



Ventanas de oportunidad y redes de política pública. El caso de la política de reparación de las comunidades afectadas por la Hidroeléctrica Chixoy, Guatemala

Windows of Opportunity and Policy Networks: The Chixoy Hydroelectric Dam Reparation Policy, Guatemala

Fabiola Morales Ortiz 

Universidad Rafael Landívar,
Guatemala

Resumen: Este artículo analiza las ventanas de oportunidad y la red de actores que participaron en la aprobación de la Política Pública de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy (PRCH), en 2014. Para ello se integraron dos marcos teóricos: el modelo de corrientes múltiples de Kingdon (2014) y el análisis de redes de políticas públicas (Marsh et al., 1992; Van Waarden, 1992; Klijn, 1998; Evans, 1998). A nivel metodológico, para la interpretación y visualización de la red se utilizó el análisis de redes sociales (ARS), complementado con entrevistas semiestructuradas a actores clave. Los resultados revelan que, aunque existía una red interconectada de actores públicos, privados y mediadores, fueron los recursos políticos y la presión del Gobierno de Estados Unidos durante la administración Obama los factores determinantes para la aprobación de esta política..

Palabras clave: políticas públicas, ventanas de oportunidad, redes de políticas públicas, actores y recursos

Abstract: This article analyzes the windows of opportunity and the network of actors that participated in the approval of the Public Policy for Reparation to Communities Affected by the Construction of the Chixoy Hydroelectric Plant (PRCH) in 2014. To this end, two theoretical frameworks were used: Kingdon's (2014) multiple streams model and policy network analysis (Marsh et al., 1992; Van Waarden, 1992; Klijn, 1998; Evans, 1998). At the methodological level, Social Network Analysis (SNA) was used for the interpretation and visualization of the network, complemented by semi-structured interviews with key actors. The results reveal that, although there was an interconnected network of public, private, and mediating actors, it was the political resources and pressure from the United States Government during the Obama administration that were the determining factors for the approval of this policy..

Keywords: public policies, policy windows, policy networks, actors and resources



©2026: Universidad de Chile

Dirección de correspondencia [*Correspondence address*]: Fabiola Morales Ortiz, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. E-mail: famoralesortiz677@gmail.com

Fecha recepción: 2025-11-14

Fecha aceptación: 2026-06-02

1. Introducción

La construcción de la Hidroeléctrica Chixoy en el departamento de Alta Verapaz, Guatemala, en 1983, con financiamiento del Banco Mundial (BM), provocó la inundación de 3.856 manzanas de tierras agrícolas, la desaparición de 23 aldeas o localidades, 471 viviendas, 10 edificios públicos y 45 sitios arqueológicos, la ejecución de 5 masacres en la comunidad de Río Negro, y el desplazamiento forzado de más de 33 comunidades ubicadas en los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz y Quiché (República de Guatemala, 2014).

A pesar de la magnitud de los daños, el Estado guatemalteco permaneció indiferente durante casi tres décadas, hasta que en 2014 el gobierno de Otto Pérez Molina aprobó inesperadamente la Política de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy (PRCH). Este evento genera cuestionamientos por tres razones: primero, la aprobación ocurrió durante un gobierno militar históricamente vinculado con violaciones de derechos humanos, pese a la indiferencia de administraciones anteriores; segundo, se dio en un contexto de debilitamiento institucional y captura del Estado por élites político-económicas (Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), 2019); y tercero, contravenía los intereses de actores como el Instituto Nacional de Electrificación (INDE). ¿Cómo se explica, entonces, que una problemática ignorada durante tanto tiempo lograra convertirse en política pública?

Los estudios previos sobre Chixoy han abordado el caso principalmente desde enfoques antropológicos, centrados sobre todo en los efectos de la construcción de la hidroeléctrica sobre las comunidades (Bartolomé et al., 2000; Colchester, 2000; Johnston, 2005; Johnston, 2010; Johnston, 2014; Dembicz, 2023), sin que se conozcan investigaciones que lo analicen desde el proceso de la política pública para comprender el juego político entre los actores y los intereses que determinaron la atención de esta problemática. Este estudio buscó contribuir a ese vacío mediante el análisis de la red de actores que posibilitó el diseño de la PRCH,

las ventanas de oportunidad y los recursos críticos que determinaron su configuración.

El objetivo fue superar la visión tradicional del análisis del diseño de políticas (Lasswell, 1970) y explorar el caso a partir de marcos teóricos y metodológicos de las ciencias políticas que sitúen a los actores y sus vínculos en el centro del análisis, con el fin de responder a dos preguntas: ¿qué actores estuvieron involucrados y qué recursos críticos aportaron para impulsar esta agenda?, y ¿cuáles fueron las condiciones que facilitaron la aprobación de la PRCH en 2014, tras décadas de indiferencia gubernamental?

Específicamente, el estudio analizó la red de política pública configurada durante el periodo 2010-2014, con el propósito de identificar los patrones de relaciones entre actores, los recursos intercambiados y los mecanismos que posibilitaron la apertura de ventanas de oportunidad para la aprobación de la política.

Para ello se utilizaron dos marcos analíticos: la teoría de redes de política pública (Marsh y Rhodes, 1992; Van Waarden, 1992; Klijn, 1998; Evans, 1998; Klijn y Koppenjan, 2000) y el modelo de corrientes múltiples de Kingdon (2014). El primero permitió mapear las interacciones entre los diversos actores e identificar los recursos que aportaron a la red; el segundo facilitó la identificación de las ventanas de oportunidad que posibilitaron que la demanda ingresara en la agenda gubernamental tras décadas de exclusión.

Aunque ambas propuestas provienen de contextos democráticos del norte global, su aplicación al caso guatemalteco permitió identificar categorías analíticas para entender el proceso de diseño de la PRCH, así como sus limitaciones para comprender dinámicas propias de contextos de debilidad institucional, captura estatal y dependencia de actores internacionales. En América Latina también se han impulsado investigaciones con estos enfoques, sobre todo desde el concepto de gobernanza, para entender cómo actores públicos y privados interactúan en escenarios complejos e inciertos con el fin de impulsar iniciativas públicas, principalmente a nivel municipal (Porras,

2001; Carimán, 2010; Vázquez, 2014; Betancur y Murcia, 2019; Zaremborg y Martínez, 2021).

A nivel metodológico, el estudio empleó un diseño mixto que combinó el análisis de redes sociales (ARS) con entrevistas semiestructuradas a informantes clave. El ARS permitió identificar 29 actores centrales en la red, mapear 338 vínculos entre ellos y calcular medidas de centralidad, intermediación y densidad. Las entrevistas a ocho actores clave —representantes del gobierno, la sociedad civil, la cooperación internacional y la asesoría legal— permitieron interpretar la estructura formal de la red, identificar recursos críticos y profundizar en los procesos de negociación que el análisis cuantitativo no logró visualizar.

El artículo se organiza en seis apartados. El primero presenta los antecedentes históricos del caso Chixoy y el contexto de las políticas públicas en Guatemala. El segundo desarrolla el marco teórico-conceptual, integrando redes de política y corrientes múltiples. El tercero detalla la metodología mixta empleada. El cuarto presenta los hallazgos del análisis de redes y las entrevistas. El quinto discute las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados. El sexto recoge las conclusiones.

2. La construcción de la Hidroeléctrica Chixoy

En 1983, con apoyo del Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con el objetivo de incrementar el acceso de la población a la electricidad, se finalizó la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy en el municipio de San Cristóbal Verapaz, departamento de Alta Verapaz, territorio con población mayoritariamente maya poqomchi' y q'eqchi'. Es considerada la hidroeléctrica más grande del país: tiene capacidad para almacenar 313 millones de metros cúbicos de agua (Rodríguez, 2018) y origina un lago artificial de 14 kilómetros cuadrados (Véliz, 2015).

Esta iniciativa se enmarcó en un contexto económico de sustitución de importaciones en el que Guatemala impulsó megaproyectos que prometían desarrollo económico. Sin embargo, en

el caso de la Hidroeléctrica Chixoy, la evidencia demostró que, lejos de mejorar la situación de la población, las pérdidas y los costos para las comunidades superaron ampliamente los beneficios (Colchester, 2000; Bartolomé et al., 2000; Johnston, 2005; Johnston, 2010; Dembicz, 2023). La **Tabla 1** presenta una síntesis de los principales antecedentes.¹

La construcción del proyecto inició con varias irregularidades: la ausencia de notificación previa a las comunidades sobre el proceso y la previsión de un plan de reasentamiento, la falta de un censo de la población que sería afectada, y la inexistencia de legalización tanto del terreno donde se construirían la represa y la central hidroeléctrica como de las tierras que serían inundadas por el embalse (Johnston, 2005).

A ello se suman los daños ambientales, culturales, sociales y económicos. En el ámbito ambiental, destacan la contaminación del agua por exposición a sustancias tóxicas, la falta de reforestación de ríos, quebradas y vertientes que desembocan en el embalse, y la erosión del suelo provocada por inundaciones. Los estudios indican que la tasa promedio de pérdida de suelo alcanza 2.885 toneladas/km²/año, con proyecciones que elevan esta cifra a 4.450 toneladas/km²/año en un horizonte de 50 años; adicionalmente, extensas áreas quedaron inhabilitadas para actividades agrícolas (Mesa de Diálogo entre el Gobierno de la República de Guatemala y la Coordinadora de Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, 2009).

En el ámbito cultural y social, el proyecto provocó el desplazamiento forzado de cerca de 3.445 residentes —en su mayoría del pueblo maya— provenientes de los departamentos de Quiché, Alta Verapaz y Baja Verapaz, y la inundación de tie-

¹ Según el INDE (?), la hidroeléctrica se construyó como alternativa a la crisis petrolera mundial de los años 70, que elevó los precios de los combustibles cuando Guatemala dependía del 70 % de generación térmica basada en petróleo. No obstante, la principal ganancia del proyecto fueron beneficios económicos privados. El BID reportó en 2004 ganancias por intereses revalorizados de US\$139.628.376,29 de los préstamos otorgados para el Proyecto Chixoy (Johnston, 2005).

Tabla 1: Principales antecedentes caso Chixoy

Fecha	Antecedente
1960	El 13 de noviembre de 1960 inicia la guerra interna en Guatemala, a partir del levantamiento militar fallido. La violencia del Estado se dirigió principalmente hacia campesinos del oriente del país.
1963-1964	El BM otorgó un préstamo al INDE, subcontratando al Consorcio LAMI para desarrollar los planes de energía a nivel nacional.
1973	Se realizaron los primeros desplazamientos forzados en la comunidad Pajales en Quiché para la construcción de la Hidroeléctrica.
1974	Fue electo presidente el general Kjell Eugenio Laugerud García; durante su gobierno se ejecutó la masacre de Panzós en 1978.
1975	Algunas comunidades iniciaron procesos legales para volver a sus comunidades. Con el apoyo de Río Negro, la comunidad de Pajales recabó evidencia de la situación para presentar su caso ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.
1977	Se aprobó el diseño de la Hidroeléctrica y se inicia su construcción. El INDE entregó al BID y al INTA el Plan de Reasentamiento de las comunidades desplazadas.
1978-1980	Las comunidades de Río Negro, Chicruz, Colonia el Naranjo se negaron a ser reubicadas en los territorios designados por el INDE, debido a que los lugares no correspondían a las fincas previamente visitadas. En 1978 asume la presidencia el general Lucas García, periodo caracterizado por el uso de la extrema violencia, destrucción del movimiento popular y la ofensiva del ejército en el área Ixil.
1980-1982	Ejecución de las cinco masacres en la Comunidad de Río Negro, Rabinal, Baja Verapaz. En 1982 asume la presidencia el general Efraín Ríos Montt, impulsor de la estrategia de tierra arrasada principalmente en Quiché, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Huehuetenango y Chimaltenango.
1983	El gobierno militar del general Efraín Ríos Montt fue derrocado por el general Mejía Víctores, quien asumió el poder de facto. Finalizó la construcción de la Hidroeléctrica en Alta Verapaz, afectando a más de 33 comunidades de los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz y Quiché.
1985	Se inauguró oficialmente la hidroeléctrica.
1990	Se cerró la oficina de reasentamiento del INDE, sin finalizar acciones planificadas en el Plan.
1994	Se conformó la Asociación para el Desarrollo Integral de las Víctimas de la Violencia en las Verapaces, Maya Achi (Adivima), de la cual surgió la Cocahich.
1996	Se firmaron los Acuerdos de Paz.
1999	Se presentó ante la Comisión Mundial de Represas (CMR) el caso de Chixoy, la cual recomendó desarrollar mecanismos para compensar retroactivamente a los afectados negativamente.
2004	Se estableció la mesa de negociación del INDE, pero sin representación formal, por lo que el espacio no funcionó. El 7 y 8 de septiembre de 2004, 3.000 miembros de las comunidades protestaron pacíficamente en el sitio de la represa. La protesta terminó con el acuerdo firmado entre el Gobierno y los dirigentes de las Comunidades, para crear una comisión con el fin de verificar los daños sufridos por las Comunidades.
2006	El Acuerdo Gubernativo 378-2014 (2014) instaló la mesa política de negociación y la firma del Acuerdo Político para la Identificación, Verificación y Reparación de los Daños y Perjuicios Ocasionados a las Comunidades por la Construcción del Embalse y la Represa del Río Chixoy.
2008	La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) realizó el censo oficial para contabilización de personas y familias afectadas por la Hidroeléctrica.
2010	Fue aprobado el Plan de reparación de daños y perjuicios, pero el presidente Álvaro Colom no firmó el Acuerdo Gubernativo para oficializarlo.
2014	El Gobierno aprobó la PRCH y se designó como entidad responsable a la Comisión Presidencial en Materia de Derechos Humanos (Coprodeh).
2020	La Coprodeh dejó de funcionar y fue sustituida por la Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos (Copadeh), provocando retrasos en el avance del cumplimiento de la PRCH.

Fuente: elaboración propia con datos de Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG), 1998; Johnston, 2005; International Rivers, 2007.

rras y propiedades de 6.000 hogares de territorios cercanos (Johnston, 2005). Entre las repercusiones económicas, la pérdida de tierras agrícolas y de pesca local afectó la producción de alimentos, los ingresos familiares y las condiciones alimentarias de la población de la región (Johnston, 2010). A ello se suma la pérdida total de 45 sitios arqueológicos prehispánicos ubicados en la cuenca media del río Chixoy y la ruptura de las formas tradicionales de organización y convivencia basadas en la cosmovisión cultural de las comunidades. Estos efectos se manifestaron tanto durante la construcción de la obra como después de su finalización (Mesa de Diálogo entre el Gobierno de la República de Guatemala y la Coordinadora de Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, 2009).

Como señala la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG), en el marco de la guerra interna que vivía el país, estos territorios —especialmente el área Ixil— fueron blanco de estrategias de violencia y desaparición que agudizaron la vulnerabilidad de sus habitantes. Fue en ese contexto que se ejecutaron las cinco masacres en la comunidad de Río Negro, entre 1980 y 1982 (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG), 1998).²

El despojo, las violencias y la ausencia de garantías para una vida digna impulsaron a las comunidades a organizarse en la búsqueda de justicia. Un primer esfuerzo fue liderado por sobrevivientes de la violencia política, personas huérfanas y mujeres viudas; posteriormente, en 1994, se conformó la

Asociación para el Desarrollo Integral de las Víctimas de la Violencia en las Verapaces, Maya Achí (Adivima) (García, J., comunicación personal, 20 de junio de 2023).

De Adivima surgió la Cocahich, organización que promovió plantones públicos e incidencia nacional e internacional hasta desarrollar propuestas concretas para dar a conocer sus demandas y exigir el resarcimiento por parte del Estado. Este largo camino implicó negociar, en una primera instancia, con tres gobiernos sucesivos: Óscar Berger (2004-2008), Álvaro Colom (2008-2012) y Otto Pérez Molina (2012-2015) (García, J., comunicación personal, 20 de junio de 2023).

Durante estos periodos, el objetivo de las comunidades fue ser escuchadas y comprometer a las autoridades a impulsar acciones concretas. En ese sentido, en 2006 se instaló la mesa política de negociación y se firmó el Acuerdo Político para la Identificación, Verificación y Reparación de los Daños y Perjuicios Ocasionados a las Comunidades por la Construcción del Embalse y la Represa del Río Chixoy entre el Gobierno de Guatemala y la Cocahich (República de Guatemala, 2014).

En 2010 se elaboró el Plan de Reparaciones de los Daños y Perjuicios Sufridos por las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica de Chixoy. Para ello se conformó una nueva mesa de diálogo integrada por delegados del gobierno y de la Cocahich, mediadores (OEA), observadores (BID, BM, PDH y Oacnudh) y representantes de embajadas (Suiza y Noruega). Sin embargo, el Acuerdo Gubernativo que otorgaba carácter oficial al Plan no fue firmado por el presidente Álvaro Colom, por lo que no pudo ser implementado. Con la llegada del gobierno de Otto Pérez Molina en 2012, la Cocahich manifestó:

Encontramos un panorama aún más desalentador, con poco interés de reactivar los acuerdos. Ante esa situación, una de las medidas tomadas fue iniciar el trabajo de cabildeo con Estados Unidos; la primera opción fue la alianza con el senador demócrata Patrick Leahy, para notificar las irregularidades y el incumplimiento en la garantía de los derechos humanos de las comunidades (García, J., comunicación personal, 20 de junio de 2023).

² La comunidad de Río Negro fue la responsable de las primeras movilizaciones de rechazo por la construcción de la Hidroeléctrica e inició negociaciones con el INDE para su reubicación cerca de la Comunidad de Pacux, acuerdo que fue incumplido por el Estado (Johnston, 2005). Tras la ejecución de las masacres, las demandas de justicia de las comunidades tuvieron eco, al lograr, a través de Adivima, presentar ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos la denuncia por la violación del Estado de Guatemala de los derechos humanos de las personas sobrevivientes del caso de Río Negro. Esta petición fue remitida en 2010 a la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la cual dictó sentencia condenatoria declarando responsable al Estado de Guatemala por las cinco masacres. No obstante, el cumplimiento de dicha sentencia ha sido parcial (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2012).

Con estos antecedentes, el 17 de enero de 2014 el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley N.º 113-76 de Asignaciones Consolidadas, que estableció, entre otras disposiciones, la prohibición de fondos para educación, capacitación y ayuda militar a las fuerzas armadas de Guatemala en tanto no se notificara “la plena aplicación del acuerdo de reparación negociado entre el Gobierno y las comunidades afectadas por la construcción de la presa de Chixoy” (Johnston, 2014, párr. 32). Asimismo, se indicó que el BM y el BID debían reportar periódicamente, hasta septiembre de 2014, las acciones que impulsaban para apoyar el cumplimiento del Plan de Reparación de 2010 (113th Congress, 2014).³

La normativa estadounidense impuso además restricciones a cualquier préstamo, subvención o política para la construcción de hidroeléctricas en Guatemala, y estableció la necesidad de realizar evaluaciones externas para garantizar que cada institución “responda a las conclusiones y recomendaciones de sus mecanismos de rendición de cuentas, para proporcionar una compensación justa u otra reparación adecuada a las personas y comunidades que sufren violaciones de derechos humanos” (Johnston, 2014, párr. 38). Estas medidas obligaron al presidente Otto Pérez Molina a responder a dicho requerimiento, por lo que se conformó el Consejo de Verificación y Seguimiento de la Política (CVSP) para concretar la propuesta de política pública que atendiera el caso Chixoy.

3. Políticas públicas en Guatemala

El concepto de políticas públicas empieza a cobrar fuerza en Guatemala a partir de tres acontecimientos de los años noventa: la firma de los Acuerdos de Paz, la transición a la democracia y la aprobación de la Ley de Descentralización, la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y el Código Municipal (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), 2017). En ese marco se creó, en 1997, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Sege-

plan), con el propósito de vincular los procesos de políticas públicas, planificación y programación con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo, y de dotar de capacidades técnicas a las entidades públicas para el desarrollo de políticas, planes sectoriales y territoriales.

No obstante, desde su origen la Segeplan ha enfrentado problemas que dificultan el cumplimiento de sus funciones: reducción presupuestaria, disminución del personal contratado, limitaciones operativas e incluso una propuesta de disolución en 2023 (De León, comunicación personal, 31 de julio de 2024).

Aunque la Segeplan regula la formulación de políticas públicas, no logra compensar las debilidades técnicas de los equipos de planificación gubernamental, lo que se traduce en políticas mal estructuradas, con problemas públicos indefinidos y acciones poco viables, que además responden a intereses políticos coyunturales o electorales sin coincidir con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo: K’atun, Nuestra Guatemala 2032 (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), 2014). Lapuente (2013) agrega que la escasez de personal calificado obedece a la ausencia de un marco legal de servicio civil que institucionalice un sistema eficaz de ingreso, permanencia y ascenso gradual en la administración pública.

El debilitamiento de la Segeplan refleja un rezago regional más amplio en los procesos de planificación, que relegaron el enfoque histórico-estructural para responder a una lógica economista centrada en la operativización y cuantificación, con énfasis en resultados inmediatos que no abordan las causas fundamentales de los problemas sociales ni contribuyen a reducir las brechas de desigualdad (Mattos, 1991). Como señaló la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017), este deterioro —iniciado en la década de 1990— se caracterizó por la discontinuidad institucional, la reducción progresiva de capacidades técnicas y la volatilidad en las políticas públicas.

A ello se suman los problemas de corrupción y clientelismo al interior del Estado guatemalteco, que incluso provocaron la salida del presidente

³ La restricción impuesta por Estados Unidos data de los años ochenta; en 2014 se dio continuidad a dicha medida.

Otto Pérez Molina en 2015,⁴ y que se prolongaron y profundizaron en los gobiernos siguientes, acentuando el debilitamiento institucional y la ineficiencia en la gestión pública (Mack, 2021).

En ese contexto, en 2014 se conformó una comisión de trabajo integrada por la Comisión Presidencial en Materia de Derechos Humanos (Coprodeh), el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) y tres representantes de la Cocahich, con el fin de diseñar la propuesta de política pública que respondiera a las demandas de las comunidades. El 6 de noviembre de 2014 se aprobó la PRCH mediante el Acuerdo Gubernativo 378-2014, cuyo objetivo principal es la reparación de los derechos vulnerados de las víctimas de las 33 comunidades afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy. Las medidas del Plan de Reparación de 2010 se incorporaron como pilar de la política y su plan operativo.

Desde su aprobación, la política ha enfrentado importantes retos de implementación: debilidades técnicas en su diseño —como la inclusión de medidas de difícil cumplimiento, entre ellas el resarcimiento colectivo,⁵ que implica cambios estructurales— y la asignación de funciones fuera de la competencia de algunas entidades responsables (Wong, E., comunicación personal, 19 de marzo de 2024). Según la Cocahich, para 2018 solo se había avanzado en el 6% de los acuerdos (Morales, 2018). Durante el gobierno de Giammattei (2020-2024) se suspendieron las coordinaciones con entidades como el Ministerio de Educación y la Coprodeh (Morente, E., comunicación personal, 20 de junio de 2023), y bajo el gobierno del presi-

dente Bernardo Arévalo se han retomado algunas acciones (Molina, 2026), aunque persiste la escasa evidencia sobre el porcentaje real de cumplimiento y sus efectos concretos en la población afectada.

El principal logro ha sido el resarcimiento económico individual. En 2015 se asignaron Q1.200 millones para el pago de la primera parte; en 2016 se entregó parcialmente el segundo desembolso, y en 2018 se distribuyó casi la totalidad, quedando pendientes únicamente las personas que habían emigrado (Morales, 2018). En ese periodo no hubo avances en el resarcimiento colectivo. Para 2026 se espera iniciar su cumplimiento, dado que se destinaron Q107 millones a la Copadeh (Molina, 2026). En 2017 se iniciaron proyectos con el Ministerio de Cultura y Deportes sobre revitalización de valores culturales y con el Ministerio de Educación sobre temas ambientales y violaciones de derechos humanos (Morente, E., comunicación personal, 20 de junio de 2023), y en 2026 se ejecutaron obras viales a cargo de la Dirección General de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (Micivi). Desde 2024, el principal obstáculo es la falta de aprobación del reglamento para la entrega del resarcimiento colectivo, medida central para la reivindicación de los derechos de las comunidades.

4. El caso de Chixoy

Para analizar el diseño de la PRCH desde la perspectiva de los actores y su inserción en la agenda pública, este estudio integró la teoría de redes de política pública y el modelo de corrientes múltiples. Ambas propuestas, desarrolladas en contextos democráticos del norte global, ofrecieron categorías analíticas que permitieron explicar el caso Chixoy mediante el análisis del entramado de relaciones entre actores y la identificación de los momentos clave que posicionaron el tema en la agenda pública.

Kingdon (2014) se pregunta qué hace que ciertas problemáticas sociales logren ser consideradas en la agenda de gobierno y otras no, y responde a esa interrogante mediante su modelo de corrientes múltiples. Define la agenda como la lista de

⁴ La desaparecida Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) evidenció las distintas estructuras criminales que operaron durante el gobierno de Otto Pérez Molina (2012-2015), las cuales funcionaron a través de distintas prácticas ilícitas y están integradas por políticos y empresarios asociados con grupos criminales y agentes del Estado que utilizaron a las instituciones públicas para el logro de fines privados (Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), 2019).

⁵ Esto implica el desarrollo de proyectos de vida definidos por cada una de las comunidades afectadas. Estos variarían de acuerdo con los intereses y necesidades de las comunidades.

temas o problemas a los que los funcionarios gubernamentales prestan atención en un momento dado, y distingue entre la agenda gubernamental —los temas que reciben atención— y la agenda de decisión —una lista más reducida sobre la que se considera impulsar acciones concretas—. Es en esta última donde se materializa el cambio de política pública. Para que ese cambio se produzca, sostiene el autor, deben confluír tres corrientes: la identificación del problema, la existencia de una solución y la presencia de un contexto político favorable.

Un problema capta la atención de los formuladores de política cuando se evidencia una situación que requiere intervención: a través de indicadores técnicos que muestren la magnitud de la emergencia, de eventos coyunturales como crisis o desastres sociales, de información que revele problemas no resueltos o efectos no deseados, o de la creencia compartida de que el gobierno debe actuar ante una situación específica (Kingdon, 2014).

Las ideas y posibles soluciones a los problemas públicos provienen de fuentes diversas: académicos, *think tanks*, funcionarios públicos, grupos de interés y consultores. No todas las propuestas resultan viables; para serlo se requiere solidez técnica, compatibilidad con la postura política dominante, anticipación de posibles restricciones futuras y disponibilidad de recursos para su implementación. Muchas propuestas necesitarán ajustes: adaptarse, incorporar elementos de ideas previas y ganar legitimidad en las comunidades de especialistas.

El contexto político favorable surge cuando hay sintonía con las ideologías predominantes, los movimientos sociales organizados y los grupos de presión e interés, y también puede generarse a partir de cambios al interior del gobierno, como la rotación de personal clave o los cambios de administración. Estos factores determinan la ruta de negociaciones, la formación de coaliciones y el proceso legislativo.

Autores que han buscado actualizar y extender los planteamientos de Kingdon a contextos distintos del norte global, como Chun et al. (2012),

señalan que en contextos no democráticos la confluencia de las tres corrientes resulta compleja, y plantean que las ventanas de política pueden abrirse a partir de la aparición de un solo elemento, según el sistema político de cada país.

Pese a las divergencias sobre la convergencia de las tres corrientes, el punto de encuentro en la literatura es el concepto de ventanas de oportunidad. Kingdon (2014) señala que estas permanecen abiertas por poco tiempo y exigen acción rápida para ser aprovechadas, pues se cierran con facilidad cuando: los participantes consideran que el problema ya fue abordado; no se obtuvo el resultado esperado y no se quiere invertir más recursos; los eventos que motivaron la apertura han dejado de estar presentes; o el personal que impulsó la iniciativa cambió y el interés decayó.

Kingdon también desarrolló el concepto de emprendedores de políticas, actores que aprovechan las ventanas de oportunidad. Según Huitema et al. (2011), estos emprendedores pueden provenir del gobierno, de organizaciones internacionales, de la sociedad civil o de comunidades de expertos, y se distinguen por tres rasgos: la perseverancia para sostener sus demandas, la capacidad de conectar el problema con las soluciones disponibles, y la posesión de recursos críticos —información, credibilidad, conexiones y tiempo— para construir redes y elaborar propuestas.

Para ampliar la interpretación del papel de los actores, las redes y los recursos que inciden en la apertura de ventanas de oportunidad, resulta necesario explorar la teoría de redes de política pública, que aporta una visión de conjunto y permite entender el funcionamiento del proceso político a partir de la interacción entre actores.

4.1. Actores y redes de política pública

Subirats et al. (2008) definen a los actores como individuos, personas jurídicas o grupos sociales implicados en el problema social que busca atender la política pública. Su participación, directa o indirecta, estará en función de sus intereses, su capacidad para movilizar recursos y su capacidad para construir coaliciones. Según el espacio de

acción en que operan, los clasifica en públicos y privados. En el primer grupo —actores político-administrativos— incluye a las instituciones gubernamentales (parlamento, gobierno), administrativas y judiciales. Este grupo está sujeto a las instituciones y reglas de la administración pública, por lo que su margen de acción es limitado y requiere de la colaboración con otros actores.

En cuanto a los actores privados —socioeconómicos y socioculturales—, los agrupa en tres categorías: el grupo objetivo, integrado por las personas físicas o jurídicas que son la causa del problema; los beneficiarios finales, personas físicas o jurídicas que constituyen los principales afectados y quienes pueden obtener alguna mejora a través de la política; y los grupos de terceros, personas físicas o jurídicas que se ven afectadas indirecta y positiva o negativamente por la política.

Muller (2002) identifica un tercer tipo de actor: los mediadores. Su poder radica en la capacidad de definir y aplicar marcos interpretativos que orientan las negociaciones, alianzas y conflictos que inciden en la toma de decisiones. Su relevancia, peso y legitimidad varían según la categoría a la que pertenecen: los profesionales, cuyo conocimiento especializado les permite definir criterios de interpretación sobre el funcionamiento y las competencias de su campo; las élites administrativas, con ventaja profesional y gerencial, cuya influencia reside en su acceso a los espacios de toma de decisiones; y los políticos designados administrativamente, cuyo papel se sustenta en el respaldo local con que cuentan, lo que les otorga ventaja tanto gerencial como política.

Además de clasificar a los actores y sus modos de interacción, es fundamental comprender la magnitud de esas interacciones y el peso que adquieren cuando los actores forman parte de un entramado más amplio. La teoría de redes de política pública aborda precisamente esta dimensión: la relevancia de una red no depende de su tamaño, sino de la capacidad de sus integrantes para tomar decisiones a partir de su complejidad, densidad y centralidad (Dente y Subirats, 2014).

Este enfoque plantea que el Estado deja de ser el actor central en política pública, y que el análisis de las dinámicas entre actores a nivel micro permite aproximarse al funcionamiento del sistema político, al examinar el comportamiento de sus partes y los límites de acción condicionados por los marcos institucionales (Zurbriggen, 2011). El objetivo es identificar patrones de interacción y comprender cómo se distribuye el poder en la definición de políticas.

Uno de los enfoques que ganó mayor peso en la literatura de redes es el de gobernanza, según el cual diversos actores, públicos y privados, interactúan en un esquema horizontal y de confianza, compartiendo compromisos y rigiéndose por las mismas reglas en el proceso de desarrollo de una política (Evans, 1998; Vázquez, 2014; Klijn, 1998; Betancur y Murcia, 2019; Rhodes, 2000). Santos (2012) agrega que, bajo este marco, la apuesta consiste en promover consensos y sustituir los acuerdos jerárquicos en los que el gobierno tenía tradicionalmente la última palabra, siendo la distribución del poder entre los actores el elemento central.

Sin embargo, en contextos de debilitamiento institucional con marcadas asimetrías de poder —como los de América Latina—, estos mecanismos de participación pueden encubrir prácticas políticas jerárquicas (Zarembeg y Martínez, 2021). Para entender los límites de la red, Metz et al. (2023) señalan que es necesario analizar el sistema político de cada país —entendido como la estructura macropolítica— porque este determina el tipo de vínculos que se establecerán entre actores y si se priorizará la cooperación o la concentración del poder.

Los alcances variarán según se trate de un Estado con estructuras políticas sólidas e instituciones formales o de uno con estructuras frágiles e instituciones informales. En democracias consolidadas, la distribución vertical y horizontal del poder y la institucionalidad formal permiten a la sociedad participar en los espacios de toma de decisión (Metz y Brandenberger, 2023); en cambio, en países con fragilidad institucional, las redes operan en un contexto de dispersión del poder,

ausencia de una estructura estatal cohesionada y predominio de intereses particulares sobre el bien colectivo (Medellín, 2004).

Klijn (1998) identifica otra variable relevante en el análisis de redes: los recursos, que define como cualquier habilidad que posee un actor pero que solo adquiere relevancia si es valorada por otro. Por ello, los recursos variarán según el contexto y el tipo de red (Berardo, 2010).

La teoría de la dependencia de recursos sostiene que las organizaciones no cuentan por sí solas con los recursos necesarios para subsistir o cumplir sus objetivos, por lo que deben adquirirlos de otras organizaciones que forman parte de un sistema más amplio. Este intercambio promueve relaciones de confianza y compromiso, e incentiva futuras relaciones cooperativas (Berardo, 2010). La teoría interorganizacional, por su parte, reconoce que los recursos que aportan los actores no son equivalentes ni tienen el mismo peso, lo que puede generar desigualdades, asimetrías y dependencia, reguladas en alguna medida mediante acuerdos organizacionales.

Bajo esta estructura, se desarrollan relaciones de interdependencia en las que los actores intercambian recursos y definen acuerdos para asegurar la coordinación (Klijn, 1998). La relevancia de cada actor dentro de la red variará según el tipo de recurso que aporte y determinará las correlaciones de poder, segmentando a los participantes en centrales —quienes poseen recursos críticos e influencia— y periféricos —quienes tienen una participación simbólica o consultiva con escasa capacidad de decisión (Klijn, 1998).

Para ilustrar esta distinción, el estudio tomó como referencia la clasificación de Berardo (2010) sobre recursos críticos —materiales y no materiales— y la de Vázquez (2014), que incorpora las categorías organizacional y cultural (véase Figura 1).

Esta clasificación distingue dos categorías de recursos críticos. La primera comprende los de orden simbólico —recursos no materiales cuya importancia radica en la legitimidad, la dimensión ética y el acceso a otros espacios que brindan a la red—. La segunda abarca los recursos materializa-

dos en productos concretos de naturaleza económica, humana o legal. Esta clasificación permite entender cómo los recursos adquieren relevancia en función de la red y los objetivos trazados.

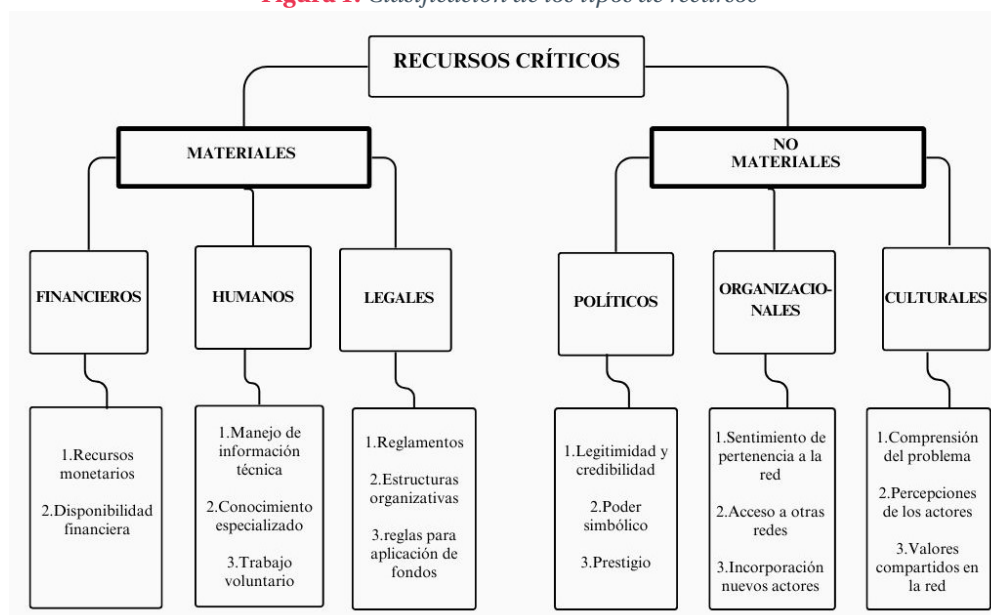
En síntesis, tanto el enfoque de corrientes múltiples como el de redes de política pública buscan resaltar la perspectiva relacional del proceso de política pública para comprender la distribución del poder entre los actores, los recursos que aportan y las ventanas de oportunidad que surgen como mecanismos para promover el avance o el retroceso de una política. Estos constituyen los ejes analíticos centrales para examinar la red de la PRCH.

5. Metodología

Mediante el enfoque mixto de investigación se analizó la red de política pública que vincula a los diversos actores y los recursos implicados en el diseño de la PRCH durante el periodo 2010-2014, lo que incluye principalmente a los actores involucrados desde el diseño del Plan de Reparación de Daños y Perjuicios hasta los definidos para el diseño de la política. El estudio se orientó por dos preguntas: ¿cuáles fueron las condiciones que facilitaron la aprobación de la PRCH en 2014, tras décadas de indiferencia gubernamental?, y ¿qué actores estuvieron involucrados y qué recursos críticos aportaron para impulsar esta agenda?

El objetivo fue analizar la red de política pública configurada durante el periodo 2010-2014, identificando los patrones de relaciones entre actores, los recursos intercambiados y los mecanismos que posibilitaron la apertura de ventanas de oportunidad para la aprobación de la política.

El componente cualitativo incluyó la revisión documental de fuentes primarias y entrevistas semiestructuradas a cinco informantes clave: actores que representaron en la mesa de diálogo a la Segeplan, el Minfin, el equipo de abogados que colaboró con la Cocahich y Oxfam Guatemala. Estas entrevistas aportaron información sobre el contexto, los actores clave, los recursos y la línea de tiempo del desarrollo de la política.

Figura 1: Clasificación de los tipos de recursos

Fuente: información tomada de Berardo, 2010 y Vázquez, 2014.

El componente cuantitativo se desarrolló mediante el análisis de redes sociales (ARS), enfoque que permite cuantificar las relaciones entre actores y representarlas gráficamente (Aguirre, 2011), en dos fases. La primera identificó las propiedades estructurales de la red: el número de nodos (actores), el tipo de interacciones existentes y la distribución de los recursos. Para identificar a los actores se aplicó un cuestionario a ocho informantes clave, quienes, a través de la técnica del generador de nombres (Robins, 2015), proporcionaron información sobre otros participantes en la red.

La segunda fase, mediante el programa Ucinet, comprendió la construcción de una matriz binaria simétrica no ponderada para identificar la presencia o ausencia de relaciones entre actores, sin considerar la intensidad de los vínculos ni la dirección de los flujos; la visualización de la red con sus nodos e interconexiones; el análisis de densidad para cuantificar las interconexiones entre nodos; y la aplicación de medidas de centralidad, rango, intermediación y cercanía para evaluar la posición y relevancia de cada actor en la red.⁶

⁶ Esta decisión metodológica se justifica por la disponibilidad limitada de datos. En consecuencia, por ser un trabajo exploratorio, el enfoque se concentró en identificar la pre-

Este proceso permitió identificar 29 actores clave que conformaron la red de diseño de la PRCH, con lo que se cumplió el objetivo exploratorio del estudio sobre la configuración y dinámica de la red. Durante la recolección de datos mediante entrevistas se alcanzó la saturación teórica, evidenciada cuando las últimas tres entrevistas comenzaron a generar respuestas repetitivas que no aportaban información sustancialmente nueva sobre la estructura y dinámica de la red.

Cabe señalar dos limitaciones en la recolección de datos: la dificultad para contactar a personas de la ex Copredeh, principalmente debido al complejo contexto político que enfrentó el país durante 2023, y la imposibilidad de entrevistar a representantes del BID, quienes manifestaron tener restricciones institucionales para referirse al tema.⁷

sencia o ausencia de vínculos entre actores, prescindiendo de la medición de la intensidad de los flujos, lo que permitió trabajar con la información disponible sin comprometer la validez del análisis estructural.

⁷ El país enfrentó una crisis política cuando el Ministerio Público (MP) intentó suspender al partido Semilla y cuestionar los resultados electorales que habían proclamado ganador a Bernardo Arévalo. Esta situación desencadenó una serie

Tabla 2: Distribución de los participantes de la red de acuerdo con el tipo de actor y recursos que aporta

Tipo de actor	Total
Privado	8
Público	10
Mediador	11
Total	29
Tipo de recursos	Total
Financieros	6
Humanos	10
Legales	3
Políticos	10
Total	29

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de los cuestionarios.

6. Resultados

6.1. La red de actores del diseño de la PRCH, según el enfoque de ARS

La **Tabla 2** muestra a los 29 actores públicos y privados identificados en la red de la PRCH. Del ámbito público, concretamente del Organismo Ejecutivo, se identificaron la Segeplan y la Copre-deh; del ámbito privado, organizaciones de sociedad civil y personas que desempeñaron funciones de asesoría legal. Entre los mediadores se incluyeron las embajadas, el gobierno y representantes de Estados Unidos —principalmente durante el segundo periodo de gobierno de Barack Obama— además de organismos internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (Oacnudh). La participación de estos actores se describe según los recursos que aportaron a la red (véase Anexo 1). Los recursos humano y político fueron los de mayor peso, seguidos por el financiero y el legal.

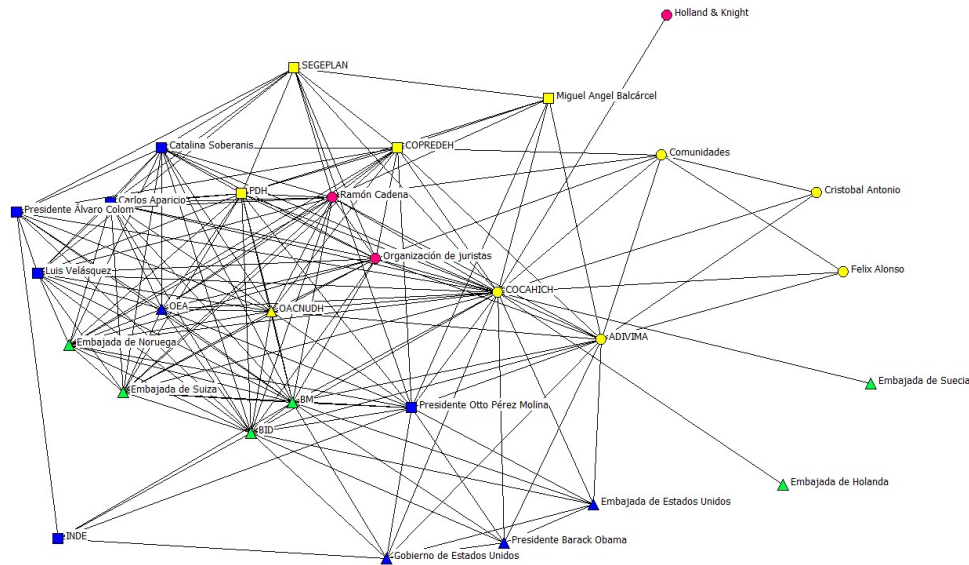
de manifestaciones populares y motivó al MP a impulsar acciones legales contra el partido.

La **Figura 2** muestra la estructura de la red, integrada por 29 nodos (actores) y 338 vínculos (relaciones), con una densidad del 41,6 %. Este indicador refleja la proporción de conexiones existentes respecto del total de conexiones posibles entre los actores. El resultado indica una conectividad moderada, con interconexiones diferenciadas que incluyen tanto la ausencia de relación en algunos casos como la presencia de actores con distintos grados de centralidad e influencia dentro de la estructura relacional. Los actores con menor grado de conexión se ubican hacia el extremo derecho del grafo, lo que indica su posición marginal respecto al núcleo de interacciones; entre ellos se encuentran las embajadas, Cristóbal Antonio y Félix Alonso, y representantes de las comunidades. En el extremo izquierdo se sitúa el Instituto Nacional de Electrificación (INDE). La Cocahich, en cambio, aparece como el nodo que concentra la mayor parte de los vínculos, situación similar a la de dos organismos internacionales: la OEA y la Oacnudh.

Esta información se contrastó con las medidas de centralidad de rango (véase Anexo 2), que indican que la Cocahich es el nodo más conectado y de mayor centralidad, con el 96,4 % de conexiones, seguida por las instituciones financieras internacionales BM y BID, con el 67,90 %. Las embajadas de Suiza y Noruega, junto con Carlos Aparicio y Luis Velásquez, concentran el 50 % de los vínculos con el resto de los nodos. Las embajadas de Suecia y Holanda y el bufete jurídico Holland & Knight registran la menor centralidad, con el 3,60 % de conexiones.

6.2. Los recursos críticos y el juego entre los actores de la PRCH

El enfoque de ARS permitió visualizar las interacciones entre los actores y sus posiciones en función de los recursos aportados. No obstante, fue necesario contrastar esta información mediante entrevistas a actores del gobierno, organizaciones sociales y de cooperación internacional, que permitieron indagar sobre el rol de determinados actores y examinar cómo los recursos que maneja-

Figura 2: Red de actores de la PRCH

Tipo de actores	Tipo de recursos
□ Públicos	■ Legales
○ Privados	■ Humanos
△ Mediadores	■ Políticos
	■ Financieros

Fuente: elaboración propia con datos de Ucinet. **Nota:** La figura muestra los vínculos entre los actores que participaron de la red, sin explicar direccionalidad.

ron resultaron determinantes en la definición de la PRCH.

La Figura 3 presenta una síntesis de los recursos identificados por las personas entrevistadas, agrupados según las seis categorías propuestas por Berardo (2010) y Vázquez (2014). Los de mayor presencia fueron los recursos políticos —vinculados a la legitimidad e identidad del espacio—, los financieros —canalizados a través de fondos y financiamientos— y los organizacionales —expresados en las redes y vinculaciones generadas—. A continuación se detallan los relatos de los actores que movilaron sus recursos para impulsar la aprobación de la política y de quienes buscaron obstaculizarla.

6.2.1. Actores activos en la aprobación de la PRCH

Uno de los actores identificados como más activos durante el proceso fue la Cocahich. Su principal recurso fue el humano, movilizado a través de plantones y cabildeos internacionales ante la escasa respuesta de los distintos gobiernos. Sobre esta situación se indicó: “Existía la Copredeh, pero sin capacidades para mediar la situación de Chi-

xoy... los procesos de diálogo no avanzaron, no había condiciones institucionales, por lo que las comunidades acudieron a mecanismos de presión al nivel más alto en el sistema interamericano” (ex funcionario de Segeplan, comunicación personal, 19 de septiembre de 2024).

Las personas entrevistadas agregaron que la activación de redes internacionales respondió a estrategias empleadas previamente por organizaciones de derechos humanos: “el lobby de organizaciones de derechos humanos se utilizó como estrategia desde el conflicto armado interno de los años 80, por lo que es común que personas defensoras de los derechos humanos viajen a Washington a reunirse con senadores o asesores” (ex representante del Minfin, comunicación personal, 18 de marzo de 2024).

Hubo consenso entre las personas entrevistadas en que estos logros fueron posibles gracias al involucramiento directo de las comunidades con la política, impulsado por su condición de afectadas y como reacción ante la inoperancia del Estado para garantizar sus derechos:

Las comunidades se han apropiado de la política porque ellas la hicieron, o sea ellos saben qué tiene cada apartado y eso ha permitido que la

Figura 3: Nube de palabras con los recursos aportados por los actores a la red de la PRCH



Fuente: elaboración propia con información obtenida de las entrevistas a informantes clave.

política avance, porque la política no avanza por el Estado... sino porque existe una población fuertemente organizada que hace o activa que ese mecanismo funcione o que se cumpla (personal de Oxfam, comunicación personal, 22 de junio de 2023).

Otro actor identificado como interesado en el avance de la política fueron los mediadores. Los informantes clave los describieron como figuras conciliadoras que otorgaron valor político al proceso mediante la legitimación del espacio y su papel de intermediación entre los representantes de las comunidades y el Gobierno:

El representante de la OEA fue muy buen negociador durante la creación del Plan de Resarcimiento; se necesitaba una moderación de mucho peso para llegar a acuerdos y este compañero lo logró... fue nombrado por el secretario general de la OEA, por lo que tenía línea directa con él y podía llamarlo para informarle si el gobierno estaba entorpeciendo el proceso (representante del equipo de abogados de Cocahich, comunicación personal, 13 de junio de 2023).

Otra figura clave fue Catalina Soberanis, funcionaria del gobierno de Álvaro Colom durante el periodo en que se activó la Comisión del Proceso de Diálogo y Negociación del Plan de Reparación de Daños y Perjuicios Sufridos por las Comunidades

Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy:

Ella fue fundamental para facilitar el consenso y la negociación en el proceso de aprobación de la política. Un elemento que facilitó el intercambio entre los actores —principalmente entre los delegados del Gobierno y la Cocahich— fue su trayectoria dentro del movimiento de derechos humanos. Estos agentes catalizadores, capaces de transitar entre su posición oficial y el compromiso con las comunidades, facilitaron las condiciones para encontrar puntos de acuerdo y avances en la propuesta de política (ex representante del Minfin, comunicación personal, 18 de marzo de 2024).

Catalina Soberanis, de la ADC, fue mucho más abierta; con ella se logró la firma del plan, pero después las fuerzas oscuras dentro del gobierno influyeron y pusieron en la negociación a una persona que ya sabíamos que llegaba a entorpecerla, y ya no se avanzó nada... (representante del equipo de abogados de Cocahich, comunicación personal, 13 de junio de 2023).

En cuanto a Estados Unidos, según la Cocahich, desde 2006 hasta 2014 se desarrolló un periodo de colaboraciones con actores clave de ese país, lo que facilitó el uso de la presión política como recurso en distintos momentos del proceso. El

primero fue la participación como observadores en la mesa de negociación de 2006:

Antes se invitaba al delegado de política de la Embajada de Estados Unidos para que llegara como observador a las reuniones cuando estaba la Cocahich; regularmente era una persona del área política que seguía el avance del diálogo. Sin embargo, con el cambio de Copredek a Copadeh en 2020, ya no se les permitió asistir (personal de Oxfam, comunicación personal, 22 de junio de 2023).

El segundo mecanismo fue la condicionalidad económica de la ayuda a Guatemala en 2014:

El Gobierno de Estados Unidos presionó para la aprobación de la política porque a través del Banco Mundial se condicionó la entrega de cooperación militar a Guatemala hasta que no se firmara la política; incluso esa cláusula aparece en la Ley de Presupuestos de Estados Unidos (representante del equipo de abogados de Cocahich, comunicación personal, 13 de junio de 2023).

Con Estados Unidos empezamos el trabajo de lobby con distintos senadores; fue finalmente con el senador Patrick Leahy que se logró apoyo para notificar las irregularidades y el incumplimiento en la garantía de los derechos humanos de las comunidades... A través de su apoyo se logró que en la ley de asignaciones del Congreso de finales de 2013, en la que se define el presupuesto para la cooperación internacional, se condicionara el apoyo a Guatemala... Eso fue un detonante para Otto Pérez Molina, quien no quería hacer nada... Por eso se aprobó el Acuerdo 378 de 2014, pero no es que él lo haya creado: fue una copia del plan de reparación, y por eso el objetivo de la política pública es darle implementación al plan de reparación de 2010... (Cocahich, comunicación personal, 20 de junio de 2023).

6.2.2. Actores pasivos en el proceso de la PRCH

Los informantes clave señalaron que el INDE, principal responsable de la construcción de la hidroeléctrica, no asumió durante la etapa de negociación del Plan de Resarcimiento la responsabilidad por los daños causados a las comunidades. Además, destacaron que los delegados de esa entidad en la mesa de negociaciones carecían de facultades para tomar decisiones y que su papel fue más bien simbólico:

El INDE mandaba a cualquier persona; inclusive se identificó que uno de los delegados era el jefe de limpieza de la oficina central, y fue esa persona la que se nombró para tratar temas políticos de negociación y resolver un asunto complejo relacionado con violaciones a derechos humanos... (Cocahich, comunicación personal, 20 de junio de 2023).

Respecto al gobierno de Otto Pérez Molina, se comentó que “si bien cumplió con la aprobación de la política por la presión internacional y [...] por ser un actor de la guerra y querer... lavarse la cara, después de eso no hubo mucho apoyo” (representante del equipo de abogados de Cocahich, comunicación personal, 13 de junio de 2023).

En cuanto al papel de la Segeplan, aunque no hubo una intención directa de bloquear el proceso, sus debilidades técnicas se evidenciaron en las dificultades para aprobar una propuesta de esta índole: “la estructura de la PRCH no responde a lo que es una política pública, porque no es viable de cumplir. El enfoque del instrumento aprobado es el de un plan de resarcimiento, el cual tiene otras implicaciones para su funcionamiento” (Segeplan, comunicación personal, 31 de julio de 2024). Personal de Oxfam agregó:

No había marcos institucionales claros de cómo responder a un caso como este, por lo que era difícil traducirlo en un concepto de política pública... Las comunidades mantuvieron que el plan de resarcimiento no podía cambiarse, pero que sí podía tener un marco de política. Técnicamente, sin embargo, no tenía una estructura: Segeplan no contaba con ningún instructivo ni con un documento estructurado (personal de Oxfam, comunicación personal, 19 de septiembre de 2024).

Realmente los procesos de política son políticos y no técnicos. Se ha demostrado que, aunque el diseño sea perfecto o deficiente, eso no importa, porque el avance depende de otra serie de factores... Casi siempre ocurre lo mismo con la mayoría de las políticas en Guatemala... En el caso de la política de Chixoy, solo el tema de la legislación y la política de agua —un asunto histórico no resuelto— atraviesa también esta política, y no será abordado porque su naturaleza es la de una política de resarcimiento... (personal de Oxfam, comunicación personal, 22 de junio de 2023).

A ello se suma que hasta el momento no se conoce ningún ejercicio de seguimiento o evaluación de la política que permita identificar qué intervenciones están funcionando, cuáles deben reformularse y cuáles requieren ajustes para garantizar su cumplimiento. Más allá de una revisión cuantitativa del grado de avance o de la ejecución presupuestaria, es necesario conocer en qué medida las comunidades han mejorado sus condiciones de vida a partir de las acciones realizadas hasta ahora.

Esto obedece, a su vez, al enfoque clásico y normativo con que la Segeplan aborda el diseño de políticas públicas, en el que se priorizan criterios cuantitativos para medir la eficiencia y la pertinencia de las propuestas, aunque estas tengan escasa conexión con las prioridades de gobierno. Se trata de instrumentos rígidos con dificultades de adaptación ante escenarios de convulsión política. Frente a estas adversidades, y pese a que la política de Chixoy cuenta con presupuesto asignado por ley, la ausencia de marcos institucionales adecuados dificulta su cumplimiento y evidencia la necesidad de repensar el modelo de gestión pública.

7. Conclusiones

7.1. Configuración de la red de actores y los recursos que empujaron la agenda

El análisis de la PRCH desde el enfoque de redes permitió identificar una red con participación de múltiples actores que operó bajo criterios de gobernanza: enfrentó momentos de conflicto y desacuerdo, pero logró negociar y establecer puntos de acuerdo entre los involucrados. En esta estructura, el gobierno desempeñó un rol secundario, mientras que Estados Unidos y la Cocahich fueron los protagonistas al definir las estrategias de presión para la aprobación de la política. Este hallazgo evidenció que las decisiones determinantes no se tomaron en el marco de la red, sino que constituyeron una condición previa a su conformación. Por ello, se define la red configurada como instrumental, resultado de presiones

externas y de la intervención de mediadores en el proceso de negociación.

El examen de la red reveló que los resultados del ARS, por sí solos, no lograron evidenciar el poder real de algunos actores debido a las asimetrías existentes. En esta dinámica, la fortaleza no estuvo determinada por la cantidad de nodos vinculados, sino por los recursos aportados —especialmente los políticos, humanos y legales—, que resultaron ser los más críticos para el avance de la política. El control de los recursos definió el poder de decisión sobre la red y evidenció la ausencia de relaciones horizontales en las que todos los actores tuvieran igual capacidad de decisión e influencia.

El INDE, con una posición periférica dentro de la red, buscó obstaculizar el proceso mediante una actitud de indiferencia, escasa cooperación y bajo perfil. En el caso de la Segeplan, mientras que el ARS la ubicó como un actor conectado que aportó recursos humanos —principalmente a través del manejo de información y el dominio temático—, las entrevistas expusieron deficiencias en su capacidad técnica y en su rol rector de políticas públicas.

La participación de Estados Unidos tuvo una doble representación. De manera directa, a través de tres entidades gubernamentales involucradas entre 2012 y 2014 —el Senado, el presidente Barack Obama y la Embajada—, que mostraron una centralidad moderada en el análisis de red. De manera indirecta, a través de dos organismos internacionales financiados principalmente con fondos estadounidenses: el BM y el BID, que presentaron alta conectividad e intermediación. El análisis de estos nodos es fundamental para entender el funcionamiento de la red y las asimetrías de poder que se produjeron.

En cuanto a las tres primeras entidades, el poder político se materializó en medidas de conditionalidad de la ayuda militar al país, estrategia clave tanto para la aprobación de la política como para la propia conformación de la red. Los organismos financieros, por su parte, reflejan el peso del recurso político y económico: estuvieron involucrados directamente en la construcción de la hidroeléctrica y, al mismo tiempo, se convirtieron

en actores estratégicos para subsanar los daños causados a las comunidades, en coordinación con el Estado. El poder de estos nodos radica, así, en la tenencia de un recurso crítico —el político—, y refleja además la posición de dependencia externa de Guatemala respecto a ese país.

Los mediadores internacionales, en especial la OEA y la Oacnudh, revelaron alta centralidad en la red, tanto en el ARS como en los testimonios, que destacaron su rol de intermediación entre las comunidades y el gobierno y la legitimidad y credibilidad que otorgaron al proceso. Precisamente ante las irregularidades que Cocahich denunció a lo largo del proceso, resultó estratégico el vínculo con estos actores, que defendieron una agenda de consensos y negociación.

Los resultados del ARS y la información cualitativa obtenida mediante las entrevistas confirmaron la centralidad de la Cocahich como actor fundamental de la red, con el recurso humano como principal aporte. Sin embargo, su poder real para definir el curso de la política fue limitado; la clave estuvo en su capacidad para involucrarse y vincularse con el resto de los nodos, siendo determinante la coordinación con Estados Unidos en 2014.

El papel de la Cocahich evidencia, a su vez, que las demandas estructurales vinculadas al resarcimiento de derechos han sido asumidas por las propias comunidades y por organizaciones de la sociedad civil, que han tomado la responsabilidad de impulsar procesos que deberían ser tutelados por el Estado en su calidad de garante de los derechos humanos. Esta dinámica ha generado en las comunidades sobrecarga de trabajo, desgaste organizacional y expectativas de difícil materialización.

Como se planteó al inicio de la investigación, además de conocer la configuración de la red y la distribución de recursos entre sus actores, es necesario examinar las condiciones contextuales y coyunturales que facilitaron la aprobación de la política, dado que la evidencia demostró que la participación de los diversos actores no fue el elemento decisivo para el avance de la iniciativa.

7.2. Condiciones que facilitaron el avance de la PRCH

Los hallazgos de la investigación evidenciaron que las condiciones que permitieron aprobar la PRCH no recayeron únicamente en la construcción de redes ni en la participación de diversos actores. Aplicando el modelo de corrientes múltiples de Kingdon, se observó que la Cocahich, como emprendedora de políticas, mantuvo activa la demanda durante más de una década y aprovechó coyunturas específicas para incidir en la agenda pública, encontrando ventanas de oportunidad que resultaron decisivas para el avance del proceso.

Estas ventanas se abrieron a partir de los siguientes momentos: las comunidades evidenciaron, mediante datos y testimonios, la persistencia de los problemas derivados de la construcción de la hidroeléctrica; colaboraron en la elaboración del Plan de Resarcimiento, que sirvió de base para la PRCH; la participación de funcionarios públicos con trayectoria en organizaciones de derechos humanos facilitó la negociación entre el gobierno y las comunidades; y el involucramiento de Estados Unidos bajo el gobierno de Barack Obama ejerció presión mediante la Ley N.º 113-76, que condicionó la ayuda militar a Guatemala e impuso restricciones crediticias.

A diferencia de lo que plantea Kingdon, sin embargo, estos momentos no convergieron simultáneamente. Las ventanas de oportunidad se abrieron de forma discontinua a lo largo de varios años, y el factor decisivo fue la presión ejercida por el gobierno de Obama. Esto pone de manifiesto que, en contextos de debilitamiento institucional, la confluencia entre la identificación del problema, la formulación de una solución y la existencia de un contexto político favorable es compleja y difícil de lograr en un solo momento. Como señalan Chun et al. (2012), la apertura de la ventana puede depender de la irrupción de un solo elemento; en este caso, el de un contexto internacional favorable.

El caso analizado sugiere, así, la necesidad de ampliar el modelo de corrientes múltiples incor-

porando la variable de presión internacional, que puede convertirse en un factor decisivo para la apertura de ventanas de oportunidad en los Estados frágiles.

Lo anterior lleva a reflexionar sobre los marcos teóricos empleados en esta investigación. Tanto el modelo de Kingdon como el enfoque de redes de política pública fueron relevantes para aproximarse al estudio de las políticas desde una perspectiva poco abordada en Guatemala, orientada a comprender el proceso a partir del análisis de sus protagonistas, las ventanas de oportunidad y las correlaciones de fuerzas que determinaron el desenlace de la política. No obstante, es importante subrayar que estos marcos surgen de experiencias y realidades democráticas, donde la gobernanza y la apuesta por el diálogo y el consenso han constituido el motor de estas iniciativas. Esto plantea la pregunta: ¿qué sucede cuando las redes de política se conforman en contextos de debilidad institucional?

Para responder a esta interrogante conviene retomar los planteamientos de Metz et al. (2023) sobre el papel de los sistemas políticos y los de Zurbriggen (2011) sobre las limitaciones que los marcos institucionales imponen al accionar de las redes de políticas. En ese sentido, los límites observados en la red de la PRCH deben interpretarse a partir de las particularidades del Estado guatemalteco, caracterizado por dinámicas de cooptación, fragilidad institucional y el progresivo debilitamiento del sistema democrático durante la última década. Este escenario provoca que demandas históricas de carácter estructural queden supeditadas a lógicas clientelares, político-partidistas y de presión externa.

Estos patrones evidencian, a su vez, las limitaciones estructurales que enfrentan las políticas públicas, cuyo potencial transformador cede ante mecanismos coyunturales de alcance limitado, como lo ilustra la aprobación de la PRCH con las dificultades técnicas de implementación que presentó desde su inicio.

Si bien esta investigación no profundizó en la dimensión institucional, se considera que esta variable constituye una línea relevante para inves-

tigaciones futuras, especialmente para comprender con mayor precisión los alcances y límites de las redes de política pública como metodología y estrategia para el diseño de políticas. Resulta pertinente explorar esta dimensión en contextos como el guatemalteco, donde cabe preguntarse en qué medida las redes de políticas pueden promover transformaciones institucionales en escenarios de debilitamiento institucional.

En síntesis, el aporte de esta investigación fue aproximarse al caso de la PRCH mediante el análisis de sus actores, sus vínculos, las ventanas de oportunidad y los recursos aportados. El caso evidenció que, si bien las redes de actores pueden constituir mecanismos de participación y negociación, enfrentan limitaciones cuando operan en contextos nacionales de cooptación y dependencia externa. El diseño de políticas públicas requiere tanto del involucramiento de diversos actores como del fortalecimiento de las capacidades estatales. Por último, los hallazgos plantean desafíos para la investigación en políticas públicas en países como Guatemala, que demanda aproximaciones teóricas y metodológicas capaces de construir categorías de análisis que reflejen con mayor fidelidad las realidades que se estudian.

Referencias

- 113th Congress (2014). Consolidated Appropriations Act, 2014 (H.R.3547). Public Law 113-76, 17 de enero de 2014. En línea: [enlace](#).
- Aguirre, J. (2011). *Introducción al análisis de redes sociales*. Number 82. Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas. En línea: [enlace](#).
- Bartolomé, L., de Wet, C., Mander, H. y Nagaraj, V. K. (2000). *Displacement, resettlement, rehabilitation, reparation and development*. Number 1.3. World Commission on Dams. En línea: [enlace](#).
- Berardo, R. (2010). Sustaining joint ventures: The role of resource exchange and the strength of inter-organizational relationships. En Feiock, R. C. y Scholz, J. T. (eds.), *Self-organizing federalism: Collaborative mechanisms to mitiga-*

- te institutional collective action*. pp. 204–228. Cambridge University Press, New York. DOI: [10.1017/CBO9780511642319.011](https://doi.org/10.1017/CBO9780511642319.011).
- Betancur, X. y Murcia, J. (2019). El análisis de redes sociales -ARS- como recurso metodológico para el estudio formal de redes de políticas públicas. *Revista Espacio Abierto de la Universidad del Zulia*, 28(3):109–126. En línea: [enlace](#).
- Carimán, B. (2010). Gobernanza, redes y políticas públicas. *Políticas Públicas*, 3(1):17–28. En línea: [enlace](#).
- Chun, L. y Jayakar, K. (2012). The evolution of telecommunications policy-making: comparative analysis of China and India. *Telecommunications Policy*, 36(1):13–28. DOI: [10.1016/j.tel-pol.2011.11.016](https://doi.org/10.1016/j.tel-pol.2011.11.016).
- Colchester, M. (2000). *Dams, indigenous peoples and ethnic minorities*. Number 1.2. World Commission on Dams. En línea: [enlace](#).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas*. CEPAL. En línea: [enlace](#).
- Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) (2019). *Informe temático Guatemala: un Estado capturado*. CICIG. En línea: [enlace](#).
- Corte Interamericana de Derechos Humanos (2012). Caso Masacres de Río Negro vs. Guatemala (excepción preliminar, fondo, reparaciones y costas, serie C n.º 250). Sentencia de 4 de septiembre de 2012. En línea: [enlace](#).
- Dembicz, K. (ed.) (2023). *Megaproyectos en Centroamérica: dilemas, discursos, debates*. Universidad de Varsovia. En línea: [enlace](#).
- Dente, B. y Subirats, J. (2014). *Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Ariel.
- Evans, M. (1998). Análisis de redes de políticas públicas: una perspectiva británica. *Gestión y Política Pública*, 7(2):229–265. En línea: [enlace](#).
- Huitema, D., Lebel, L. y Meijerink, S. (2011). The strategies of policy entrepreneurs in water transitions around the world. *Water Policy*, 13: 717–733. DOI: [10.2166/wp.2011.107](https://doi.org/10.2166/wp.2011.107).
- International Rivers (2007). Represa Chixoy, Guatemala. *International Rivers*, 19 de septiembre de 2007. En línea: [enlace](#).
- Johnston, B. (2005). *Estudio de los elementos del legado de la represa Chixoy. Tomo Uno: Resumen ejecutivo: daños emergentes y reparaciones. Recomendaciones para el recurso*. Centro para la Ecología Política. En línea: [enlace](#).
- Johnston, B. (2010). Chixoy Dam Legacies: The struggle to secure reparation and the right to remedy in Guatemala. *Water Alternatives*, 3(2): 341–361. En línea: [enlace](#).
- Johnston, B. (2014). Inside the Chixoy Dam reparations deal. *Counter Punch*, 14 de noviembre. En línea: [enlace](#).
- Kingdon, J. (2014). *Agendas, alternatives, and public policies*. Pearson.
- Klijn, E. (1998). Redes de políticas públicas: una visión general. En Kickert, W. J. M. y Koppenjan, J. F. (eds.), *Managing complex networks*. Sage Publications, London. En línea: [enlace](#).
- Klijn, E. y Koppenjan, J. (2000). Public management and policy networks: The theoretical foundation of the network approach to governance. *Public Management*, 2(2):135–158. DOI: [10.1080/14719030000000007](https://doi.org/10.1080/14719030000000007).
- Lapuate, O. (2013). *Análisis de políticas públicas como agenda nacional, desde su formulación hasta su implementación y ejecución*. Consejo Económico y Social de Guatemala. En línea: [enlace](#).
- Lasswell, H. D. (1970). The emerging conception of the policy sciences. *Policy Sciences*, 1(1):3–14. DOI: [10.1007/BF00145189](https://doi.org/10.1007/BF00145189).
- Mack, L. (2021). Corrupción, autoritarismo competitivo y reducción de espacios democráticos en Guatemala. Ponencia presentada al Congreso Virtual LASA, mayo 2021. En línea: [enlace](#).
- Marsh, D. y Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British government*. Clarendon Press.
- Mattos, C. A. d. (1991). *¿Planificación en América Latina?: El difícil camino de lo utópico a lo posible*. Instituto Latinoamericano y del Caribe

- de Planificación Económica y Social (ILPES). En línea: [enlace](#).
- Medellín, P. (2004). *La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad*. CEPAL / Naciones Unidas. En línea: [enlace](#).
- Mesa de Diálogo entre el Gobierno de la República de Guatemala y la Coordinadora de Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy (2009). *Informe de identificación y verificación de daños y perjuicios ocasionados a las comunidades afectadas por la construcción de la hidroeléctrica Chixoy*. Cocahich.
- Metz, F. y Brandenberger, L. (2023). Policy networks across political systems. *American Journal of Political Science*, 67:569–586. DOI: 10.1111/ajps.12699.
- Molina, G. (2026). Sancionan y oficializan reformas al Presupuesto General del Estado para el 2026. Prensa Libre, 9 de febrero. En línea: [enlace](#).
- Morales, S. (2018). Plan de resarcimiento por caso hidroeléctrica Chixoy tiene escasos avances, dicen afectados. Prensa Libre, 6 de noviembre. En línea: [enlace](#).
- Muller, P. (2002). *Las políticas públicas*. Universidad Externado de Colombia.
- Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG) (1998). *Informe Guatemala Nunca Más. Tomo I: Impacto de la violencia*. ODHAG.
- Porras, J. (2001). Policy network o red de políticas públicas: Una introducción a su metodología de investigación. *Estudios Sociológicos*, 19(57): 721–745. En línea: [enlace](#).
- República de Guatemala (2014). *Política Pública de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica Chixoy, cuyos Derechos Humanos fueron vulnerados*. Number 378-2014. República de Guatemala. 6 de noviembre de 2014.
- Rhodes, R. A. W. (2000). The governance narrative: Key findings and lessons from the ESRC's Whitehall Programme. *Public Administration*, 78 (2):345–363. DOI: 10.1111/1467-9299.00207.
- Robins, G. (2015). *Doing social network research: Network-based research design for social scientists*. Sage Publications.
- Rodríguez, A. (2018). Efectos del fenómeno “El Niño” en los recursos hídricos de la cuenca del Río Chixoy. Trabajo de titulación profesional, Guatemala.
- Santos, J. y Porras, F. (2012). Participación ciudadana y gobernanza local como forma de gobierno. En Zaremborg, G. (ed.), *Redes y jerarquías: Participación, representación y gobernanza en América Latina*. pp. 137–158. Flacso México, México.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) (2014). *Política Nacional de Desarrollo, K'atun: Nuestra Guatemala 2032*. Segeplan. En línea: [enlace](#).
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) (2017). *Guía para la formulación de políticas públicas. Versión actualizada*. Segeplan. En línea: [enlace](#).
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.
- Van Waarden, F. (1992). Dimensions and types of policy networks. *European Journal of Political Research*, 21:29–52. DOI: 10.1111/j.1475-6765.1992.tb00287.x.
- Vázquez, C. (2014). Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 3 (1):147–178. DOI: 10.15174/remap.v3i1.73.
- Véliz, I. (2015). Historia de iniciación de energía eléctrica hidráulica en Guatemala. *Revista Ingeniería y Ciencia*, 1:34–38. En línea: [enlace](#).
- Zaremborg, G. y Martínez, D. (2021). El enfoque de redes de políticas: contextos, aportes y desafíos. En Del Castillo, G. y Dussauge, M. (eds.), *Enfoques teóricos de políticas públicas: desarrollos contemporáneos para América Latina*. pp. 179–208. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México, México.

Zurbriggen, C. (2011). La utilidad del análisis de redes de políticas públicas. *Argumentos*, 24 (66):181–209. En línea: [enlace](#).

Anexo 1

N.º	Actor	Tipo	Recurso
1	Organización de juristas	Privado	Legal
2	Comunidades afectadas por la Hidroeléctrica	Público	Humano
3	Miguel Ángel Balcárcel	Privado	Humano
4	Procuraduría de Derechos Humanos (PDH)	Privado	Humano
5	Embajada de Suecia	Mediador	Financiero
6	Embajada de Holanda	Mediador	Financiero
7	Gobierno de Estados Unidos	Mediador	Político
8	Presidente Barack Obama	Mediador	Político
9	Embajada de Estados Unidos	Mediador	Político
10	Presidente Otto Pérez Molina	Privado	Político
11	Cristóbal Antonio, representante comunidades	Público	Humano
12	Félix Alonso, representante comunidades	Público	Humano
13	Catalina Soberanis, delegada de Gobierno	Privado	Político
14	Luis Velásquez, delegado de Gobierno	Privado	Político
15	Carlos Aparicio, asesor de Gobierno	Privado	Político
16	Organización de los Estados Americanos (OEA)	Mediador	Político
17	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (Oacnudh)	Mediador	Humano
18	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan)	Privado	Humano
19	Presidente Álvaro Colom	Privado	Político
20	Ramón Cadena	Público	Legal
21	Coordinadora de Comunidades Afectadas (Cocahich)	Público	Humano
22	Instituto Nacional de Electrificación (INDE)	Privado	Político
23	Banco Mundial (BM)	Público	Financiero
24	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Público	Financiero
25	Comisión Presidencial por la Paz y los Derechos Humanos (Coprodeh)	Privado	Humano
26	Asociación para el Desarrollo Integral de las Víctimas de la Violencia en las Verapaces, Maya Achi (Adivima)	Público	Humano
27	Empresa de asesoría legal Holland & Knight	Público	Legal
28	Embajada de Suiza	Mediador	Financiero
29	Embajada de Noruega	Mediador	Financiero

Anexo 2

N.º	Nodo	Degree	nDegree
1	Cocahich	27	96,40 %
2	BM	19	67,90 %
3	BID	19	67,90 %
4	Ramón Cadena	18	64,30 %
5	PDH	17	60,70 %
6	Organización de juristas	16	57,10 %
7	Presidente Otto Pérez Molina	16	57,10 %
8	Oacnudh	16	57,10 %
9	Catalina Soberanis	15	53,60 %
10	OEA	15	53,60 %
11	Copredek	15	53,60 %
12	Adivima	15	53,60 %
13	Luis Velásquez	14	50,00 %
14	Carlos Aparicio	14	50,00 %
15	Embajada de Suiza	14	50,00 %
16	Embajada de Noruega	14	50,00 %
17	Presidente Álvaro Colom	13	46,40 %
18	Segeplan	11	39,30 %
19	Gobierno de Estados Unidos	8	28,60 %
20	Comunidades	7	25,00 %
21	Miguel Ángel Balcárcel	7	25,00 %
22	Presidente Barack Obama	7	25,00 %
23	Embajada de Estados Unidos	7	25,00 %
24	INDE	5	17,90 %
25	Cristóbal Antonio	3	10,70 %
26	Félix Alonso	3	10,70 %
27	Embajada de Suecia	1	3,60 %
28	Embajada de Holanda	1	3,60 %
29	Holland & Knight	1	3,60 %

Anexo 3

N.º	Nodo	Betweenness	nBetweenness
1	Cocahich	130,952	34,643
2	Adivima	19,43	5,14
3	BID	16,513	4,368
4	BM	16,513	4,368
5	Presidente Otto Pérez Molina	15,329	4,055
6	Ramón Cadena	8,425	2,229
7	Copredek	6,11	1,616
8	Organización de juristas	5,114	1,353
9	Presidente Álvaro Colom	5,064	1,34
10	PDH	4,099	1,084
11	Oacnudh	2,35	0,622
12	Comunidades	2,333	0,617
13	Gobierno de Estados Unidos	2,119	0,561
14	Segeplan	1,939	0,513
15	Catalina Soberanis	1,258	0,333
16	OEA	1,221	0,323
17	Carlos Aparicio	0,91	0,241
18	Luis Velásquez	0,91	0,241
19	Embajada de Suiza	0,845	0,224
20	Embajada de Noruega	0,845	0,224
21	INDE	0,361	0,096
22	Miguel Ángel Balcárcel	0,361	0,096
23	Embajada de Holanda	0	0
24	Embajada de Estados Unidos	0	0
25	Embajada de Suecia	0	0
26	Félix Alonso	0	0
27	Holland & Knight	0	0
28	Cristóbal Antonio	0	0
29	Presidente Barack Obama	0	0