evidencia	Experiencias de integración de políticas primera infancia.pdf	Comparación de políticas de primera infancia en Chile y Colombia.
Evidencia	Invertir-en-la-infancia/Documento madre_0.pdf	Propuesta de inversión en infancia para romper el círculo de pobreza en Guatemala.
Evidencia	Línea base final proyecto UE Nutrición	Informe de línea base en 22 municipios con indicadores sobre salud y nutrición.

Tabla 28: Documento de Evaluaciones Realizadas

Carpeta	Nombre del Archivo	Descripción
Evaluaciones	220907 Informe Final Guatemala RTA vacuna COVID.pdf	Valoración en Tiempo Real del apoyo de UNICEF a la vacunación COVID-19 en Guatemala en 2022.
Evaluaciones	CIDEAL UNICEF Informe Final de Evaluación FINAL diciembre 2023.pdf	Evaluación de medio término del programa de protección infantil financiado por Suecia.
Evaluaciones	Informe Final aprobado evaluación ECHO-PLANE.pdf	Evaluación formativa sobre educación flexible en Guatemala con financiamiento de Canadá y la UE.

Tabla 29: Documentos Programáticos

Carpeta	Nombre del Archivo	Descripción
Programáticos	1. Anexo I UNICEF - UE GUATEMALA DOA VERSION 12 de mayo 2020 FINAL.docx.pdf	Documento sobre acción integral contra la desnutrición en Guatemala.
Programáticos	AME/SC220421_I49927_AGR_20220728131611.pdf	Carta de aprobación de subvención de la Alianza Mundial para la Educación (GPE).
Programáticos	USAID/SC210608_G45602_AGR_20211115144518.pdf	Enmienda al acuerdo de USAID con UNICEF sobre salud materno-infantil en Guatemala.



Tabla 30: Informes a donantes

Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Período de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
BHA	SM200661_G45605_EMF_20240315173047.pdf	UNICEF Business and Community Resilience (BCR)	1 de mayo – 31 de diciembre 2023	USAID Bureau for Humanitarian Assistance	UNICEF; CONRED; ARISE; actores del sector privado; equipos técnicos y grupos de trabajo multisectoriales	Países de la región (Guatemala, Perú, Eastern Caribbean), con énfasis en intervenciones a nivel nacional y subnacional en Guatemala	4E
BHA	SM200661_G45605_EMI_20210924111546.pdf	UNICEF Business and Community Resilience (BCR) – SM200661	10/2020 – 09/2021	USAID Bureau for Humanitarian Assistance	UNICEF; CBI; PNUD; OCHA; actores del sector privado y aliados estratégicos; (incluye la integración del enfoque BCR en procesos de planificación a nivel país, entre ellos Guatemala)	Iniciativa multi-país (Perú, Guatemala, Eastern Caribbean)	4E
BHA	SM200661_G45605_EMI_20221026102227.pdf	UNICEF Business and Community Resilience (BCR) – 720FDA20IO00103	4/2022 – 09/2022	USAID Bureau for Humanitarian Assistance	UNICEF; CBI; ARISE; autoridades y actores privados; redes interinstitucionales	Ámbito global con intervenciones en Perú, Caribbean y Eastern Caribbean, incluyendo acciones en Guatemala	4E
BHA	SM200661_G45605_EMI_20230519122050.pdf	UNICEF Business and Community Resilience (BCR) – SM200661/ SM200662	11/2022 – 04/2023	USAID Bureau for Humanitarian Assistance	UNICEF; CONRED; ARISE; actores interinstitucionales; aliados estratégicos en el sector privado (incluyendo intervenciones coordinadas en Guatemala, Perú y Eastern Caribbean)	Iniciativa multi-país – en Guatemala se evidencian acciones coordinadas a nivel nacional y subnacional	4E

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
BHA	SM200661_G45605_EMI_20231013120933.pdf	UNICEF Business and Community Resilience (BCR) – SM200661 (Guatemala)	1 de mayo – 30 de septiembre 2023	USAID Bureau for Humanitarian Assistance	UNICEF; CONRED; CentraRSE (ARISE); Miyamoto International; actores locales (empresas, gobiernos municipales y aliados del sector privado)	En Guatemala, con intervenciones focalizadas en departamentos como Huehuetenango, Quiché, Chiquimula y Alta Verapaz	4E
BPRM	SM210092_G45606_DSA_20220307183054.pdf y SM210092_G45606_EM2_20220329122255.pdf,	Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children (SM210092)	01 de enero 2021 – 31 de diciembre 2021 (con datos actualizados hasta marzo 2022)	USA (STATE) BPRM (PRM) – Contribución por USD 4,395.000.00	Instituto Guatemalteco de Migración Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas Procuraduría General de la Nación Gobiernos municipales Organizaciones de la sociedad civil: Misioneros de San Carlos Scalabrinianos, Pastoral de Movilidad Humana, El Refugio de la Niñez, Asociación Pop Noj, Red Jesuita Migrantes Coordinación con IOM y UNHCR	En Guatemala, con intervenciones en áreas fronterizas y regiones estratégicas:  Zonas fronterizas: Ceibo, Petén, Tecún Umán y San Marcos (donde se implementaron cuatro campamentos de ayuda especializados en niños)  Departamentos de Huehuetenango y Quiché (despliegue de dos unidades móviles para difusión de información y apoyo)  Mejoras en las instalaciones de 4 refugios (3 de OSC y 1 gubernamental)	2

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
CANADA	SC190500_G07201_IRF_20231212142319.pdf	PLANE – Informe final (integrado para 3 países: El Salvador, Guatemala y Honduras)	No se indica un periodo único; se presentan conclusiones integradas para el cierre del proyecto (últimas actividades hasta diciembre 2023)	No se especifica (se presenta el presupuesto total en CAD, pero no se indica el donante explícitamente)	Autoridades y actores interinstitucionales a nivel regional: MINEDUC, CONAPINA, organizaciones de la sociedad civil (ej. FUSALMO), equipos técnicos de UNICEF, y actores locales de los tres países	Intervenciones en el Triángulo Norte de Centroamérica – con componentes en El Salvador, Guatemala y Honduras. En Guatemala se abordan aspectos de atención y protección en contextos vulnerables.	3
CANADA	SC190500_G07201_IRF_20231213172724.pdf	PLANE – Informe final para Guatemala	Septiembre 2019 – Marzo 2023 (con cierre en noviembre 2023)	No se especifica (se menciona el presupuesto total del proyecto en CAD)	Ministerio de Educación (MINEDUC), Dirección de Educación Extraescolar, autoridades locales y municipales, socias implementadoras (ej. Asociación Huehueteca Ixmucané, Asociación de Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente – CDRO, Asociación Red de Mujeres I'x B'alam), Consejo Comunitario de Desarrollo (Cocode) y líderes comunitarios	Nueve municipios de Guatemala en tres departamentos:  Huehuetenango: San Gaspar Ixchil, Colotenango, Santa Bárbara  Quiché: Zacualpa, Chiché, Joyabaj  Totonicapán: Santa Lucía La Reforma, Santa María Chiquimula, San Bartolomé Aguascalientes	4

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
CANADA	SC190500_G07201_IRI_20210316124103.pdf	PLANE – Segundo informe anual “Bringing Girls to New Heights”	1 de marzo 2020 – 28 de febrero 2021	No se especifica (se presenta el presupuesto total del proyecto en CAD)	Implementadores a nivel regional: UNICEF El Salvador, Guatemala y Honduras; actores del sector educativo y comunitario; autoridades del Ministerio de Educación y direcciones departamentales; socios implementadores locales involucrados en la conformación de redes de atención y en la implementación de CEEEX	Intervenciones en los tres países del proyecto; para Guatemala se incluyen acciones en zonas vulnerables integradas en el trabajo en red con CEEEX y comunidades	5
CANADA	SC190500_G07201_IRI_20210316152243.pdf	PLANE – Segundo informe anual “Llevando a las niñas a nuevas alturas”	1 de marzo 2020 – 28 de febrero 2021	No se especifica (se utiliza el presupuesto total del proyecto en CAD)	UNICEF implementador a nivel regional (El Salvador, Guatemala y Honduras); actores locales y autoridades educativas; organizaciones de cooperación comunitaria y socios implementadores locales (mencionados en el proceso de diagnóstico y en la organización de redes educativas)	Contexto multi-país; en Guatemala se destaca la identificación de comunidades vulnerables y la organización de CEEEX en municipios prioritarios	4E
CANADA	SC190500_G07201_IRI_20220811103939.pdf	PLANE – Segundo informe anual (actualización)	1 de enero 2022 – 30 de junio 2022	No se especifica (se mantiene el presupuesto total del proyecto en CAD)	Implementadores regionales de UNICEF; Ministerio de Educación (MINEDUC); instituciones asociadas en la formación docente (ej. Centro de Educación para el Desarrollo – CEDEP); socias implementadoras locales; autoridades y líderes comunitarios; organizaciones vinculadas a la formación en STEAM y a la provisión de equipos tecnológicos	El proyecto se implementa en El Salvador, Guatemala y Honduras; en Guatemala se fortalecen las intervenciones en las áreas de educación flexible, formación docente y apoyo psicosocial en zonas rurales y de alta vulnerabilidad	2, 3, 5

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
CANADA	SC190500_G07201_IRI_20220816102128.pdf	Protective Learning and Nurturing Environments for Girls Education (PLANE) – Informe semestral Guatemala	1 de enero – 30 de junio 2022	Gobierno de Canadá	UNICEF (implementador regional en El Salvador, Guatemala y Honduras – con equipo en Guatemala: Vincenzo Placco, Ileana Cofiño), MINEDUC, autoridades educativas locales, actores comunitarios y socios implementadores locales (ej. asociaciones y redes de educación comunitaria)	Guatemala (enfoque exclusivo en el país): Se destaca la atención en contextos de alta vulnerabilidad, principalmente en áreas rurales e indígenas, en donde la crisis sanitaria y riesgos climáticos agravan condiciones preexistentes.	2, 3, 5
CANADA	SC190500_G07201_NCF_20231222131114.pdf	PLANE – Informe final consolidado (Enfoque en El Salvador, Guatemala y Honduras, con datos específicos para Guatemala)	Cobertura total del proyecto: 2019/20 – 2022/23	Gobierno de Canadá	UNICEF; MINEDUC; instituciones estatales y locales; socios implementadores y OSC locales (ej. Asociación Huehueteca Ixmucané, Asociación de Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente – CDRO, Asociación Red de Mujeres I’x B’alam, entre otros); autoridades comunitarias y líderes locales.	Guatemala: Intervención en 9 municipios de 3 departamentos prioritarios (Huehuetenango  San Gaspar Ixchil, Colotenango, Santa Bárbara; Quiché  Zacualpa, Chiché, Joyabaj; Totonicapán  Santa Lucía La Reforma, Santa María Chiquimula, San Bartolomé Aguascalientes).	2, 3, 5

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
CANADA	SC190500_G07201_NCI_20210323103913.pdf	PLANE – Segundo informe anual “Llevando a las niñas a nuevas alturas”	1 de marzo 2020 – 28 de febrero 2021	Gobierno de Canadá	Implementadores regionales de UNICEF (El Salvador, Guatemala y Honduras); MINEDUC y direcciones departamentales; socios implementadores locales encargados de organizar redes comunitarias y CEEX; actores comunitarios y autoridades locales.	Guatemala: Se describe la identificación y caracterización de comunidades vulnerables, la conformación de redes educativas y la implementación de espacios de atención extraescolar (CEEX) en municipios prioritarios.	2, 3
CANADA	SC190500_G07201_NCI_20210913095706.pdf	PLANE – Project Operations Report (Enfoque en contexto y continuidad de la intervención)	1 de marzo 2021 – 31 de agosto 2021	Gobierno de Canadá	UNICEF; MINEDUC; organizaciones del Cluster de Educación en Emergencia; actores de los sectores de salud y protección; socios implementadores locales; autoridades municipales.	Guatemala: Contextualización de la situación educativa y social en el país, con especial énfasis en las restricciones por COVID-19 y sus efectos en la continuidad educativa en zonas vulnerables.	2, 3, 5
CANADA	SC190500_G07201_NCI_20220824154753.pdf	PLANE – Semestral Report PLANE 2022 – “Aprendizaje protector y entornos de cuidado para la educación de las niñas”	Periodo de información: Enero – junio 2022 (dentro de la cobertura multi-país, con datos específicos para Guatemala)	Gobierno de Canadá	UNICEF; MINEDUC; Instituto de Formación Docente (MINEDUC-INFOD); socios implementadores locales; actores de organizaciones de protección y de educación (incluyendo OSC y líderes comunitarios); entidades encargadas de la implementación de metodologías STEAM y de “También Soy Persona”.	Guatemala: Intervenciones en áreas definidas dentro del marco de los CEEX y redes educativas, en municipios de los departamentos de Huehuetenango, Quiché y Totonicapán, focalizados en poblaciones en situación de alta vulnerabilidad.	2, 3, 5

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
CANADIANCOMITEE	SM210918_C07201_DSA_20230317091001	Emergency Response for ACT-A/COVAX-Guatemala (DFAM Donor Statement)	25 de agosto 2021 - 17 de marzo 2023	Canadian UNICEF Committee	UNICEF Guatemala; personal y equipos dedicados a actividades de salud y nutrición; actividades de "Community Engagement for Improved Health" (no se especifican OSC o socios externos en detalle)	Guatemala (a nivel nacional, sin mayor desglose geográfico en este reporte)	1
CANADIANCOMITEE	SM210918_C07201_EM2_20230323104911.pdf	Demand Creation for COVID-19 Vaccination in Rural Communities (Two-Pager)	Periodo reportado: 2022	Canadian UNICEF Committee	Ministerio de Salud; UNICEF Guatemala; comunidades rurales; líderes y proveedores de salud locales	Comunidades rurales de Guatemala, en 79 comunidades de 25 municipios con las tasas de vacunación más bajas; se realizó un mapeo en 80 comunidades	1, 4E
ECHO2023	SM210207_I49912_EMF_20230928103934.pdf	Building resilience of safe protection and education services for vulnerable children and adolescents in El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua and Panama  (Documento FR – SM210207_I49912_EMF_20230928103934)	Inicio: 01/04/2021  Duración: 27 meses (aprox. hasta 30/06/2023)	Financiado mediante ECHO (Decision ECHO/-AM/ BUD/2021/91000)	UNICEF-US (socio coordinador); para Guatemala, se presta la intervención a través de UNICEF junto con actores estatales (p.ej., Ministerio de Educación) y socios implementadores a nivel local (aunque en este documento no se detallan nombres específicos de OSC o alianzas locales)	Guatemala (a nivel nacional, sin desagregación geográfica específica en el documento)	2, 3, 4E
ECHO2023	SM210207_I49912_EMI_20220329134808.pdf	Safe and protective education services for vulnerable children and adolescents in El Salvador, Guatemala and Honduras  (Documento EMI – SM210207_I49912_EMI_20220329134808)	Inicio: 01/04/2021  Duración: 18 meses (aprox. hasta 30/09/2022)	Financiado mediante ECHO (mismo acuerdo)	UNICEF-US; Ministerio de Educación; socios implementadores locales (los detalles específicos en Guatemala no se profundizan en este documento)	Guatemala (intervención a nivel nacional, sin desagregación geográfica detallada)	2, 3, 4E

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
ECHO2023	SM210207_I49912_EMI_20230130225901.pdf	Building resilience of safe protection and education services for vulnerable children and adolescents in El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua and Panama  (Documento EMI – SM210207_I49912_EMI_20230130225901)	Inicio: 01/04/2021  Duración: 27 meses (con informe interim presentado en enero 2023)	Financiado mediante ECHO (Decision ECHO/-AM/ BUD/2021/91000)	UNICEF-US; Ministerio de Educación; en Guatemala, se destaca la actuación de implementadores locales y socios comunitarios en el sector “Educación en emergencias” (se menciona la intervención en la región de Verapaz, Alta Verapaz)	Guatemala: Región de Verapaz (provincia de Alta Verapaz, intervención en el ámbito de “Education in emergencies”)	2, 3, 4E
GLOBAL EDUCATION	SC189905_T49954_TFF_20230714171425.pdf	Global Annual Results Report 2022 – Goal Area 2: Every child, including adolescents, learns and acquires skills for the future	Resultados correspondientes al año 2022	Financiamiento global de UNICEF, apoyado por contribuciones voluntarias de gobiernos (notablemente Noruega y Suecia) y socios temáticos	UNICEF; gobiernos; agencias intergubernamentales; socios de la sociedad civil y del sector privado (a nivel global)	Implementación global en más de 150 países, en contextos de emergencia y fragilidad (incluye intervenciones en países de América Latina, entre ellos Guatemala)	2, 4E
GLOBAL EDUCATION	SC189905_T49954_TFI_20220421122819.pdf	Summary of UNICEF's 2020 Education Results – Goal Area 2	Resultados correspondientes al año 2020	Financiamiento global de UNICEF, basado en aportes de gobiernos y donaciones internacionales (temáticos incluidos)	UNICEF; gobiernos; socios globales y locales; alianzas estratégicas (por ejemplo, Giga Initiative)	Implementación global en contextos de crisis y emergencia, abarcando países en desarrollo y en situaciones humanitarias (incluye a Guatemala en el alcance global)	1, 2, 4E

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Período de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
GLOBAL EDUCATION	SC189905_T49954_TFI_20230706165957.pdf	Global Annual Results Report 2021 – Education Results (Goal Area 2)	Resultados correspondientes al año 2021	Financiamiento global de UNICEF, con aportes de gobiernos y colaboraciones temáticas internacionales	UNICEF; gobiernos; socios estratégicos; plataformas digitales (ej. Learning Passport); organizaciones colaboradoras	Implementación global en contextos post-COVID-19, con especial atención en países en crisis y emergencias (incluye datos relevantes de intervenciones en Guatemala)	2, 3, 4E
GLOBAL CHILD PROTECTION	SC189904_T49954_TFF_20230714171425.pdf	Every child, including adolescents, learns and acquires skills for the future (Goal Area 2 – Educación)	Resultados 2022	Financiado mediante recursos voluntarios y aportes temáticos de gobiernos (notablemente Noruega y Suecia) y otros socios globales	Equipos globales de UNICEF, gobiernos, sociedad civil, sector privado y donantes temáticos	Implementación global en contextos de emergencia y en países de bajos y medianos ingresos (con participación de oficinas de UNICEF en Guatemala)	2
GLOBAL CHILD PROTECTION	SC189904_T49954_TFI_20220421121942.pdf	Summary of UNICEF's 2020 Education Results	2020	Financiado a través de recursos regulares y fondos temáticos aportados por socios como el Global Partnership for Education, Gobierno de Alemania, Comisión Europea, Noruega y Education Cannot Wait Fund	Personal de UNICEF en Educación, gobiernos nacionales y socios implementadores locales	Implementación en múltiples países afectados por la crisis (incluyendo intervenciones en contextos similares a los de Guatemala)	2
GLOBAL CHILD PROTECTION	SC189904_T49954_TFI_20230706165957.pdf	Summary of UNICEF's 2021 Education Results	2021	Financiado con recursos regulares y fondos temáticos, con aportes de gobiernos y organizaciones multilaterales	Equipos de Educación de UNICEF, socios gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y donantes internacionales	Implementación global, en especial en contextos de emergencia y humanitarios (incluyendo intervenciones en Guatemala y otros países de la región)	2

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
GLOBAL GENDER EQUALITY	Global Annual Results Report 2022 (SC189909_T49957_TFF_20230712123730.pdf)	Fortalecimiento de Capacidades en Protección Infantil	2022	Fondos temáticos y aportes de donantes internacionales (ej. Islandia, Luxemburgo)	UNICEF, gobiernos locales, OSC y socios de implementación	Regiones rurales de Guatemala (ej. Alta Verapaz y zonas vulnerables)	3, 2, 4
GLOBAL GENDER EQUALITY	Global Annual Results Report 2020 (SC189909_T49957_TFI_20220318114242.pdf)	Inclusión y Protección para la Primera Infancia	2020	Contribuciones de donantes internacionales (ej. Luxemburgo, otros fondos temáticos)	UNICEF, instituciones gubernamentales y OSC locales	Zonas vulnerables de Guatemala	1, 3, 4E
GLOBAL GENDER EQUALITY	Global Annual Results Report 2021 (SC189909_T49957_TFI_20230612104001.pdf)	Taller de Desarrollo de la Primera Infancia	2021	Fondos temáticos y contribuciones globales	UNICEF, gobiernos y socios locales	Chacalte Chichen, Chirrepec, Alta Verapaz, Guatemala	1, 3
GLOBAL HELTH	Global Annual Results Report 2022 (SC189901_T49950_TFF_20231027160404.pdf)	Fortalecimiento de la Atención Primaria y Servicios de Inmunización	2022	Fondos temáticos y contribuciones de donantes globales	UNICEF, gobiernos nacionales, socios en salud y organizaciones internacionales	155 países, con especial énfasis en contextos de alta carga y emergencias	1
GLOBAL HELTH	Global Annual Results Report 2020 (SC189901_T49950_TFI_20211201114422.pdf)	Mejoras en Atención Materno-Infantil y Sistemas de Inmunización	2020	Contribuciones de donantes internacionales (ej. Luxemburgo y otros fondos temáticos)	UNICEF, ministerios de Salud, redes de profesionales y socios implementadores	Ejemplos de intervenciones en países como Mongolia y Vichada (Colombia), entre otros	1, 4E
GLOBAL HELTH	Global Annual Results Report 2021 (SC189901_T49950_TFI_20221027100300.pdf)	Consolidación de Servicios de Salud y Recuperación Post-Pandemia	2021	Fondos temáticos y apoyo de donantes globales	UNICEF, gobiernos, socios del sector salud y organizaciones colaboradoras	Cobertura en más de 150 países, con intervenciones en áreas de alta vulnerabilidad y recuperación tras la pandemia	1, 4E
GLOBAL NUTRITION	Global Annual Results Report 2022 (SC189903_T49953_TFF_20230913151145.pdf)	Fortalecimiento de la nutrición en la primera infancia, adolescentes y mujeres	2022	Fondos temáticos y aportes de donantes internacionales	UNICEF, gobiernos nacionales, socios en nutrición y organizaciones internacionales	Cobertura en 155 países, con énfasis en contextos de emergencia y alta vulnerabilidad	1

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
GLOBAL NUTRITION	Global Annual Results Report 2020 (SC189903_T49953_TFI_20220421132720.pdf)	Mejoramiento de la nutrición y prevención de la desnutrición infantil	2020	Contribuciones de donantes internacionales (ej. Luxemburgo, entre otros fondos temáticos)	UNICEF, ministerios de Salud y Nutrición, y socios implementadores locales	Intervenciones en países como Mongolia, Vichada (Colombia) y otros contextos vulnerables	1
GLOBAL NUTRITION	Global Annual Results Report 2021 (SC189903_T49953_TFI_20230615160204.pdf)	Consolidación de servicios nutricionales para prevenir la desnutrición y promover la salud integral	2021	Fondos temáticos y apoyo de donantes globales	UNICEF, gobiernos, socios en nutrición y organizaciones colaboradoras	Cobertura en más de 157 países, con intervenciones focalizadas en contextos de alta vulnerabilidad (incluyendo zonas de conflicto y regiones de alta pobreza)	1
GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDU	SC210479_I49927_NAF_20221129151700.pdf	Actualización del Plan Sectorial de Educación y Desarrollo del Programa Priorizado "Innovación y Transformación Educativa"	2020-2022	Global Partnership for Education (GPE) – vía subvención de USD700,000 y fondos complementarios	Ministerio de Educación, UNICEF (como Grant Agent), Grupo Local de Educación (integrado por UNICEF, ISRAAID, Grupo Albavisión, Fundación Sergio Paiz Andrade, Fundación Carlos F. Novella, Save the Children, World Vision y Operation Blessing)	Guatemala (a nivel nacional, con intervenciones focalizadas)	2
GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDU	SC210035_I49927_NAI_20220215204641.pdf	Incorporación de Guatemala ante la Alianza Mundial por la Educación	2020-2021	Global Partnership for Education (GPE)	Ministerio de Educación, Grupo Local de Educación, UNICEF y otros socios estratégicos	Guatemala (nacional)	2
GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDU	SC210035_I49927_NAI_20240214100417.pdf	Programa Priorizado "Innovación y Transformación Educativa"	2023-2024	Global Partnership for Education (Subvención Multiplicadora: USD10,000.000, complementada con fondos de apalancamiento del Grupo Local)	Ministerio de Educación, UNICEF (como agencia Gestora), Grupo Local de Educación y autoridades locales (incluyendo gobiernos municipales)	Guatemala, con intervenciones en municipios estratégicos (ej. Cobán – Alta Verapaz; Camotán – Chiquimula; Puerto Barrios – Izabal; Patzite – Quiché; San Rafael Pie de la Cuesta – San Marcos)	2

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDU	SC220421_I49927_NAI_20240902100442.pdf	Guatemala – MLT: Programa Priorizado “Innovación y Transformación Educativa” (Reporte ESPIG)	31/12/2023 – 29/06/2024	Global Partnership for Education (GPE) – gestionado a través de UNICEF como Grant Agent	Ministerio de Educación, UNICEF, Fundación Carlos F. Novella, Grupo Local de Educación	Guatemala (cobertura nacional con intervenciones en diversas regiones)	2
GLOBAL SOCIAL POLICY	Global Annual Results Report 2022 (SC189908_T49956_TFF_20231011123440.pdf)	Programa de Transferencias Monetarias para Protección Social	2022	Gobierno de Francia y ECHO (European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations)	UNICEF, gobiernos locales, autoridades en salud y protección social	Badghis Province, Afganistán	5
GLOBAL SOCIAL POLICY	Global Annual Results Report 2020 (SC189908_T49956_TFI_20220421122952.pdf)	Bono Familia – Programa de Transferencias de Emergencia	2020	UNICEF y el Banco Mundial (entre otros fondos temáticos)	Ministerio de Educación de Guatemala, UNICEF, socios del sector público y organismos internacionales	Guatemala (a nivel nacional)	5
GLOBAL SOCIAL POLICY	Global Annual Results Report 2022 (SC189908_T49956_TFI_20231011122758.pdf)	Programa Integral de Protección Social y Reducción de la Pobreza Infantil	2022	Fondos temáticos de socios clave (Alemania, Irlanda, Noruega, España, Suecia, Reino Unido, Comisión Europea, entre otros)	UNICEF, gobiernos nacionales, organismos internacionales, autoridades locales y socios de cooperación	Cobertura global en 155 países, con especial énfasis en contextos de alta vulnerabilidad y en países en desarrollo	5
GLOBAL WASH	SC189906_T49952_TFI_20220421121539.pdf	Respuesta de WASH y fortalecimiento de servicios en emergencias	2020	Temáticos de socios donantes – entre ellos Sida, junto con contribuciones de gobiernos y agencias multilaterales	UNICEF, gobiernos nacionales, socios locales, WHO y actores del sector privado (ej. LIXIL)	Ejemplos en Mopti (Mali) y Yambio (South Sudan); cobertura global en contextos de emergencia	4, 4E

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Período de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
GLOBAL WASH	SC189906_T49952_TFI_20220830143104.pdf	Consolidación y ampliación de la programación WASH en entornos seguros y resilientes	2021	Apoyo de socios temáticos (entre ellos gobiernos de Alemania, Suecia, Luxemburgo y otros)	UNICEF, autoridades nacionales y locales, organizaciones internacionales, y socios técnicos	Ejemplos en el Mutonji District (Kasai Oriental, República Democrática del Congo) y en el Omar Bin Yasser camp (Aden, Yemen)	4, 4E
JAPAN	SM210251_G23101_EMF_20230830154241.pdf	Support for Cold and Supply Chain System Development in Guatemala, Haití, Jamaica, Nicaragua, Paraguay and Venezuela	18 May 2021 – 31 May 2023 (con extensión de 1 año)	Gobierno de Japón	UNICEF LAC Regional Office, Ministerios de Salud de los países beneficiados, socios técnicos y logísticos (incl. PAHO)	Guatemala, Haití, Jamaica, Nicaragua, Paraguay y Venezuela (países de América Latina y el Caribe)	1
PRM	SM220351_G45606_EMF_20230721073400.pdf	2022 Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America	Q2 2023 (Abril – Junio 2023)	State Department Bureau of Population, Refugees, and Migration (PRM)	UNICEF Guatemala; Ministerio de Educación; agencias interinstitucionales; ONG asociadas (Médicos del Mundo, Fe y Alegría, ECAP, Refugio de la Niñez, entre otras)	Áreas fronterizas y rutas de tránsito en Guatemala (Izabal, Chiquimula, Petén, etc.)	1, 3
PRM	SM220351_G45606_EMI_20220721103357.pdf	2022 Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America	Q1-Q2 2022 (Enero – Junio 2022)	State Department Bureau of PRM	UNICEF Guatemala; IOM; ACNUR; Ministerio de Bienestar Social; actores locales y ONG	Puntos fronterizos y centros de atención y recepción en Guatemala	3
PRM	SM220351_G45606_EMI_20221025111036.pdf	2022 Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America	Q3 2022 (Julio – Septiembre 2022)	State Department Bureau of PRM	UNICEF Guatemala; IGM; ONG asociadas; autoridades locales y organismos intergubernamentales	Áreas fronterizas (Izabal, Chiquimula, entre otras) y puntos de tránsito	3
PRM	SM220351_G45606_EMI_20230117145943.pdf	2022 Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America	Q4 2022 (Octubre – Diciembre 2022)	State Department Bureau of PRM	UNICEF Guatemala; SBS; IGM; ONGs colaboradoras (Refugio de la Niñez, Médicos del Mundo, entre otras)	Zonas fronterizas y centros de atención en Guatemala	3

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
PRM	SM220351_G45606_EMI_20230420083547.pdf	2022 Humanitarian Action for Migrant and Refugee Children in Mexico and Central America	Q1 2023 (Enero – Marzo 2023)	State Department Bureau of PRM	UNICEF Guatemala; autoridades migratorias y de protección; ONGs colaboradoras; instituciones gubernamentales	Centros de recepción y áreas de tránsito en Guatemala	3
SPANISH CO	SC200697_C39901_DSA_20220922155030.pdf	Improvement of the Right to Food – Reduction of chronic malnutrition- Guatemala	01/11/2020 – 22/09/2022	Gobierno de Baleares, Ibercaja, Ayuntamiento de Toledo, Fondos Propios UNICEF Comitè	Información financiera; no se detallan actores operativos	Guatemala	1
SPANISH CO	SC200697_C39901_DSA_20221215071433.pdf	Improvement of the Right to Food – Reduction of chronic malnutrition- Guatemala	01/11/2020 – 15/12/2022	Gobierno de Baleares, Ibercaja, Ayuntamiento de Toledo, Fondos Propios UNICEF Comitè	Información financiera; no se detallan actores operativos	Guatemala	1
SPANISH CO	SC200697_C39901_FN_20210407140538.pdf	Improvement of the Right to Food – Reduction of chronic malnutrition- Guatemala	01/11/2020 – 06/04/2021	Gobierno de Baleares	No se reporta ejecución operativa; solo información financiera	Guatemala	1
SPANISH CO	SC200697_C39901_FN_20211007155600.pdf	Improvement of the Right to Food – Reduction of chronic malnutrition- Guatemala	01/11/2020 – 07/10/2021	Gobierno de Baleares	No se reporta ejecución operativa; únicamente datos financieros	Guatemala	1
SPANISH CO	SC200697_C39901_NAF_20230316160146.pdf	Millora del Dret a l'Alimentació a través de la reducció de la desnutrició crònica i identificació i tractament de desnutrició aguda en nens i nenes menors de 5 anys en 5 Municipis de Quiché, Guatemala.	30/09/2022 – 06/11/2022	UNICEF Comitè Balears / DGC	UNICEF Guatemala, Ministerio de Salud, SESAN, COMUSAN, comadronas, Agentes de Cambio, líderes comunitarios	5 Municipios de Quiché, Guatemala (incl. Joyabaj y comunidades rurales)	1, 3

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Período de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
SPANISH CO	SC200697_C39901_NAI_20210407134858.pdf	Mejora del Derecho a la Alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica e identificación y tratamiento de desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años en 5 municipios de Quiché, Guatemala	01/11/2020 – 07/04/2021	DGC (125,000 €)	UNICEF Comitè Balears; UNICEF Guatemala; SESAN; MSPAS; COMUSAN; COCOSAN	5 municipios de Quiché, Guatemala	1, 3
SPANISH CO	SC200697_C39901_NAI_20211007155107.pdf	Mejora del Derecho a la Alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica e identificación y tratamiento de desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años en 5 Municipios de Quiché, Guatemala	01/11/2020 – 07/10/2021	DGC (125,000 €)	UNICEF Comitè Balears; UNICEF Guatemala; SESAN; Ministerio de Salud; COMUSAN	5 municipios de Quiché, Guatemala	1, 3, 4E
SPANISH CO	SC200697_C39901_NAI_20220922154956.pdf	Millora del Dret a l'Alimentació a través de la reducció de la desnutrició crònica i identificació i tractament de desnutrició aguda en nens i nenes menors de 5 anys en 5 Municipis de Quiché, Guatemala	07/04/2022 – 30/09/2022	DGC (125,000 €) + aportes complementarios (42,673 €)	UNICEF Comitè Balears; UNICEF Guatemala; SESAN; Ministerio de Salud; COMUSAN; Banco Mundial; USAID, entre otros	Municipios priorizados en el departamento de Quiché	1, 3
SPANISH CO	SC210317_C39901_DSA_20221007004632.pdf	Reduction and treatment of chronic malnutrition – Guatemala	01/05/2021 – 30/09/2022	Fondos propios del Comité Español, Ayuntamientos de Santander, Valladolid y Albacete	UNICEF Guatemala (y equipos administrativos/ financieros responsables de la ejecución)	A nivel nacional (en el contexto de la intervención en Guatemala, con énfasis en zonas de mayor necesidad)	1, 3

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
SPANISH CO	SC210317_C39901_NAF_20221014091408.pdf	Mejora del Derecho a la alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 2 años en 5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala	(Informe 2022 – sin rango de fechas explícito, se entiende durante el ciclo de intervención 2021-2022)	Ayto de Valladolid – 2022	UNICEF; SESAN; MSPAS; COMUSAN; Ministerio de Agricultura; MIDES; equipos de salud y actores comunitarios (incl. comadronas y líderes de grupos de apoyo)	5 municipios en Huehuetenango (Santiago Chimaltenango, San Sebastián Huehuetenango, Colotenango, San Gaspar Ixchil, San Pedro Necta)	1, 3
SPANISH CO	SC210317_C39901_PR_20221014080150.pdf	Mejora del Derecho a la Alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 2 años en 12 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala	1 de mayo de 2021 – 30 de septiembre de 2022	Comité Español (Santander, Valladolid, Albacete)	UNICEF Comitè Balears; UNICEF Guatemala; equipos operativos locales – brigadas integrales (nutricionista, auxiliares, coordinadora)	12 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala	1, 3
SPANISH CO	SC210317_C39901_SSU_20210813104318.pdf	Mejora del Derecho a la Alimentación y Nutrición a través de la reducción de la desnutrición crónica e identificación y tratamiento de desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años en 5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala	(Informe de avances – período aproximado a inicios de 2021)	Ayto. de Valladolid	UNICEF; SESAN; autoridades locales y actores comunitarios (incluyendo COMUSAN y personal de salud local)	5 municipios rurales de Huehuetenango, Guatemala	1, 3
SPANISH CO	SC220088_C39901_DSA_20221215075402.pdf	Improving the right to food through the reduction of chronic malnutrition	1 de enero de 2022 – 15 de septiembre de 2023 (según vigencia del acuerdo)	Gobierno de Baleares, Fondos propios y Junta Castilla La Mancha	UNICEF Guatemala; oficinas de gestión financiera y de proyectos en Guatemala	A nivel nacional (con implementación en áreas prioritarias de Guatemala, sin detalle específico regional en el extracto)	1
SPANISH CO	SC220088_C39901_DSA_20231106144908.pdf	Improving the right to food through the reduction of chronic malnutrition	Actualización financiera (hasta 03 de noviembre de 2023)	Gobierno de Baleares, Fondos propios y Junta Castilla La Mancha	UNICEF Guatemala; equipos de gestión y oficinas de implementación	A nivel nacional (en contexto de intervenciones en áreas prioritarias)	1

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
SPANISH CO	SC220088_C39901_NAF_20231114142329.pdf	Mejora del Derecho a la Alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica e identificación y tratamiento de desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años, en comunidades rurales e indígenas en Alta Verapaz, Guatemala	(Ciclo de intervención que abarca 2022-2023; informe final)	Govern de les Illes Balears	UNICEF Comitè Balears; UNICEF Guatemala; SESAN; Ministerio de Salud; COMUSAN; actores locales (comadronas, agentes de cambio, líderes comunitarios)	5 municipios priorizados de Alta Verapaz: San Miguel Tucurú, Panzós, Santa Catalina La Tinta, San Pedro Carchá y Chisec	1, 3, 5
SPANISH CO	SC220088_C39901_NAI_20230112090506.pdf	Mejora del Derecho a la Alimentación a través de la reducción de la desnutrición crónica e identificación y tratamiento de desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años, en comunidades rurales e indígenas en Alta Verapaz, Guatemala	01 de enero de 2022 - 15 de septiembre de 2023	(No se especifica donante adicional en el extracto; se asume financiación DGC y aportes institucionales)	UNICEF Comitè Balears; UNICEF Guatemala; SESAN; Ministerio de Salud; COMUSAN; actores comunitarios locales	5 municipios priorizados de Alta Verapaz (San Miguel Tucurú, Panzós, Santa Catalina La Tinta, San Pedro Carchá y Chisec)	1, 3, 5
SWEDEN	SC190024_G41102_NAF_20240626123045.pdf	Construyendo entornos protectores para las niñas y niños en Guatemala	01/01/2023 - 31/12/2023	Gobierno de Suecia	UNICEF Guatemala; diversas instituciones gubernamentales y ONG asociadas a la protección infantil	14 departamentos; 173 municipios; 227 comunidades	3, 5
SWEDEN	SC190024_G41102_NAI_20210629233218.pdf	Construyendo entornos protectores para las niñas y niños en Guatemala	01/01/2020 - 31/12/2020	Gobierno de Suecia	UNICEF Guatemala; actores estatales y municipales vinculados a la protección infantil	13 departamentos; 135 municipios; 100 comunidades	3, 5
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_DSA_20211215151410.pdf	Door-to-door prevention and care services for children and adolescents (KnockKnock, Change is at your door)	01/01/2020 - 31/12/2020	ABBA The Museum (Swedish Committee for UNICEF)	UNICEF Guatemala; equipo operativo local de atención domiciliaria	Guatemala (intervención a nivel nacional, en diversas comunidades)	3, 5
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_DSA_20221214102039.pdf	Door-to-door prevention and care services for children and adolescents (KnockKnock)	[Reporte actualizado hasta 2022]	ABBA The Museum (Swedish Committee for UNICEF)	UNICEF Guatemala; socios locales implementadores	Guatemala	5

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_DSA_20240122101848.pdf	Door-to-door prevention and care services for children and adolescents (KnockKnock)	01/12/2018 – 31/12/2023 (Reporte generado en enero 2024)	ABBA The Museum (Swedish Committee for UNICEF)	UNICEF Guatemala; equipos operativos y gestores locales	Guatemala	5
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_NAF_20240129110823.pdf	Door-to-door prevention and care services for children and adolescents (Final Report)	01/12/2018 – 31/12/2023 (Reporte final, enero 2024)	UNICEF Sweden / ABBA	UNICEF Guatemala; implementadores y agencias locales de protección	Guatemala	3
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_NAI_20201215164904.pdf	KnockKnock, Change is at your door – Door-to-door prevention and care services for children and adolescents	01/01/2020 – 31/12/2020	UNICEF Sweden / ABBA	UNICEF Guatemala; equipo de campo especializado en atención domiciliaria	Guatemala	3, 4E
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_NAI_20211215151252.pdf	KnockKnock, Change is at your door – Door-to-door prevention and care services for children and adolescents	01/01/2021 – 30/12/2021	UNICEF Sweden / ABBA	UNICEF Guatemala; implementadores locales de atención domiciliaria	Guatemala	3, 5
SWEDISH COMITEE	SC181083_C41101_NAI_20221214103229.pdf	KnockKnock, Change is at your door – Door-to-door prevention and care services for children and adolescents	01/01/2022 – 14/12/2022	UNICEF Sweden / ABBA	UNICEF Guatemala; socios implementadores y facilitadores comunitarios	Guatemala	3
THEMATIC HUMANITARIAN RESPONSE	SM219910_T49906_EFF_20220331140904.pdf	ACT-A HAC Consolidated Emergency Report 2021 – UNICEF's Global Response	Año 2021 (reporte publicado en marzo de 2022)	Financiamiento flexible de múltiples donantes y recursos voluntarios	UNICEF a nivel global, WHO, gobiernos, agencias humanitarias y socios del ACT-A	144 países y territorios; enfoque global en poblaciones vulnerables	1
UE	SC200308_I49905_NAI_20210728192011.pdf	Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica – Primer Informe Anual	Hasta el 31 de mayo de 2021	Comisión Europea (aportes estimados en EUR 15 millones)	UNICEF Guatemala; MSPAS, MIDES, MINEDUC, MINECO, MAGA, SESAN, SEGEPLAN, PDH, RENAP, INFOM y autoridades locales	22 municipios priorizados en los departamentos de Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango y Quiché	1, 5

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
UE	SC200308_149905_NAI_20220726100016.pdf	Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica – Segundo Informe	Hasta el 31 de mayo de 2022	Comisión Europea	UNICEF Guatemala; actores estatales y municipales involucrados en seguridad alimentaria (MSPAS, MIDES, MINEDUC, MINECO, MAGA, SESAN, SEGEPLAN, entre otros)	22 municipios de Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango y Quiché	1, 5
UE	SC200308_149905_NAI_20230731152559.pdf	Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica – Tercer Informe	Hasta el 31 de mayo de 2023	Comisión Europea	UNICEF Guatemala; MSPAS, MIDES, MINEDUC, MINECO, MAGA, SESAN, SEGEPLAN, PDH, RENAP, INFOM y actores locales	22 municipios en los departamentos de Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango y Quiché	1
UE	SC200308_149905_NAI_20240730121206.pdf	Estrategia Integral para combatir la desnutrición crónica – Cuarto Informe	Hasta el 31 de mayo de 2024	Comisión Europea	UNICEF Guatemala; conjunto de instituciones estatales (MSPAS, MIDES, MINEDUC, MINECO, MAGA, SESAN, SEGEPLAN, PDH, RENAP, INFOM) y autoridades locales	22 municipios priorizados en Alta Verapaz, Chiquimula, Huehuetenango y Quiché; posibilidad de ampliación a otros departamentos en respuesta a emergencias	1
UKCOMITEE	SM210881_C45301_EM2_20230324141617.pdf	UK Committee Report – ACT-A COVID19 Response 2023	Año 2022 (reportado en 2023)	UK Committee for UNICEF	UNICEF; Borderland Health Foundation; Ministerio de Salud (Guatemala); equipos de Integrated Nutrition and Health Brigades	Thailand (ThaiMyanmar border) y Guatemala	1, 3
UKCOMITEE	SM210881_C45301_EMF_20240330092756.pdf	UK Committee Report – ACT-A COVID19 Response (Actualización, marzo 2024)	Logros de 2022, reportados en marzo 2024	UK Committee for UNICEF	UNICEF; Ministerio de Salud; Borderland Health Foundation; equipos de brigadas integradas en Guatemala	Thailand y Guatemala	1
UKCOMITEE	SM210881_C45301_EMI_20230324141811.pdf (1)	UNICEF ACT-A Appeal 2022 – End of Year Report 2022	01 de enero – 31 de diciembre de 2022	ACT-A (multifuentes global coordinada por UNICEF)	UNICEF y sus socios globales en salud y emergencias humanitarias	Global – enfocado en LMICs	1

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
PNUD USA	SC220697_U99905_NAF_20221212150020.pdf	Informe del Proceso de Guatemala ante la Cumbre de Transformación de la Educación (TES2022)	Proceso iniciado en abril 2022 y culminado en diciembre 2022	(Proceso coordinado por el Ministerio de Educación con apoyo de UNICEF y UNESCO)	Ministerio de Educación; UNICEF; UNESCO; equipo técnico interinstitucional; consultores; actores de la sociedad civil y academia	Guatemala	2
UNMPTF	SC190155_U99967_NAF_20220428151502.pdf	Programa Maya, Fase III "para el pleno ejercicio de los Derechos de los Pueblos Indígenas en Guatemala"	01/01/2019 – 31/12/2021 (con extensión hasta marzo 2022 para cierre)	Gobierno de Noruega (a través de financiamiento compartido: OACNUDH, UNICEF, PNUD)	OACNUDH; UNICEF; PNUD; y diversas ONG y organizaciones indígenas (ej. CUCG, CCDA, ACDIP, AFEDES, entre otras)	Comunidades indígenas en Guatemala (varios departamentos)	4
UNMPTF	SC190155_U99967_NAI_20210211084913.pdf	Informe Narrativo Anual – Programa Maya, Fase III	01/01/2020 – 31/12/2020	Gobierno de Noruega (a través de OACNUDH, UNICEF, PNUD)	Mismos actores del Programa Maya: OACNUDH, UNICEF, PNUD y organizaciones indígenas	Comunidades indígenas en Guatemala	4
UNMPTF	SC200528_U99967_NAI_20210330161856.pdf	Joint SDG Fund – SDG Financing Portfolio – Component 1 Quarterly Check	01/01/2021 – 31/03/2021 (Q1/2021)	Joint Programa (contribuciones de UNICEF, PNUD, WFP, entre otros)	UNICEF, PNUD, WFP; Gobierno (focal: SESAN, SEGEPLAN, MINFIN)	Guatemala	1, 5
UNMPTF	SC200528_U99967_NAI_20220331144542.pdf	2022 Interim Progress Report – SDG Financing Strategies	01/01/2021 – 31/03/2022 (actualización)	Joint Programa , PNUD, WFP)	UNICEF, PNUD, WFP; actores clave de SESAN, SEGEPLAN, MINFIN	Guatemala	1, 5
UNMPTF	SC220280_U99967_NAI_20240322074744.pdf	Programa Conjunto "Fortalecimiento de la resiliencia de los hogares en el Corredor Seco de Guatemala para vivir mejor: Aumento de capacidades para la seguridad hídrica y alimentaria"	01/01/2023 – 31/12/2023	MPTF – Contribución conjunta (FAO, OPS-OMS, PNUD, UNICEF, entre otros)	UNICEF; FAO; OPS-OMS; PNUD; Ministerio de Agricultura (MAGA); SESAN; SEGEPLAN; y autoridades locales de Chiquimula y Jalapa	Corredor Seco, específicamente en municipios de Chiquimula y Jalapa (Guatemala)	1, 4
UNMPTF	SM200731_U99967_EMF_20220428105231.pdf	Implementation of the Gender Responsive Integrated National Household Social Registry for Guatemala	Reporte de marzo 2022	Joint Programa liderado por UNICEF, UNHCHR, UNFPA, PNUD	UNICEF; UNHCHR; UNFPA; PNUD; Ministerio de Desarrollo (MIDES)	Guatemala (en municipios piloto seleccionados)	5

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
UNMPTF	SM200731_U99967_EMI_20210329194745.pdf	[Informe de progreso del RSH – detalles insuficientes]	Probablemente 2021 (periodo similar al anterior)	Probablemente mismo esquema del Joint Programme , UNHCHR, UNFPA, PNUD)	UNICEF y actores implementadores locales	Guatemala	5
US FUNDS UN	SC200253_C45601_NAF_20220531083240.pdf	Children on the Move – Guatemala 3rd Report	1 de enero 2021 – 31 de abril 2022	US FUND	UNICEF Guatemala; Secretaría de Bienestar Social; Ministerio de Relaciones Exteriores; Instituto Guatemalteco de Migración; ONG (Refugio de la Niñez, Misioneros de San Carlos, entre otras)	Departamentos de Guatemala y Quetzaltenango; áreas fronterizas (Ciudad Tecún Umán y El Ceibo, Petén)	3
US FUNDS UN	SC200253_C45601_NAI_20210203124831.pdf	Children on the Move – Reporte 2	1 de abril 2020 – 31 de enero 2021	UNICEF USA	UNICEF Guatemala; entidades gubernamentales (Secretaría de Bienestar Social, Instituto Guatemalteco de Migración); ONG colaboradoras	Departamentos de Guatemala y Quetzaltenango; frontera (Ciudad Tecún Umán)	3
USA	SM220059_G45601_EMI_20220801213119.pdf	ARPA – Quarterly Report (Ejemplo global)	Reporte actualizado al 12 de julio 2022 (período: Q? 2022)	ARPA (fondo del American Rescue Plan Act)	UNICEF; socios globales (ej. autoridades de salud, MOHs)	Países beneficiados a nivel global (ej. ejemplos en Azerbaijan, Ghana, Lebanon, Mongolia, etc.)	\$e
USA	SM210881_C45301_EMI_20230720155919.pdf	ARPA – Quarterly Report (Actualización global)	Reporte actualizado al 27 de junio 2022 (periodo similar)	ARPA (fondo del American Rescue Plan Act)	UNICEF; socios internacionales y autoridades de salud a nivel regional	Países beneficiados globalmente (ej. ejemplos en múltiples regiones)	4E
USAID	SC210608_G45602_NAI_20221208173707.pdf	Guatemala – Safe Return to School Plus (Informe semestral)	8 de mayo 2022 – 8 de noviembre 2022	UNICEF (según acuerdo de SOW y financiación ARPA/ USAID)	UNICEF; Ministerio de Educación; autoridades locales y municipales	Departamentos de Alta Verapaz, Quiché y Huehuetenango, Guatemala	2, 4

Tabla continúa en la siguiente página →



Carpeta	Documento	Nombre del Proyecto	Periodo de Referencia	Donante	Actores Involucrados	Lugares de Implementación	Resultados Enfocados
USAID	SC210608_G45602_NAI_20230608085703.pdf	Guatemala – Safe Return to School Plus (Informe semestral)	8 de noviembre 2022 – 8 de mayo 2023	UNICEF (según acuerdo de SOW)	UNICEF; Ministerio de Educación; autoridades locales; equipos técnicos de WASH y energía	Departamentos de Alta Verapaz, Quiché y Huehuetenango, Guatemala	2, 4
USAID	SC210608_G45602_NAI_20231217130944.pdf	Guatemala – Safe Return to School Plus (Informe semestral)	9 de mayo 2023 – 8 de noviembre 2023	UNICEF (según acuerdo de SOW)	UNICEF; Ministerio de Educación; autoridades locales y municipales	Departamentos de Alta Verapaz, Quiché y Huehuetenango, Guatemala	2, 4
USAID	SC210608_G45602_NAI_20240612175818.pdf	Guatemala – Safe Return to School Plus (Informe semestral)	9 de diciembre 2023 – 8 de mayo 2024	UNICEF (según acuerdo de SOW y extensión de proyecto)	UNICEF; Ministerio de Educación; autoridades locales; equipos técnicos de WASH y energía	Departamentos de Alta Verapaz, Quiché y Huehuetenango, Guatemala	2, 4, 5

Tabla 31: Informes a actor clave y observaciones

Documento fuente	Pregunta evaluativa relacionada	Indicador (o tema evaluado)	Actor clave asociado	Observación técnica
SITAN 2020	PE1, PE3	Brechas estructurales en derechos de NNA	SEGEPLAN, MINEDUC, MINGOB	No está referenciado como fuente en matriz
Plan K'atun	PE1, PE5	Alineación con políticas nacionales	SEGEPLAN, CONADUR	Debería ser fuente directa para juzgar coherencia
Evaluaciones del ciclo anterior	PE4, PE6	Sostenibilidad, contribución a cambios estructurales	UNICEF, MINTRAB <sup>164</sup> , MIDES	No se especifica si serán utilizadas como lecciones aprendidas
Informes AWP 2021–2023	PE2, PE3	Resultados previstos vs ejecutados	Equipos de programa de UNICEF	Pueden ser clave para identificar <i>output</i> vinculados a eficacia
UNSDCF 2020–2025	PE5, PE7	Sinergias con otras agencias ONU, transversalización	Sistema ONU, SNU-coordinadores	No está suficientemente integrado en el análisis de coherencia
Informe sobre niñez migrante	PE1, PE3, PE7	Pertinencia del CPD frente a la migración y exclusión	Organismos de migración, MINEX	Puede ser clave para enfoques interseccionales
RAM (monitoring reports)	PE3, PE4	Indicadores de desempeño de resultados CPD	Oficiales de programa	No está usado como fuente de verificación para resultados

## 6.7. NOTA METODOLÓGICA DETALLADA

La metodología aplicada para esta evaluación, desarrollada a partir del análisis de evaluabilidad, se basó en los criterios de evaluación del CAD/OCDE: relevancia estratégica, eficacia, coherencia y sostenibilidad, así como en los criterios transversales de género, derechos humanos, discapacidad, equidad, protección y rendición de cuentas (APP/PSEA).

La evaluación utilizó un enfoque mixto, con prevalencia de métodos cualitativos para complementar y profundizar en las áreas donde la información era fragmentada o limitada. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad con actores clave, grupos focales con personas beneficiarias y personal del programa, y encuestas en línea dirigidas a actores institucionales estratégicos. Las visitas de campo incluyeron observación directa para complementar, verificar y validar la información documental y testimonial, lo que garantizó una triangulación efectiva de múltiples fuentes. La adopción de entrevistas remotas y encuestas en línea adicionales permitió mitigar riesgos asociados a la limitada accesibilidad física o a cambios institucionales frecuentes, y contribuyó a mantener la robustez analítica del proceso evaluativo, generando hallazgos relevantes y útiles para el siguiente ciclo programático del CPD.

La evaluación se desarrolló en cuatro fases principales, asegurando un proceso sistemático, riguroso y alineado con los estándares metodológicos y de calidad.

La **fase de diseño**, que estuvo en curso en los primeros momentos de la evaluación, consistió en la revisión documental, el análisis de evaluabilidad y la definición del marco metodológico, incluyendo la matriz de evaluación, los métodos de recolección de datos y la estrategia de análisis. Durante esta fase, se identificaron vacíos de información y limitaciones en la evaluabilidad, lo cual permitió ajustar las herramientas de recolección de datos para maximizar la calidad y utilidad de los hallazgos.

La **fase de recolección de datos** abarcó la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos mediante entrevistas, encuestas en línea, grupos focales con personas beneficiarias y observaciones en terreno. Esta fase incluyó además la integración de nueva información documental proporcionada por UNICEF, socios e instituciones nacionales, con el fin de actualizar y complementar los datos ya analizados.

Posteriormente, en la **fase de análisis, triangulación de datos y elaboración del borrador del Informe Preliminar de Evaluación**, se realizó un proceso de contraste y validación de la información obtenida, utilizando técnicas de triangulación entre fuentes y métodos, así como una matriz de coherencia interna que vinculó hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Durante este proceso, también se empleó la Teoría de Cambio (TdC) del CPD como herramienta de validación adicional para garantizar la solidez y coherencia del análisis.

Finalmente, en la **fase de entrega del informe final**, los resultados fueron consolidados en el informe definitivo, incorporaron la retroalimentación de los actores clave, y se presentaron las conclusiones y recomendaciones estratégicas para la toma de decisiones y el diseño del próximo ciclo del Programa de País.

La metodología se fundamentó en la Teoría de Cambio validada durante la fase inicial de la evaluación, lo cual facilitó establecer nexos causales claros entre los insumos, procesos y resultados esperados en distintos niveles. Cada pregunta de evaluación estuvo vinculada explícitamente a esta teoría, asegurando la coherencia lógica y analítica durante todo el proceso evaluativo, y tuvo una articulación metodológica específica.

## 6.8. EQUIPO DE EVALUACIÓN

Tabla 32: descripción del equipo técnico de evaluación

Equipo técnico central	
Nombre del Miembro del Equipo y Rol	Tareas
<p><b>Jefe de Equipo</b> (JdE) Aldo MAGOGA</p>	<p>El JdE representa la figura central de coordinación dentro de la evaluación, organizará y supervisará el trabajo del equipo y todas las actividades. Será responsable de hacer de enlace con el cliente en cualquier cuestión técnica, así como con las partes interesadas. Será responsable de la calidad y la entrega puntual de todos los resultados. En la fase inicial, se encargará de diseñar el marco de evaluación, reconstruir la Teoría del Cambio y definir las herramientas de recogida y análisis de datos. Dirigirá la reunión inicial en línea y las entrevistas iniciales. Supervisará la recogida y el análisis de datos y dirigirá la recogida de datos en Guatemala, tanto a nivel central como local. Dirigirá las presentaciones de todos los resultados, así como la consolidación de los aportes de los demás miembros del equipo y los resultados del análisis en el informe final. La JdE interactuará constantemente con la gestora de la Evaluación de Lattanzio KIBS a lo largo de todo el ejercicio de evaluación y dialogará con el Asesor de Calidad ante cualquier eventualidad. Por último, será líder de temas relevantes para el CPD, como <i>Educación, Protección infantil, Agua saneamiento e higiene y resiliencia al clima y Protección social</i>.</p>
<p><b>Investigadora Asociada Nacional</b> Gladys Patricia DÍAZ MENÉNDEZ</p>	<p>Este puesto se centrará en integrar adecuadamente los conocimientos metodológicos y de contenido sobre los temas relativos al eje de la <i>salud y nutrición e igualdad de género</i>. La Investigadora Asociada apoyará a el JdE en la elaboración de la TdC, la metodología y la definición del marco de evaluación, así como a lo largo de todo el ejercicio de evaluación. Con su sólido conocimiento del contexto de Guatemala, donde estuvo involucrada en varias misiones relacionadas con el desarrollo, contribuirá a todas las actividades de evaluación y participará en la recogida de datos primarios en los departamentos, supervisada por la JdE y apoyada por el Investigador Asistente. Contribuirá a todos los demás entregables de la evaluación, incluido el informe final de la misma, y participará en todos los talleres y presentaciones, aplicando un liderazgo temático en las cuestiones transversales al CPD como <i>la equidad y la igualdad de género</i>.</p>
<p><b>Investigador Asistente – Experto en Salud y nutrición</b> Fidel ARÉVALO</p>	<p>El Investigador Asistente proporcionará información y asesoramiento sobre el contexto socioeconómico de Guatemala y aportará su experiencia y liderazgo temático en áreas como la <i>Salud y Nutrición, protección social y educación</i>. Apoyará al equipo en todas las actividades relacionadas con la fase de recopilación de datos y aportará una valiosa visión y una perspectiva a nivel de país y de departamento, lo que hará que la tarea de evaluación sea más fluida y precisa. Participará en la fase inicial, contribuyendo al diseño del marco de la evaluación, al análisis de gabinete y de las partes interesadas. Será fundamental para la fase de recogida de datos, tanto a nivel central como de departamento. Gracias a su especialización en gestión de datos, tiene experiencia en la construcción de bases de datos e indicadores, así como en el tratamiento de la información y en el análisis cualitativo y cuantitativo, apoyando así la realización de entrevistas a informantes clave y discusiones de grupos focales. Durante la visita de campo, actuará como punto focal local del equipo y se encargará de las cuestiones organizativas y logísticas que puedan surgir y garantizará la plena coordinación. Realizará aportaciones, revisiones, consejos y contribuirá a la redacción de todos los entregables. Participará en la reunión de lanzamiento, en las presentaciones de los entregables y en otras reuniones con UNICEF, según se considere necesario.</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



## Equipo de apoyo interno

### **Directora de la evaluación**

Alice PELOSI

Alice Pelosi es una evaluadora con 14 años de trayectoria en planificación, seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para proyectos de desarrollo internacional. Cuenta con un posgrado en Cooperación Internacional y Desarrollo y un máster en Relaciones Internacionales. Su formación académica se ve reforzada por una formación especializada en evaluaciones e investigaciones con perspectiva de género. Ha dirigido de forma sistemática evaluaciones complejas y a gran escala para organizaciones como UNICEF, la Alianza Mundial para la Educación (GPE), UNESCO, y British Council. Tiene amplia experiencia con proyectos UNICEF, incluso como responsable de control de calidad para la *Evaluación del Programa de País de UNICEF 2022-2025*, la *Evaluación del programa de educación de UNICEF para apoyar la equidad y el aprendizaje en Tailandia (2020-2024)* y la *Análisis en profundidad de las políticas que abordan la desigualdad educativa y la pobreza infantil en Italia*. Tiene fuertes habilidades interpersonales, organizativas y de comunicación, incluyendo la flexibilidad, una actitud de resolución de problemas y la capacidad de trabajar de manera eficiente y entregar bajo presión.

### **Gestora de la evaluación**

Alessandra GATTI

Alessandra Gatti obtuvo su maestría en Economía y Gestión de Gobiernos y Organizaciones Internacionales en la Universidad Bocconi y ha adquirido una sólida experiencia en la gestión de evaluaciones a través de sus funciones en Lattanzio KIBS. Ha contribuido a múltiples evaluaciones para agencias internacionales, incluyendo proyectos centrados en educación, igualdad de género y protección social. Entre sus responsabilidades se encuentran el desarrollo de metodologías de evaluación, la construcción de teorías del cambio detalladas y la supervisión de procesos de recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Su objetivo es garantizar la calidad técnica y administrativa de los productos de evaluación mediante la coordinación del trabajo del equipo, la gestión de aspectos logísticos y financieros, y la interlocución con clientes y partes interesadas. Su desempeño en estos roles cumple consistentemente con los estándares internacionales en diseño e implementación de evaluaciones.

### **Asesora de Calidad de la Evaluación**

Elena BUONOMINI

Como Asesora de Calidad, Elena garantizará una supervisión objetiva del proceso de evaluación y de los resultados. Al no formar parte del equipo, identificará más fácilmente cualquier elemento crítico potencial y sugerirá/facilitará una posible solución. Supervisará el rigor y la aplicación lógica de la metodología acordada, revisará la calidad de todos los informes y, en caso de que existiese algún error, apoyará y facilitará su superación, y proporcionará asesoramiento ad hoc sobre cualquier cuestión metodológica y técnica específica. Ella estará en contacto permanente con el director de la evaluación y el JdE.

## 6.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

Tabla 33: matriz de consistencia de hallazgos y conclusiones

Área	#	Idea-fuerza de la conclusión	Hallazgos que la sustentan
<b>Relevancia</b>	C-R.1	El CPD 2022-25 está sólidamente alineado con las prioridades nacionales y cubre la mayoría de las privaciones críticas, pero deja flancos abiertos en conflictividad ambiental y violencia urbana.	1, 14
	C-R.2	El diseño incorpora con ambición enfoques de género, discapacidad e interculturalidad; la operativización es desigual y carece de datos desagregados consistentes.	2, 25, 29
<b>Eficacia / Efectividad</b>	C-E.1	Las brigadas integrales, la Ventana 1000 días y la CSyC mejoran prácticas y acceso ( <i>output</i> ), sin lograr aún reducir la desnutrición ni la mortalidad materno-infantil a escala ( <i>outcome</i> -resultados de largo plazo).	6, 7
	C-E.2	La restauración de escuelas y las modalidades flexibles reabren el sistema tras COVID-19, pero los aprendizajes básicos y la permanencia continúan estancados.	8, 9, 10
	C-E.3	Los circuitos de denuncia y atención especializada a los casos de violencia contra la niñez crecen, pero sólo un tercio de los casos recibe respuesta integral y la impunidad persiste.	11, 13
	C-E.4	Los CAPMIR y la articulación SBS-PGN han protegido a NNA en tránsito, aunque la cobertura es todavía reactiva y dependiente de fondos externos.	14
	C-E.5	SAHTOSO y las OMAS multiplican la cobertura de agua y saneamiento; la sostenibilidad pende de financiamiento municipal y monitoreo comunitario.	15
	C-E.6	El registro social interoperable y el aumento de transferencias duplican metas, pero urgen blindaje financiero y datos sobre discapacidad para....	17, 18

Tabla continúa en la siguiente página →



Área	#	Idea-fuerza de la conclusión	Hallazgos que la sustentan
<b>Coherencia</b>	C-C.1	La acción intersectorial de UNICEF genera sinergias tangibles; sin embargo, persisten “silos” administrativos y limitaciones de coordinación externa y subnacional.	24, 25
	C-C.2	La articulación con gobiernos departamentales y municipales es irregular, lo que genera brechas de servicio y fragmenta la retroalimentación de campo.	26, 27
<b>Nexo humanitario-desarrollo</b>	C-N.1	La respuesta de emergencias integra metodologías de desarrollo y lidera clústeres, pero los procesos de adquisiciones y la coordinación de gabinetes lastran la velocidad.	23
<b>Sostenibilidad &amp; Escalabilidad</b>	C-S.1	Los modelos validados del CPD han sido adoptados por el Estado; su permanencia depende de financiamiento multianual, institucionalización local y relevo de personal.	15, 17, 18, 26
<b>Gestión, MEL &amp; Aprendizaje</b>	C-G.1	El sistema MEL demuestra un 92 % de cumplimiento de KPI a nivel de <i>output</i> y aprendizaje adaptativo; requiere indicadores de resultados en discapacidad y educación inclusiva, y un sistema de medición de indicadores de resultados de mediano y largo plazo que no dependa de encuesta nacionales sino de la producción interna y autónoma de datos por parte de UNICEF.	19, 20, 21
	C-G.2	Falta de métricas de aprendizaje y brecha digital.	21
<b>Enfoques transversales</b>	C-T.1	Los compromisos de derechos, género, inclusión y pertinencia cultural permeaban el diseño; la ejecución muestra avances escasos y desiguales, brechas de medición de cambio de comportamiento y falta de herramientas y procedimientos de recolección de datos desagregados para el análisis y el aprendizaje interno.	25, 28, 29, 30
<b>Transversalidad – Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (CCSyC)</b>	C-CS.1	Las campañas y metodologías CCSyC han potenciado la movilización comunitaria y el diálogo público sobre nutrición, higiene, violencia y participación adolescente, pero su alcance lingüístico sigue limitado (materiales <10 % en idiomas mayas) y el sistema MEL aún no mide de forma sistemática los cambios de comportamiento logrados.	25, 28, 29



Tabla 34: matriz de consistencia de hallazgos y recomendaciones

Área	#	Idea-fuerza de la conclusión	Hallazgos que la sustentan	Recomendación (cód.)	Conclusiones a que responde*
<b>Relevancia</b>	<b>C-R.1</b>	Vacíos en violencia urbana y conflictividad socio-ambiental	1, 14	<b>R1</b>	C-R.1, C-E.1, C-E.3, C-E.4
	<b>C-R.2</b>	Enfoques transversales ambiciosos; operativización desigual	2, 26, 30	<b>R3, R5</b>	C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-E.2, C-G.2, C-E.6, C-E.5, C-S.1
<b>Eficacia / Efectividad</b>	<b>C-E.1</b>	Coberturas sanitarias mejoran sin reducir <i>stunting</i> ni mortalidad	6, 7, 8	<b>R1</b>	C-R.1, C-E.1, C-E.3, C-E.4
	<b>C-E.2</b>	Aprendizajes y permanencia estancados	9, 10, H8, 17	<b>R2, R3</b>	C-E.2, C-S.1, C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-G.2
	<b>C-E.3</b>	Eslabón judicial débil; impunidad	12, 13, 14	<b>R1</b>	C-R.1, C-E.1, C-E.3, C-E.4
	<b>C-E.4</b>	CAPMIR sin financiación ni seguimiento post-retorno	15	<b>R1</b>	C-R.1, C-E.1, C-E.3, C-E.4
	<b>C-E.5</b>	SAHTOSO/OMAS sin tarifa de mantenimiento	15	<b>R5</b>	C-E.6, C-E.5, C-R.2, C-T.1, C-S.1
	<b>C-E.6</b>	Transferencias escalan; falta variable discapacidad y recursos locales	18	<b>R5</b>	C-E.6, C-E.5, C-R.2, C-T.1, C-S.1
<b>Coherencia</b>	<b>C-C.1</b>	Sinergias fuertes; persisten “silos”	25, 26, 27	<b>R4</b>	C-G.3, C-N.1, C-C.1, C-C.2
	<b>C-C.2</b>	Articulación subnacional irregular	27	<b>R4</b>	C-G.3, C-N.1, C-C.1, C-C.2
<b>Nexo H-D</b>	<b>C-N.1</b>	Adquisiciones lentas y gobernanza inter-clúster débil	24	<b>R4</b>	C-G.3, C-N.1, C-C.1, C-C.2
<b>Sostenibilidad</b>	<b>C-S.1</b>	Modelos validados dependen de financiación y personal estable	16, 18, 27	<b>R2, R5</b>	C-E.2, C-S.1, C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-G.2, C-E.6, C-E.5
<b>Gestión, MEL &amp; aprendizaje</b>	<b>C-G.1</b>	MEL cumple KPI pero carece de indicadores de resultados inclusivos	21, 24, 25	<b>R3</b>	C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-E.2, C-G.2
	<b>C-G.2</b>	Falta de métricas de aprendizaje y brecha digital	21	<b>R3</b>	C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-E.2, C-G.2
	<b>C-G.3</b>	SOP lentos y rotación de personal	22, 25	<b>R4</b>	C-G.3, C-N.1, C-C.1, C-C.2
<b>Transversales</b>	<b>C-T.1</b>	Aplicación y medición de género/ inclusión desiguales	29, 30, 26	<b>R3, R5</b>	C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-E.2, C-G.2, C-E.6, C-E.5, C-S.1
<b>CSyC</b>	<b>C-CS.1</b>	Cobertura lingüística y medición de conducta limitadas	26, 2830	<b>R3</b>	C-R.2, C-T.1, C-CS.1, C-E.2, C-G.2

# 6.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE JUICIO

Tabla 35: matriz de evaluación de juicio

ID pregunta	Pregunta de Evaluación	Formación del Juicio	Indicadores
1	<p><b>PE1 Pertinencia</b></p> <p>Pregunta central:</p> <p>“¿En qué medida el CPD y sus intervenciones responden a las prioridades nacionales, abordan las privaciones críticas y se adaptan a cambios contextuales, considerando las necesidades específicas e interseccionales (género, discapacidad, pueblos indígenas) y las causas estructurales como la migración?”</p>	<p>El CPD se considerará pertinente cuando sus resultados estén alineados a prioridades nacionales, cubran privaciones críticas, se adapten oportunamente a los shocks y aborden causas estructurales —migración incluida.</p> <p><b>IR = (A + B + C + D) / 4</b></p>	<p><b>A.</b> % <i>Outcomes</i> citados en Plan K'atun / UNSDCF (PE1.1)</p> <p><b>B.</b> % privaciones SITAN cubiertas (PE1.2)</p> <p><b>C.</b> N.º ajustes AMP / N.º shocks (PE1.3) D. % intervenciones con componente migración/otras causas estructurales (PE1.4)</p>
2	<p><b>PE2 (General):</b></p> <p>“¿En qué medida las diferentes intervenciones lograron o esperan lograr los objetivos y resultados del CPD (incluyendo resultados diferenciados para varios grupos)?”</p>	<p>La eficacia global será aceptable si la mayoría de <i>Outcomes</i> está “en verde” en RAM <b>y</b> los beneficiarios perciben mejoras.</p> <p><b>IED-G = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % <i>Outcomes</i> con semáforo RAM “on track” (dato dashboard).</p> <p><b>B.</b> % entrevistados (FG + encuestas cortas) que reportan mejoras en su situación (meta ≥ 60 %).</p>
3	<p><b>Outcome 1 Salud y Nutrición:</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones han mejorado el acceso y la calidad de los servicios de salud (incluso prevención de VIH/SIDA y VPH) y nutrición para lactantes, NNA en situaciones de emergencia y perturbaciones, adolescentes y mujeres embarazadas? ¿Cómo se ha ampliado la oferta y la demanda de servicios de nutrición (<i>Output</i> 1.1) y de atención primaria de salud (<i>Output</i> 1.2)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento de los derechos a la salud y nutrición fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?”</p>	<p>Eficaz si baja la desnutrición reportada en RAM y los usuarios describen un mejor trato/calidad.</p> <p><b>IED-O1 = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> Tendencia de desnutrición crónica (&lt;, =, &gt; línea base según RAM).</p> <p><b>B.</b> Puntaje de calidad percibida (promedio de 3 preguntas FG; escala 1-4; meta ≥ 3).</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



ID pregunta	Pregunta de Evaluación	Formación del Juicio	Indicadores
4	<p><b>Outcome 2 Educación:</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones han ampliado el acceso a oportunidades de aprendizaje equitativas, de calidad y culturalmente pertinentes para NNA, incluyendo en situaciones de emergencia? ¿Como se ha impulsado la educación, el aprendizaje y las competencias de las niñas, especialmente en materias STEM? ¿Cómo se ha incrementado el acceso a programas de educación en la primera infancia (<i>Output</i> 2.1), en entornos escolares de primaria (<i>Output</i> 2.2), en secundaria (<i>Output</i> 2.3) y en espacios de participación para adolescentes (<i>Output</i> 2.4)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento del derecho a la educación y participación comunitaria fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?”</p>	<p>Efectivo cuando mejoren los resultados de aprendizaje y la comunidad perciba la escuela como segura.</p> <p><b>IED-O2 = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> Semáforo RAM del indicador de aprendizaje básico (verde / ámbar / rojo).</p> <p><b>B.</b> % familias y docentes que califican “ambiente seguro e inclusivo” (≥ 60 %).</p>
5	<p><b>Outcome 3 Protección de la Infancia:</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones han fortalecido los sistemas de protección para garantizar que NNA accedan a servicios especializados de prevención y respuesta a la violencia? De qué forma se ha fortalecido la respuesta a la violencia sexual contra las niñas, el matrimonio infantil, ¿las uniones tempranas y otras formas de violencia intrafamiliar contra las niñas? ¿Cómo se han fortalecido los sistemas municipales (<i>Output</i> 3.1), la atención a víctimas (<i>Output</i> 3.2), el sistema de justicia especializado (<i>Output</i> 3.3) y la asistencia para niños en situación migratoria (<i>Output</i> 3.4)?”</p>	<p>Positivo si aumenta la respuesta integral a la violencia y los adolescentes expresan sentirse más protegidos.</p> <p><b>IED-O3 = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> N.º casos con registro de atención completa en los expedientes revisados (≥ 70 % de la muestra).</p> <p><b>B.</b> % adolescentes entrevistados que afirman sentirse hoy “más seguros” (≥ 60 %).</p>
6	<p><b>Outcome 4 WASH y Resiliencia:</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones han mejorado el acceso a servicios WASH (incluso servicios específicos de salud e higiene menstrual dignos y accesibles para niñas y niñas adolescentes) y fortalecido la resiliencia climática en comunidades de NNA y jóvenes? ¿Cómo se ha incrementado el acceso a servicios WASH resilientes (<i>Output</i> 4.1) y la formulación/aplicación de políticas de resiliencia (<i>Output</i> 4.2)? ¿El programa ha contribuido al cumplimiento del derecho a la higiene y agua segura fortaleciendo tanto los titulares cómo los garantes?”</p>	<p>Exitoso cuando la mayoría de las escuelas visitadas tenga WASH funcional y las familias confirmen continuidad tras crisis.</p> <p><b>IED-O4 = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % escuelas con WASH básico operativo según checklist (meta ≥ 70 %).</p> <p><b>B.</b> N.º comunidades visitadas donde se mantuvo el servicio en la última emergencia (meta ≥ 4 de 6).</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



ID pregunta	Pregunta de Evaluación	Formación del Juicio	Indicadores
7	<p><b>Outcome 5 Política y Protección Social:</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones han ampliado el acceso a programas de protección social y servicios equitativos para niños, niñas, adolescentes y sus familias, asegurando sostenibilidad ante emergencias? ¿Cómo se ha mejorado el diseño y ejecución de programas de protección social (<i>Output</i> 5.1), el fortalecimiento de competencias locales (<i>Output</i> 5.2) y la obtención de datos para impulsar recursos fiscales destinados a la infancia (<i>Output</i> 5.3)? ¿En qué forma se ha incorporado una perspectiva de género y edad en las intervenciones con miras a ampliar el acceso a la protección social por parte de niñas y madres?”</p>	<p>Eficaz si la cobertura de transferencias crece (RAM) y los cuidadores valoran el apoyo como suficiente.</p> <p><b>IED-O5 = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> Tendencia de cobertura de NNA en transferencias (RAM: □ = 1, = 0, □ = -1).</p> <p><b>B.</b> % cuidadores que califican la transferencia “suficiente” (≥ 60 %).</p>
8	<p><b>Sub-pregunta Común (PE2)</b></p> <p>“¿Qué indicadores medibles evidencian el cambio logrado y cómo se han alcanzado resultados diferenciados para los distintos actores y grupos, particularmente los más marginalizados?”</p>	<p>Se evidenciará <b>cambio significativo</b> cuando las historias de campo confirmen transformaciones y los KPI de RAM avancen.</p> <p><b>ICCD = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % KPI de resultado con avance ≥ 80 % (RAM consolidado).</p> <p><b>B.</b> ≥ 3 “relatos de cambio” (testimonios breves) por <i>Outcome</i>, validados con distintos actores.</p>
9	<p><b>PE3. Eficacia / Efectividad: Modelo de Gestión</b></p> <p>“¿En qué medida el modelo de gestión del CPD resultó adecuado para el logro de los resultados? ¿Qué cuellos de botella existieron y cómo se abordaron? En qué medida se desempeñó el equipo país sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, acorde a la planilla sobre el equilibrio de género del equipo de UN en Guatemala? ¿Cómo influyó la coordinación, comunicación y la estructura organizativa (centralizada vs. descentralizada) en el fortalecimiento institucional y el ownership local?”</p>	<p>El modelo será eficaz cuando personal y socios reporten coordinación satisfactoria y se documenten al menos tres cuellos de botella solucionados.</p> <p><b>IGE = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> Puntaje medio autoinformado de coordinación (escala 1-10; meta ≥ 7).</p> <p><b>B.</b> N.º cuellos de botella cerrados evidenciados en actas/riesgos (≥ 3).</p>
10	<p><b>PE4. Eficacia / Efectividad: Respuesta a Emergencias</b></p> <p>“¿En qué medida UNICEF tuvo la capacidad de adaptar su respuesta a emergencias, ejecutando paralelamente respuestas humanitarias y de desarrollo, incluyendo grupos en situación de más vulnerabilidad? ¿En qué medida la respuesta de emergencia ha maximizado su valor agregado y relevancia estratégica, considerando enfoques específicos para migración y eventos de origen hidrometeorológico?”</p>	<p>Adaptable si los servicios esenciales se mantienen y hay ejemplos claros de ajustes inclusivos.</p> <p><b>IAHD = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> Declaración de continuidad de servicios en los 4 departamentos visitados (sí/no; se promedia).</p> <p><b>B.</b> N.º ajustes documentados que incorporan género/discapacidad (≥ 2).</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



ID pregunta	Pregunta de Evaluación	Formación del Juicio	Indicadores
11	<p><b>PE5.1: Coherencia Interna</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones de UNICEF han logrado establecer sinergias intersectoriales y una articulación horizontal que faciliten la transformación de insumos en procesos coordinados y resultados en la vida de los NNA? ¿Se ha transversalizado adecuadamente los enfoques de género, inclusión e interculturalidad en el CPD (diseño, presupuesto, implementación)?”</p>	<p>Sólida cuando exista trabajo multisectorial y un plan conjunto de género-inclusión operativo.</p> <p><b>IST = (A + B + C) / 3</b></p>	<p><b>A.</b> N.º actividades conjuntas identificadas en las actas (meta <math>\geq</math> 4).</p> <p><b>B.</b> Evidencia de recursos compartidos (sí/no).</p> <p><b>C.</b> Plan conjunto género-inclusión firmado (sí/no).</p>
12	<p><b>PE5.2: Coherencia Externa</b></p> <p>“¿En qué medida las intervenciones se alinean con las políticas públicas nacionales y municipales y se coordinan efectivamente con el Sistema de Naciones Unidas y su Marco de Cooperación/UNSDCF?”</p>	<p>Alta si los responsables sectoriales reconocen la alineación y hay al menos dos acciones conjuntas con UNSDCF.</p> <p><b>IAU = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % entrevistados gobierno/ONU que califican la alineación como “alta” (<math>\geq</math> 60 %).</p> <p><b>B.</b> N.º acciones conjuntas UNICEF-ONU documentadas (<math>\geq</math> 2).</p>
13	<p><b>PE5.3: Fortalecimiento Operativo y Articulación Subnacional-Nacional</b></p> <p>“¿En qué medida la modalidad de operación en el ámbito subnacional y su articulación con el nivel nacional contribuyen al logro de los resultados del CPD? ¿Cómo impacta la estructura y funcionamiento de la sección de operaciones en la eficiencia de la implementación?”</p>	<p>Eficiente cuando los planes locales citan el CPD y los equipos territoriales confirman retroalimentación oportuna.</p> <p><b>IAT = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> N.º planes municipales revisados que mencionan CPD (meta <math>\geq</math> 4 de 6).</p> <p><b>B.</b> Tiempo medio de respuesta sede-terreno reportado por jefes territoriales (meta &lt; 30 días).</p>
14	<p><b>PE6. Sostenibilidad</b></p> <p>“¿En qué medida es sostenible la acción de UNICEF, considerando las capacidades y recursos financieros, humanos, técnicos e institucionales? ¿En qué medida es probable que los resultados continúen a mediano y largo plazo y qué evidencia respalda la continuidad y escalabilidad de los resultados en términos de institucionalidad pública, apropiación comunitaria y replicabilidad?”</p>	<p>Sostenible si los resultados están institucionalizados y la comunidad asume responsabilidad.</p> <p><b>IS = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> N.º prácticas del CPD incorporadas en normas/POA locales (<math>\geq</math> 3).</p> <p><b>B.</b> % comités comunitarios visitados que siguen activos (<math>\geq</math> 60 %).</p>
15	<p><b>PE7.1: Integración en el Diseño y Planificación</b></p> <p>“¿En qué medida se incorporaron los compromisos internacionales y enfoques transversales (Derechos Humanos, género, equidad, inclusión/ discapacidad, innovación, interculturalidad, CSyC, APP/PSEA) en la fase de diseño, planificación y presupuesto del CPD?”</p>	<p>Integrado cuando los documentos revisados contienen protocolos y al menos dos formaciones sobre enfoques transversales se hayan realizado.</p> <p><b>IID = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % documentos de diseño con referencias a género/inclusión (meta <math>\geq</math> 70 %).</p> <p><b>B.</b> N.º capacitaciones sobre enfoques transversales registradas (<math>\geq</math> 2).</p>

Tabla continúa en la siguiente página →



ID pregunta	Pregunta de Evaluación	Formación del Juicio	Indicadores
16	<p><b>PE7.2: Implementación y Operacionalización</b></p> <p>“¿En qué medida se aplicaron de forma práctica los enfoques transversales durante la implementación del CPD? ¿Qué mecanismos (ej. CSyC, APP/PSEA, adaptaciones interculturales) se pusieron en marcha para garantizar la aplicación diferenciada de los compromisos (por ejemplo, para género, inclusión y discapacidad)?”</p>	<p>Operacionalizada si los <i>outputs</i> muestran etiquetado GEM 2/3 <b>y</b> se observan adaptaciones inclusivas en terreno.</p> <p><b>IOT = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % <i>outputs</i> revisados con marcador GEM 2/3 (meta <math>\geq</math> 50 %).</p> <p><b>B.</b> N.º adaptaciones inclusivas observadas/ fotografiadas en las visitas (<math>\geq</math> 3).</p>
17	<p><b>PE7.3: Impacto y Lecciones Aprendidas</b></p> <p>“¿En qué medida la aplicación de los enfoques transversales ha influido en la transformación de la práctica institucional y en la promoción de cambios culturales (por ejemplo, en la abogacía, reducción de inequidades y mejora en la inclusión de grupos históricamente marginados)?”</p>	<p>Transformador cuando los actores perciben cambios culturales positivos y se adopten nuevas políticas inclusivas.</p> <p><b>IIT = (A + B) / 2</b></p>	<p><b>A.</b> % actores entrevistados que reconocen cambio cultural (<math>\geq</math> 60 %).</p> <p><b>B.</b> N.º políticas/protocolos inclusivos adoptados (<math>\geq</math> 2).</p>

**For further information, please contact:**

United Nations Children's Fund

[evalhelp@unicef.org](mailto:evalhelp@unicef.org)

**unicef**   

---

**para cada infancia**