

EVALUACION INTERMEDIA

INFORME FINAL

PROGRAMA CONJUNTO FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD AMBIENTAL ANTE EL RIESGO CLIMÁTICO EN GUATEMALA



**FONDO PNUD-ESPAÑA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO
Ventana Temática de Medio Ambiente y Cambio Climático**

Raúl Guerrero

1 de agosto de 2010

CONTENIDOS

INFORME EJECUTIVO	I-VI
1	INTRODUCCION 1
1.1	Antecedentes 1
1.2	Objetivo 2
1.3	Enfoque metodológico 3
1.4	Calendario de actividades 6
1.5	Condicionantes y límites 6
2	DESCRIPCION DE LAS INTERVENCIONES 7
2.1	Concepción inicial 7
2.2	Evolución del programa: teoría del cambio 7
3	NIVELES DE ANALISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION 11
3.1	Nivel de Diseño 11
3.2	Nivel de Proceso 14
3.3	Nivel de Resultados 19
3.4	Nivel Local/País 24
4	CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS 27
5	RECOMENDACIONES 29
ANEJOS	
ANEJO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA ADAPTADOS	
ANEJO 2. ÁREA DE INTERVENCIÓN	
ANEJO 3. AGENDA DE LA VISITA DE CAMPO (9-19 MAYO 2010)	
ANEJO 4. MARCO DE RESULTADOS (REVISION DE JULIO DE 2009)	
ANEJO 5. GUÍAS DE ENTREVISTAS	
ANEJO 6. LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS	

SIGLAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANACAFE	Asociación Nacional del Café
CDN	Comité Directivo Nacional
CGP	Comité Gerencial del Programa
CODEDES	Consejos de Desarrollo Departamentales
COMUDES	Consejos Municipales de Desarrollo
CTP	Comité Técnico del Programa
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio
GTQ	Quetzales de Guatemala
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MANCOVALLE	Mancomunidad de Municipios del Valle de Baja Verapaz para el Fortalecimiento y Desarrollo
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
ODM	Objetivos del Milenio
PIB	Producto Interior Bruto
PINPEP	Programa de Incentivos para Pequeños Poseedores de Tierras de Vocación Forestal o Agroforestal
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual

PRORURAL	Programa de Desarrollo Rural
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia
TdC	Teoría del Cambio
TLC	Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana
UEEDICH	Unidad Especial de Ejecución de Desarrollo Integral de Cuencas Hidrográficas
UNICEF	Programa de las Naciones Unidas para la Infancia
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
USD	Dólares de Estados Unidos

INFORME EJECUTIVO

Descripción del Programa Conjunto

Con un presupuesto de USD 3,6 millones y una duración de tres años, su objetivo es desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua, para fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático a través de cuatro resultados. Actúa a nivel subnacional (Corredor Seco) y a nivel local (seis municipios) y la implementación corre a cargo de tres agencias del Sistema de las Naciones Unidas (PNUD, FAO y UNICEF) y cuatro instituciones nacionales (SEGEPLAN, MARN, MAGA y MSPAS). Además, participan las municipalidades y otros socios locales y nacionales.

Contexto y situación actual

Más de la mitad de la población vive en condiciones de pobreza (15% en pobreza extrema) y es uno de los países más expuestos a fenómenos meteorológicos y tectónicos extremos así como al cambio climático (entre los 10 países con más alta mortalidad debida a desastres naturales). En el país existe una amplia variedad de ecosistemas y especies y la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales son objetivos estratégicos del país. Sin embargo, la agenda ambiental ha crecido a mayor ritmo que las capacidades institucionales de los poderes públicos.

Propósito de la evaluación

El Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional destinado a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y promover la reforma del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en todo el mundo. El fondo fue establecido en

diciembre de 2006 a partir de una contribución del Gobierno de España y presta apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad a través de 128 programas en 50 países.

El Fondo apoya con USD 29,3 millones a Guatemala a través de cinco programas conjuntos y la presente evaluación se enmarca en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Fondo según la cual todos los programas conjuntos con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia independiente. Las evaluaciones intermedias consisten en análisis sistemáticos y rápidos del diseño, del proceso y de los efectos del programa a través de un proceso expedito y tienen como objetivo principal contribuir a mejorar la implementación así como generar conocimiento y capturar información útil sobre buenas prácticas que se puedan transferir a otros programas.

Metodología

La unidad de análisis de la evaluación es el programa conjunto entendido como la totalidad de componentes, resultados, actividades e insumos reflejados en el documento de programa, la matriz de resultados y las modificaciones realizadas durante su implementación. El proceso de evaluación se divide en tres fases: diseño, implementación y difusión de resultados y plan de mejora. Durante la fase de implementación se realizó una revisión documental y se elaboraron una Teoría del Cambio y un mapa de actores. También se realizó la visita de campo incluyendo entrevistas con informadores clave, reuniones

con grupos focales y observación directa de actuaciones.

La evaluación se estructura en cuatro niveles de análisis (diseño, proceso, resultados y local/país) y se centra en siete criterios (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, replicabilidad e impacto). Las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia adaptados han sido la guía básica para la recogida y el análisis de la información.

Hallazgos y conclusiones

C1 El programa está apoyando la implementación de la Política Nacional de Cambio Climático y fortaleciendo instrumentos para la gestión de los recursos naturales (Mesa de Diálogo Hidroforestal). Asimismo, está apoyando la implementación de las políticas de gobernabilidad y tiene un gran potencial como articulador del territorio. Puede dejar un legado de entendimiento entre las distintas autoridades y convertirse en una experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y de los recursos.

C2 La no participación de actores clave (autoridades locales) en la formulación del programa se puede interpretar como un error de diseño por no considerar este proceso como parte de la implementación del programa y desestimar el tiempo y recursos necesarios para explicar y validar las intervenciones con las autoridades y poblaciones afectadas. Asimismo, el Documento Marco prevé la firma de un convenio con la Fundación Defensores de la Naturaleza lo cual ha tenido como consecuencia un retraso importante y ha debilitado la coherencia interna del programa.

C3 Este es el primer programa conjunto firmado en Guatemala y por lo tanto no existían referencias de cómo afrontar su formulación eficientemente. El programa

debería de ser un sistema (mayor que la suma de sus partes) pero el diseño estuvo guiado por recursos más que por objetivos estratégicos y las ventajas comparativas de las agencias del SNU. El retraso en la implementación de componentes transversales del programa (políticas, línea de base, estrategia de comunicación, etc.) ha aumentado la desconexión entre actividades.

C4 El Documento Marco del programa no es un documento operativo (p.ej. ni las actividades ni la estrategia de gobernabilidad y comunicación están suficientemente detalladas). Se ha desestimado el tiempo y recursos necesarios para establecer la Unidad de Coordinación, desarrollar la estrategia de gobernabilidad del programa, desarrollar un plan de trabajo detallado y definir actividades y sub-actividades específicas. El tiempo real de implementación del programa, al requerirse una primera etapa de organización, planificación, promoción y concertación (no contemplada en el Documento Marco) supera los tres años previstos.

C5 El seguimiento del programa no ha sido consistente y no existen mecanismos bien definidos para recoger la información de los indicadores, los cuales han cambiado durante la implementación. Por otra parte, se ha levantado una línea base del estado de las seis microcuencas del área demostrativa.

C6 La eficacia global del programa está supeditada en gran medida al éxito del Resultado 1 (componente integrador del programa) en el cual se han producido pocos avances y a la replicabilidad de las acciones piloto desarrolladas.

C7 El programa está favoreciendo cambios en los comportamientos tradicionales. Por ejemplo, las ideas recogidas durante la gira en Honduras han llevado a la municipalidad de

San Miguel Chicaj a promover un modelo de cero quemadas y talas reducidas en su territorio así como la recogida y enterramiento de la basura y la estabulación del ganado.

C8 La implementación de buenas prácticas agrícolas está dando buenos resultados y existe una demanda de asistencia técnica para replicarlas. Hay que señalar que, al ser cultivos para autoconsumo, el aumento de la productividad parece asegurar su replicabilidad. Sin embargo, muchas de las buenas prácticas requieren fuertes insumos (p.ej. mano de obra) que quizás pudiesen poner en entredicho su viabilidad y sostenibilidad.

C9 Las intervenciones en agua y saneamiento responden a una situación de elevada precariedad pero tienen debilidades que comprometen su impacto. El MSPAS no tiene competencia sobre el uso integral del agua, ni siquiera es responsable de proveer agua a la población. La oficina municipal de planificación coordina y consolida los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio y es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

C10 El programa concentra sus actividades en la cuenca alta y media, sin embargo el mayor uso del agua se da en la cuenca baja (p.ej. regantes en Salamá o empresas privadas Zacapa). Cuando se cumplen 2/3 del periodo de implementación, aun no se han identificado los esquemas de PSA. Por otra parte, se considera determinante para la posible replicación de estos esquemas su sistematización y su vinculación con el componente de políticas.

C11 La eficiencia de los programas conjuntos pasa por (i) conseguir sinergias

entre los efectos y las instituciones y (ii) reducir costos. Ambos procesos pasan por una inversión inicial superior a la suma de las inversiones necesarias para implementar cada una de las partes por separado: los procesos administrativos se multiplican por el número de agencias del SNU (p.ej. la transferencia de fondos) y no se utilizan plataformas financieras comunes lo que obliga a las agencias del SNU a hacer “contabilidad manual” para adaptar sus formatos y líneas presupuestarias de los del PNUD (utilizado en los informes del Secretariado del Fondo).

Recomendaciones a nivel de país

R1 (a partir de C1)

Sistematizar las enseñanzas del programa conjunto como experiencia piloto que puede sembrar las bases para una gestión coordinada del territorio y los recursos. Esta sistematización podría realizarse a través de talleres a nivel local y nacional y las conclusiones se deberían recopilar en un manual que pudiese orientar a las distintas autoridades en procesos futuros.

R2 (a partir de C2, C3 y C4)

Establecer un plan de implementación para el tiempo restante de implementación en el cual se identifique el camino crítico y la dependencia entre actividades. El Plan Operativo Anual (y la ejecución presupuestaria) deberían ser subproductos de ellos.

R3 (a partir de C5)

Cuando se han cumplido 2/3 del periodo de implementación, es imprescindible asegurar la máxima efectividad del experto en seguimiento y evaluación que se está contratando (ya existen una matriz de resultados, indicadores, línea de base y metas). Sería interesante revisar como el seguimiento

del programa a nivel técnico podría apoyar una futura política nacional de seguimiento y evaluación (SEGEPLAN) y un marco de seguimiento y evaluación a nivel político común para los programas conjuntos (y para el MANUD y los ODM) implementado por la oficina del Coordinador Residente.

R4 (a partir de C5)

Asegurar la utilización de la línea de base levantada para el seguimiento a largo plazo de la situación en las seis microcuencas. El experto podría ayudar a buscar soluciones (incluyendo compromisos presupuestarios) para el seguimiento futuro de los indicadores.

R5 (a partir de C1 y C6)

Fortalecer la Mesa Hidroforestal de Baja Verapaz con la idea de favorecer la sostenibilidad de los efectos positivos del programa. Asegurar compromisos presupuestarios que permitan contratar a un moderador cuando el programa conjunto acabe y lanzar el proceso de contratación con tiempo suficiente para que se pueda dar una transferencia de responsabilidades efectiva. Asimismo, sería interesante que la Mesa contase con los ocho alcaldes (actualmente cuatro de ellos participan en representación de todos) lo que daría carácter departamental a las decisiones.

R6 (a partir de C1 y C6)

Concentrar el apoyo del programa en la operativización e implementación de políticas y, usando la experiencia de la Mesa de Baja Verapaz, lanzar iniciativas similares en los otros departamentos. Aumentar la presencia del programa en los cinco departamentos con un técnico que facilite el diálogo sobre políticas (que debería estar necesariamente ligado a esquemas de pago por servicios ambientales y buenas prácticas agrícolas).

R7 (a partir de C6 y C10)

Para dar suficiente tiempo a los procesos del programa, una extensión parece razonable. El tiempo adicional estaría también justificado por el tiempo de preinversión no previsto y la inversión en la estrategia de comunicación y de coordinación que, sin un tiempo de implementación suficiente, tendrían una tasa de retorno baja.

R8 (a partir de C5 y C9)

Involucrar a las municipalidades para asegurar un mayor impacto del programa a través del fortalecimiento (p.ej. contratación de personal o asistencia técnica) de las oficinas municipales de planificación como encargadas del seguimiento de los indicadores medioambientales (línea de base) y del cálculo de la tarifa de agua para compensación de servicios ambientales. Asimismo fortalecer o al menos involucrar a los Consejos Municipales y Departamentales de Salud como instrumentos para el abordaje integral del tema agua.

R9 (a partir de C9)

Durante la visita de campo se identificaron algunas demandas (en algunos casos la municipalidad ya ha realizado alguna inversión) que podrían servir para avanzar en el uso integral del recurso (construir reservas para cosecha de agua, riego por goteo, plantas de tratamiento, riego de huertos con aguas grises, etc.) Estudiar si es posible vincular estas propuestas con actividades del programa para favorecer el consumo doméstico del agua y especialmente su uso integral.

R10 (a partir de C7)

Como estrategia para lograr acuerdos municipales (ordenanzas) para una mejor gestión de los recursos agua, suelo y bosque sería muy interesante sistematizar los cambios

de comportamiento que ya se están produciendo (p.ej. a través de talleres, elaboración de un manual, etc.) y potenciar las iniciativas que se están intentando desarrollar para implementar estos cambios.

R11 (a partir de C8)

Es imprescindible que se elaboren políticas que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de las buenas prácticas agrícolas para que se produzca la replicación de estas experiencias (p.ej. esquemas de compensación, conseguir volúmenes de producción que permitan la comercialización y certificación de los productos, etc.) En este sentido se recomienda sistematizar las experiencias de buenas prácticas agrícolas como un instrumento para generar el necesario debate político. Esta sistematización podría realizarse a través de talleres a nivel local y nacional y las conclusiones se deberían recopilar en un manual. Podría pensarse también en talleres a nivel regional que permitiesen intercambiar distintas experiencias.

R12 (a partir de C8)

Intervenir con el componente de buenas prácticas agrícolas en todo el área del proyecto: promover la implementación de buenas prácticas relacionadas con el cultivo del café (p.ej. Chiquimula, El Progreso, etc.) y apoyar iniciativas piloto en esquemas de reforestación ya existentes (p.ej. microcuenca Tacó, ANACAFE, etc.)

R13 (a partir de C2, C3, C4 y C10)

Aclarar cuanto antes si la Fundación Defensores de la Naturaleza está en condiciones de desarrollar los esquemas de pagos por servicios ambientales y si fuese necesario encontrar una alternativa para su implementación.

R14 (a partir de C2, C3, C4 y C10)

Tener en cuenta la sostenibilidad del mecanismo para la selección de los dos municipios en los que se implementarán los esquemas. En este sentido sería interesante involucrar a los “grandes usuarios” del recurso (p.ej. regantes en Salamá o empresas privadas Zacapa) en los mismos mecanismos así como en las actividades de información (que deben comenzar cuanto antes). El programa debe buscar también la complementariedad con otras iniciativas piloto ya existentes (p.ej. microcuenca Tacó, ANACAFE, etc.)

R15 (a partir de C2, C3, C4 y C10)

Se ha identificado un interés del sector privado para invertir en servicios ambientales. Esto representa una excelente oportunidad para asegurar la sostenibilidad del programa y multiplicar sus impactos positivos. Se recomienda elaborar los necesarios planes de acción que justifiquen la inversión medioambiental del sector privado (p.ej. reforestación) o catalizar el proceso para su elaboración. Involucrar al sector privado en la discusión sobre esquemas de pagos por servicios ambientales e incluso explorar la posibilidad de formar alianzas público-privadas.

Recomendaciones para el Secretariado

R16 (a partir de C1, C2, C3 y C4)

Aunque ante todo debe ser un proceso nacional (y de expansión del modelo a nivel nacional), sería interesante extender la sistematización a nivel regional y por ventana e incluir a las organizaciones internacionales con la idea de alcanzar el máximo consenso en lo que son buenas prácticas. Esto además daría la posibilidad de desarrollar capacidades para que en el futuro los países pudiesen contar con

el apoyo de un experto de cada ventana en la formulación de los programas conjuntos.

R17 (a partir de C2, C3 y C4)

Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios y prever un periodo de preinversión en el cual: (i) identificar e involucrar a los actores clave a nivel local, (ii) concretar actividades y sub-actividades específicas incluyendo la identificación de autoridades, beneficiarios y áreas de intervención concretas; (iii) establecer el mecanismo de gobernanza y coordinación del programa e incluso (iv) procedimientos comunes. En este sentido es importante que un programa de esta complejidad cuente con un plan de acción que identifique claramente la sucesión de actividades y el camino crítico.

R18 (a partir de C2, C3, C4 y C11)

Capitalizar la experiencia, sistematizar lecciones aprendidas y buenas prácticas permitiría asegurar un buen retorno de la inversión de un programa piloto de apoyo al proceso de reforma del SNU (*Delivering as one*) como es este.

La mejora de la eficiencia de los programas conjuntos pasa también por el desarrollo de plataformas comunes. En este sentido sería interesante permitir a las agencias participantes en los programas conjuntos del F-ODM utilizar los sistemas de comunicación comunes que ya existen (UNEX y MDTF-Gateway). Esto mejoraría la tasa de retorno tanto de los programas conjuntos como de las plataformas.

Por último, se recomienda explorar posibles sinergias con otros instrumentos desarrollados en el marco de la reforma del SNU (p.ej. *One UN Training Service Platform for Climate Change* que incluye un paquete de formación).

R18 (a partir de C11)

Los desembolsos por agencia (*pass through*) no parecen el procedimiento ideal para este tipo de programas, el mecanismo de *pool funding* parece mucho más apropiado. El presupuesto dividido por agencia no favorece ni el trabajo conjunto de los socios ni la apropiación por parte de las instituciones nacionales. Tampoco parece lógico tener líneas presupuestarias repetidas para cada agencia. Un presupuesto en función de resultados sería mucho más coherente.

R19 (a partir de C5)

Los principios de una gestión basada en resultados deben ser aplicados consistentemente para asegurar que la calidad y la lógica del programa son mejoradas constantemente. La estructura gerencial es básica para fomentar sinergias. En este sentido, es básico (i) establecer mecanismos de coordinación/gestión que respondan a la realidad de cada país y que no dupliquen funciones, (ii) establecer unidades a nivel local que respondan al diseño del programa y que permitan operativizarlo y (iii) establecer un plan de seguimiento y evaluación al inicio de cada programa que suponga la menor carga posible (para el programa, las agencias y sus socios).

R20 (a partir de C2, C3 y C4)

La formulación de cualquier programa debe incluir un mapeo de actores a través del cual no solo se obtenga un listado de los diferentes actores que participan, sino que permita conocer sus acciones y los objetivos de su participación. El mapeo de actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la participación de la sociedad civil en los programas (especialmente cuando actúan a nivel local).

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Guatemala tiene una población estimada de 13,6 millones de habitantes (más de la mitad tiene menos de 20 años) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe estima que en los próximos 40 años la población del país duplicará la población actual. El 40% se autodefine como indígena (Maya, Xinca, Garífuna) y el resto como ladino o mestizo.

Durante las últimas décadas, el peso del sector primario de la economía ha decrecido mientras que el sector terciario ha crecido y las políticas de estímulo al comercio exterior han promovido la exportación de productos no tradicionales y la diversificación de las relaciones comerciales. Sin embargo, los beneficios del crecimiento de la economía no llegan a la totalidad de la población y la actual coyuntura económica internacional desfavorable ha producido una desaceleración en el crecimiento del PIB. A pesar de ser la economía más grande de la región centroamericana, más de la mitad de la población vive en condiciones de pobreza y alrededor del 15% en condiciones de pobreza extrema. Guatemala es un país de ingreso medio bajo y tiene un alto déficit de desarrollo ocupando el lugar 122 de 177 en el Índice de Desarrollo Humano¹.

En el país existe una amplia variedad de ecosistemas² y de especies³ y es uno de los ocho centros mundiales principales de origen de plantas cultivadas⁴. Guatemala (ubicada en la ruta de los huracanes del océano Atlántico y de la actividad del océano Pacífico) es uno de los países más expuestos a fenómenos meteorológicos y tectónicos extremos así como al cambio climático (la aridificación, sequía y desertificación amenazan los potenciales de sobrevivencia en el corredor seco que atraviesa la parte central del país). Guatemala está entre los 10 países con más alta mortalidad debida a desastres naturales.

La protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales son objetivos estratégicos del país y Guatemala es signatario de los principales acuerdos multilaterales ambientales⁵. Sin embargo, la agenda ambiental ha crecido a mayor ritmo que las capacidades

¹ Informe Nacional de Desarrollo Humano 2008-2009.

² Guatemala está dividida en 14 ecoregiones terrestres cada una formada por diversos ecosistemas.

³ En el país hay 101.988 especies registradas de las cuales 4.680 registradas (casi 300 endemismos).

⁴ Destacando 47 clases de maíz, 12 especies de frijol, 11 especies de aguacate, 12 especies de anonas y más de 100 especies nativas cultivadas en huertos familiares (Azurdia, 2008).

⁵ En 2007, en Guatemala estaban vigentes 75 tratados internacionales en materia ambiental: Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres; Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas; Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono; Convenio Centroamericano de Biodiversidad; Convenio Centroamericano de Bosques; Alianza para el Desarrollo Humano Sostenible; Convenio sobre la Diversidad Biológica; Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación; Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; Convención Regional sobre Cambios Climáticos; Protocolo de Kioto; Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y Sequía; Declaración del Milenio; Enmiendas al Protocolo de Montreal relativas a las sustancias agotadoras de la capa de ozono; Declaración sobre Desarrollo Sostenible, Johannesburgo; Convención Interamericana para la protección y Conservación de las Tortugas Marinas; Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología del Convenio sobre la Diversidad Biológica; Convenio de Cooperación para la Protección y el Desarrollo Sostenible de la Zonas Marinas y Costeras del Pacífico Nordeste en Centroamérica; Convención Internacional para la Caza de la Ballena, reglamento y protocolo; Plan Ambiental de la Región Centroamericana 2005-10; Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la alimentación y la Agricultura; Declaración de París, sobre eficacia de Ayuda al Desarrollo; Comisión Ballenera Internacional; Tratado de Libre

institucionales de los poderes públicos, lo que dificulta el cumplimiento de los compromisos. El gobierno invirtió solamente el 0,15% del PIB en temas ambientales entre 2002 y 2006 (1% del gasto total).

Según la Evaluación Común de País (2008) *los indicadores ambientales analizados para evaluar las presiones, estado y respuestas para administrar el capital natural de Guatemala arrojan un balance negativo que se traduce en la reproducción de círculos viciosos de deterioro ambiental y falta de estabilidad social*. Los principales problemas ambientales del país son: deforestación, erosión, contaminación del agua, pérdida de biodiversidad, manejo inadecuado de desechos y crecimiento urbano desordenado. Asimismo, la evaluación señala una serie de impactos socioeconómicos negativos generados por la problemática ambiental: pone en riesgo la provisión de bienes y servicios ambientales de los ecosistemas y agudiza la vulnerabilidad de las poblaciones – y por ende sus posibilidades de desarrollo – sobre todo de aquellas más pobres y vulnerables a la degradación ambiental y a las variabilidades climáticas.

El sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Guatemala – cuyo Equipo de País es liderado por el Coordinador Residente – está compuesto por 18 organismos especializados en los diferentes campos de desarrollo, coopera con el Estado teniendo como mandato la promoción de la paz, el desarrollo y los derechos humanos.

1.2 Objetivo

El Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional destinado a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y promover la reforma del Sistema de las Naciones Unidas en todo el mundo. El fondo fue establecido en diciembre de 2006 a partir de una contribución del Gobierno de España al SNU y presta apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad a través de 128 programas en 50 países.

El F-ODM apoya con USD 29,3 millones a Guatemala a través de cinco programas conjuntos: (i) Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento (USD 5,5 millones); (ii) Alianzas para mejorar la situación de la infancia, la seguridad alimentaria y la nutrición (USD 7,5 millones); (iii) Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos (USD 3,6 millones); (iv) Consolidando la Paz en Guatemala mediante la prevención de la violencia y gestión del conflicto (USD 5,5 millones) y (v) Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres (USD 7,2 millones).

La presente evaluación se enmarca en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación del F-ODM según la cual todos los programas conjuntos con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia independiente, financiada por el Secretariado del F-ODM. Asimismo, según

Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América; Normativo de Reglas de Origen y Procedimientos de Origen en el Marco del TLC; Normativo para la Presentación, Recepción y Consideración de las Comunicaciones a que se refiere el artículo 17.6.1 del Capítulo Ambiental del TLC; Tratado de Budapest sobre el Reconocimiento Internacional del Depósito de Microorganismos a los Fines del Procedimiento en Materia de Patentes para la aplicación del TLC; Acuerdo entre los Gobiernos de Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos de América sobre Cooperación Ambiental; Convenio para el Establecimiento de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe; Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes y Conferencia de Oslo sobre Responsabilidad Social Ambiental.

esta estrategia, las evaluaciones intermedias consisten en análisis sistemáticos y rápidos del diseño, del proceso y de los efectos del programa a través de un proceso expedito y tienen como objetivo principal contribuir a mejorar la implementación así como generar conocimiento y capturar información útil sobre buenas prácticas que se puedan transferir a otros programas. Sus objetivos específicos son:

- conocer la calidad del diseño del programa, su coherencia interna y externa así como el grado de apropiación nacional;
- conocer el funcionamiento del programa y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados y
- conocer el grado de eficacia del programa conjunto.

1.3 Enfoque metodológico

La unidad de análisis de la evaluación es el programa conjunto entendido como la totalidad de componentes, resultados, actividades e insumos reflejados en el documento de programa, la matriz de resultados y las modificaciones realizadas durante su implementación. El proceso de evaluación (expedito y de corta duración) se divide en tres fases: diseño, implementación y difusión de resultados y plan de mejora (ver §1.4).

Revisión documental y reunión de lanzamiento

La primera fase de la implementación de la evaluación (ver §1.4) se desarrolló entre el 15 de abril y el 8 de mayo. Durante este periodo se analizó la información proporcionada por el Secretariado del F-ODM y el equipo del país (ver Anejo 6). Una teleconferencia mantenida el 4 de mayo con el Secretariado del F-ODM⁶ dio la oportunidad al evaluador de obtener: (i) una visión global del funcionamiento del Fondo, sus mecanismos y gobernabilidad y (ii) una visión general del programa, sus antecedentes, los principales obstáculos encontrados durante su implementación y las observaciones realizadas durante las visitas de seguimiento desarrolladas por el Secretariado.

Elaboración de una Teoría del Cambio

Basada en la revisión de documentos se desarrolló una Teoría del Cambio (TdC) del programa y, como prescrito por los (términos de referencia) TdR adaptados (ver Anejo 1), esta TdC inicial fue contrastada durante la visita de campo y funcionó como punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el consultor y los gestores de la evaluación (ver §2.2). Esta teoría sintetiza como debería funcionar el programa conjunto y contiene estrategias específicas para alcanzar los objetivos deseados y otros impactos que pueden ser anticipados. Durante la construcción de la TdC se ha considerado fundamental que los resultados de la evaluación deben ser relevantes y útiles no sólo para los órganos de decisión sino también para los gestores del programa e incluso para los socios locales y los distintos grupos de beneficiarios.

Visita de campo

⁶ Regina Gallego (Coordinadora para Centroamérica, México y Caribe del FODM).

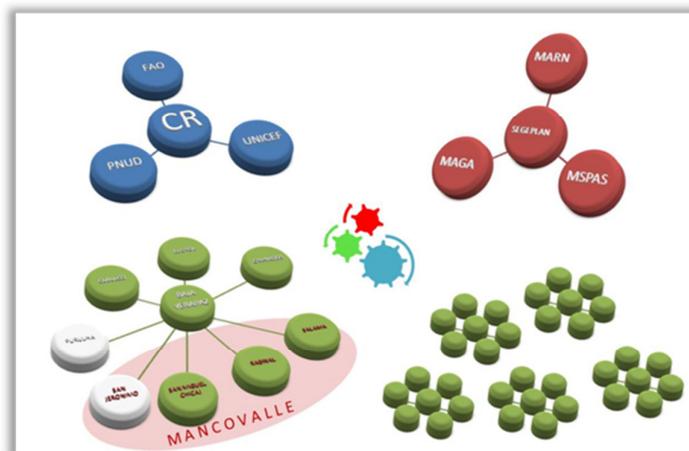
Durante el periodo 9-19 mayo, el evaluador visitó el país (ver agenda en Anejo 3). Durante este periodo se recopiló información complementaria (principalmente información cualitativa y opiniones de las personas afectadas por el programa conjunto, su contexto, implementación, resultados e impactos) y se validaron las conclusiones preliminares. Las principales herramientas utilizadas fueron entre otras:

- **Entrevistas semi-estructuradas con informadores clave:** (i) agencias del SNU (CR, PNUD, UNICEF y FAO); (ii) contrapartes nacionales (MAGA, MARN y MSPAS); (iii) miembros del Comité Directivo Nacional (SEGEPLAN, Coordinador Residente y AECID); (iv) autoridades locales (Gerente de la MANCOVALLE) y (v) Gerencia del programa conjunto (Coordinador General y Coordinadores Temáticos). Ver Anejo 5.
- **Reuniones con grupos focales:** (i) Grupo de referencia para la evaluación, (ii) agencias del SNU (CR, PNUD, UNICEF y FAO); (iii) autoridades locales (Gobernador Departamental de Baja Verapaz y alcaldes de la MANCOVALLE); (iv) puntos focales de las contrapartes nacionales (Delegado Departamental del MARN, Director de Área del MSPAS y enlace de la UEEDICH/MAGA); (v) Mesa de Diálogo Hidroforestal de Baja Verapaz; (vi) Comité Directivo Nacional (SEGEPLAN, Coordinador Residente y AECID); (vii) CODEMA de Chiquimula y (viii) Defensores de la Naturaleza, CAFNET, WWF-CARE, Gerente de la Mancomunidad El Gigante y Delegados Departamentales (Zacapa, El Progreso y Chiquimula). Ver Anejo 5.
- **Observación directa:** visita de las intervenciones en la comunidad de Ixchel (microcuenca Pamacal, Granados, Baja Verapaz), la Finca municipal Las Cañas de Rabinal (microcuenca Xesiguán), la comunidad El Carmen (microcuenca Cachil, Salamá), la comunidad Llano Largo (microcuenca Cachil, Salamá) y Chiquimula.

Mapa de actores

Siete instituciones son directamente responsables de la implementación del programa conjunto desde su formulación:

- Tres agencias del SNU
 - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
 - Programa de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- Cuatro instituciones (contrapartes) nacionales
 - Secretaría de Planificación y Programación (SEGEPLAN)



Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)

Además, durante la implementación, seis autoridades locales se han convertido en socios clave:

- Municipalidad de Cubulco
- Municipalidad de El Chol
- Municipalidad de Granados
- Municipalidad de San Miguel Chicaj
- Municipalidad de Salamá
- Municipalidad de Rabinal

Y para la implementación de acciones específicas se han desarrollado alianzas con:

- Socios nacionales

Programa de Desarrollo Rural (PRORURAL)

Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA)

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

Asociación Nacional del Café (ANACAFE)

Fundación Defensores de la Naturaleza

- Socios locales

Mancomunidad de Municipios del Valle de Baja Verapaz para el Fortalecimiento y Desarrollo (MANCOVALLE)

Cinco Consejos de Desarrollo Departamentales (CODEDES) y cinco Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES)

Centro Regional de Salamá de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)

ONG QACHUU ALOOM

Los grupos objetivo o beneficiarios directos del programa son:

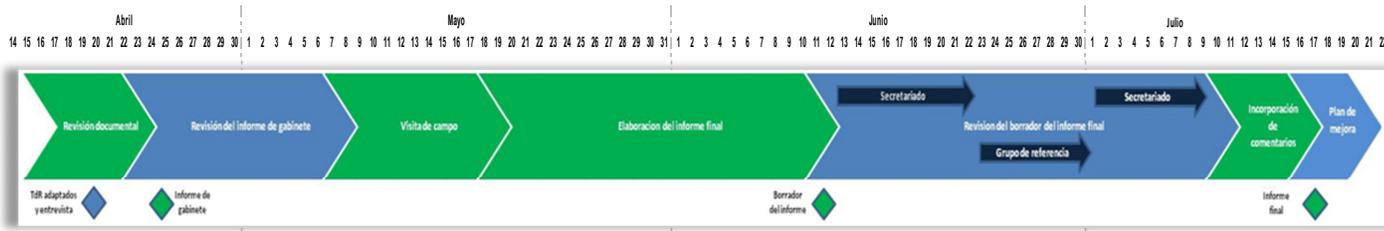
	Instituciones	Mujeres	Hombres	Personas de etnia Achi
Formuladores de Políticas Municipalidades de Salamá, San Miguel, Granados, Cubulco, El Chol y Rabinal, SEGEPLAN, MARN, MSPAS, MAGA	10	7	60	-
Responsables de Planificación Municipalidades de Salamá, San Miguel, Granados, El Chol y Rabinal, MANCOVALLE, 5 COMUDES, SEGEPLAN, MARN, MSPAS, MAGA	15	11	20	-
Organizaciones de la sociedad civil	16	16	125	-
Ciudadanos Residentes de seis microcuencas	-	3.025	3.864	4.478
Total	39	3.029	4.069	4.478

Y se espera que el programa beneficie indirectamente a:

	Instituciones	Mujeres	Hombres	Personas de etnia Achi y Chorti
Formuladores de Políticas 5 CODEDES del CSO	5	5	10	-
Responsables de Planificación 5 CODEDES del CSO	5	3	20	-
Organizaciones de la sociedad civil	5	10	30	-
Ciudadanos Residentes de seis municipios	-	100.102	91.170	124.327
Total	15	100.120	91	124.327

1.4 Calendario de actividades

El proceso de evaluación ha permitido obtener conclusiones y recomendaciones para el programa en un período de aproximadamente tres meses dividido en tres fases: (i) diseño cuyo producto principal es la adaptación de los términos de referencia; (ii) implementación cuyos productos principales son el informe de gabinete, el borrador del informe final y el informe final; y (iii) difusión de resultados y plan de mejora cuyo principal producto es un plan de acción para la difusión de resultados de la evaluación y un plan de mejora. A continuación se presenta de forma esquemática el calendario de la evaluación (en verde las actividades y productos cuya elaboración corresponde al evaluador independiente):



El tiempo dedicado a la elaboración del informe final es mayor que el previsto en los TdR debido a que el evaluador ha realizado tres evaluaciones para el Secretariado del F-ODM durante el mismo periodo.

1.5 Condicionantes y límites

El principal límite de la evaluación deriva de su propia naturaleza: análisis rápido a través de un proceso expedito. Se ha dispuesto, por lo tanto, de tiempo y medios limitados para la recolección de información y su posterior análisis. En este sentido cabe señalar que se visitaron tres de los seis departamentos del área de intervención (Baja Verapaz, Zacapa y Chiquimula), dos de los seis municipios del área demostrativa (Granados y Rabinal) y tres de las seis microcuencas (Pamacal, Cachil y Xesiguan).

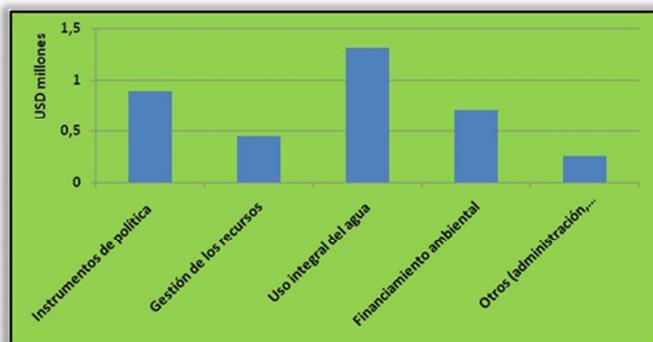
Como se ha señalado anteriormente, la presente evaluación debe ser considerada principalmente formativa y de proceso y no tanto de impacto. Y, aunque otros actores han sido considerados durante la evaluación, las conclusiones y recomendaciones generadas están dirigidas principalmente al Comité de Gestión, al Comité Directivo Nacional y al Secretariado del F-ODM.

Las recomendaciones se han elaborado teniendo en cuenta que el proceso de evaluación intermedia finaliza cuando se han cumplido aproximadamente 2/3 del periodo de implementación del programa y resta tan solo un año para su finalización. Se considera importante que esto sea observado a la hora de interpretar estas recomendaciones y elaborar un plan de acción para el tiempo restante.

2 DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES

2.1 Concepción inicial

El programa conjunto, con un presupuesto total de USD 3,6 millones repartido entre las tres Agencias del SNU, se aprobó en diciembre de 2007 y se firmó en abril de 2008. Su implementación no comenzó hasta agosto de 2008 y se desarrollará durante tres años hasta julio de 2011 (ver §3.2 para la explicación de estos retrasos).



El programa se estructura en cuatro resultados esperados (ver §2.2). El gráfico muestra el reparto del presupuesto entre estos resultados. En el Anejo 4 se detallan los resultados, productos y actividades según la reformulación del programa.

Las intervenciones del programa se concentran tanto a nivel subnacional (Corredor Seco) como a nivel local en un área demostrativa (seis municipios). El Corredor Seco comprende los Departamentos de El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jutiapa, Baja Verapaz y Jalapa (que sustituyó a Quiché). A partir de criterios de acceso al agua y amenaza de sequía, se definió un área demostrativa que comprende seis municipios de la cuenca del río Motagua (Baja Verapaz): Cubulco, San Miguel Chicaj, Rabinal, Salamá, El Chol y Granados. Asimismo, se ha definido un área específica para algunas de las intervenciones que incluye seis microcuencas abastecedoras de agua a lugares poblados (río Cachil en Salamá, río San Miguel en San Miguel Chicaj, río Xesiguan en Rabinal, río Zope en Cubulco, río La Virgen en El Chol y río Pamacal en Granados). Ver Anejo 2.

2.2 Evolución del programa: teoría del cambio

Como ya se ha dicho anteriormente, la TdC sintetiza como se entiende que debería funcionar el programa y cuáles son las estrategias específicas para alcanzar los objetivos deseados. La TdC está basada en la interpretación del documento inicial del programa conjunto y su reformulación. El evaluador aprovechó la visita de campo para validar su interpretación con actores clave. La TdC se estructura en cinco niveles:

- **Actividades:** acciones implementadas para transformar insumos en productos.
- **Productos:** bienes y servicios proporcionados por el programa.
- **Resultados⁷:** efectos a corto y medio plazo del programa.

⁷ Por coherencia con otras evaluaciones del F-ODM, en este informe Resultado se utiliza como sinónimo de Efecto (término utilizado en el marco de resultados del programa).

- **Impactos:** efectos a largo plazo del programa (intencionados o no). Este nivel incluye las áreas prioritarias definidas en la Ventana Temática de Ambiente y Cambio Climático del F-ODM y, a más largo plazo, los ODM.

El objetivo general del programa conjunto es **desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua, para fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático en Guatemala**. El programa se estructura en torno a dos elementos principales:

- Implementación del marco de políticas nacionales relevantes a la gobernabilidad ambiental.
- Desarrollo de intervenciones demostrativas a nivel descentralizado en el Corredor Seco.

Esta estrategia se traduce en cuatro resultados esperados:

Resultado 1: *Las instituciones gubernamentales del Corredor Seco generan propuestas para implementar coordinadamente los instrumentos de política pública en torno a la gobernabilidad ambiental*

- **Producto 1.1:** Los gobiernos municipales e instituciones gubernamentales del Corredor Seco cuentan con instrumentos para la construcción y/o la implementación de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental, para favorecer la adaptación al cambio climático
- **Producto 1.2:** Gobiernos municipales e instituciones del Corredor Seco disponen de una agenda compartida para fortalecer la gobernabilidad ambiental y que favorece la adaptabilidad al cambio climático
- **Producto 1.3:** Se elabora e implementa un Plan de comunicación, incidencia y alianzas sobre adaptación al cambio climático y su vínculo con los ODM's con las autoridades nacionales competentes
- **Producto 1.4:** El PC cuenta con una eficiente estructura de coordinación y administración así como actividades de seguimiento y evaluación conjuntas

Resultado 2: *Las familias y las organizaciones comunitarias participan activamente en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales del corredor seco*

- **Producto 2.1:** Las comunidades, municipalidades y mancomunidades de municipios cuentan con conocimientos y habilidades para el uso de los recursos agua, suelo y bosque, para la adaptabilidad al cambio climático
- **Producto 2.2:** Acuerdos municipales para la gestión de los recursos agua, suelo y bosque establecidos con participación social para favorecer la adaptabilidad al cambio climático
- **Producto 2.3:** Los consejos municipales (del área demostrativa) conocen y retroalimentan el Sistema nacional de planificación territorial

- **Producto 2.4:** Organizaciones comunitarias realizan auditoria social para apoyar el cumplimiento de los acuerdos sobre ordenamiento territorial

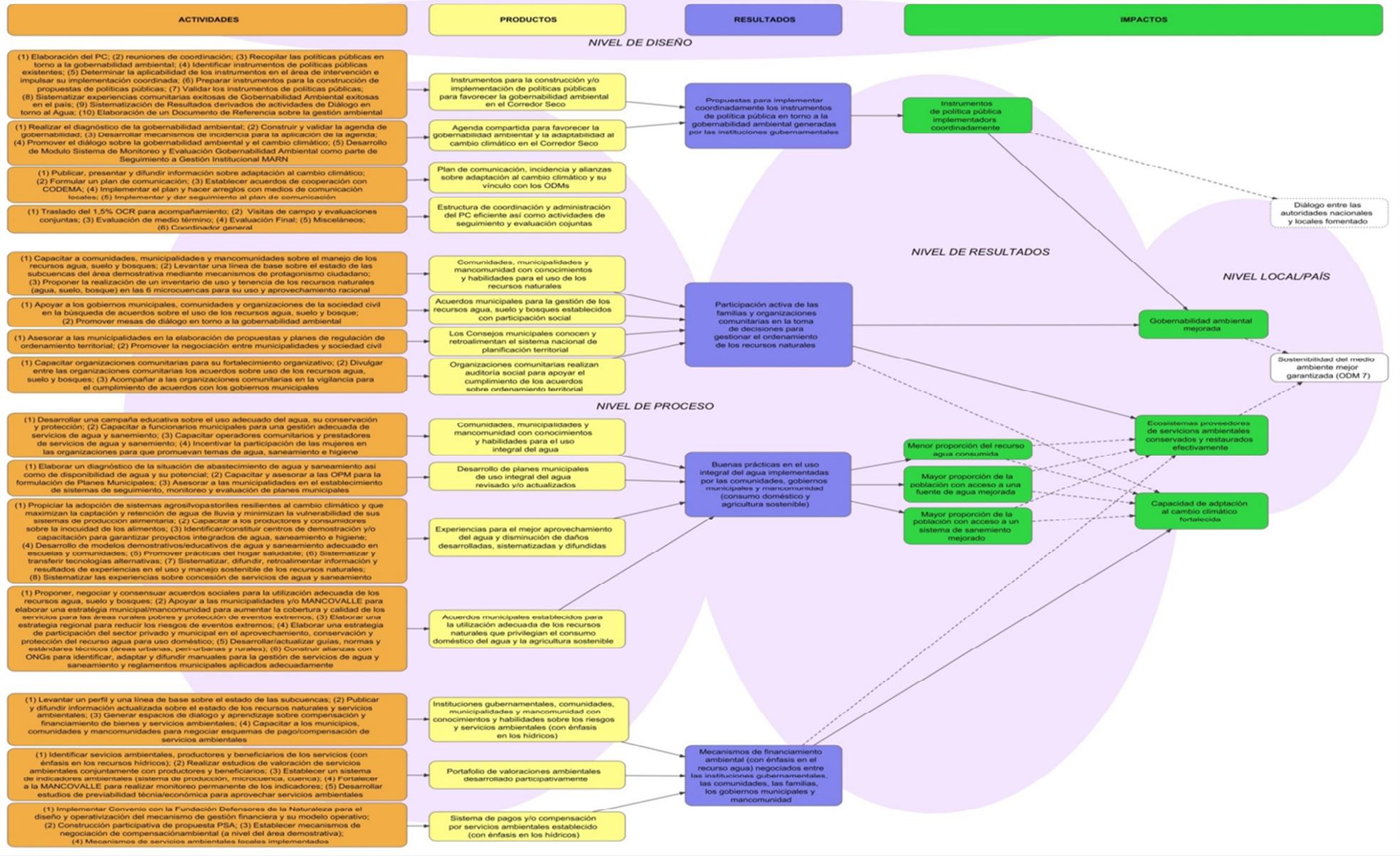
Resultado 3: Las comunidades, gobiernos municipales y mancomunidad realizan buenas prácticas de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible)

- **Producto 3.1:** Las comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades para el uso integral del agua
- **Producto 3.2:** Revisar, desarrollo y/o actualización de los Planes municipales de uso integral del agua
- **Producto 3.3:** Experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños desarrolladas, sistematizadas y difundidas
- **Producto 3.4:** Acuerdos municipales establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el consumo doméstico del agua y la agricultura sostenible (marcos legales)

Resultado 4: Las instituciones gubernamentales, las comunidades, los gobiernos municipales y mancomunidades del Corredor Seco negocian esquemas de pago o compensación de servicios ambientales con énfasis en el recurso hídrico

- **Producto 4.1:** Las instituciones gubernamentales, comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos en el marco del cambio climático
- **Producto 4.2:** Portafolio de valoraciones y servicios ambientales desarrollado participativamente
- **Producto 4.3:** Propuestas de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales con énfasis en los hídricos

A continuación se presentan de forma esquemática las relaciones causales entre actividades, productos, resultados e impactos (incluyendo impactos que pueden ser anticipados y no aparecen en los documentos del proyecto). Las líneas punteadas indican relaciones causales más débiles, en comparación con las líneas solidas que indican una relación causa-efecto más íntima. En el gráfico pueden verse también las áreas de incidencia de los cuatro niveles en los que se estructura la evaluación (ver §3).



3 NIVELES DE ANALISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION

La evaluación se estructura en tres niveles de análisis, tres de ellos son niveles de programa y el cuarto es el nivel local/país. En el esquema de la TdC anterior se presentan estos niveles: (i) el nivel de diseño compete la totalidad del ciclo del programa; (ii) el nivel de proceso se enmarca principalmente en el ámbito de las actividades y los productos; (iii) el nivel de resultados corresponde al ámbito de los resultados e impactos más inmediatos y (iv) el nivel local/país compete principalmente a los impactos a medio y largo plazo.

	Diseño	Proceso	Resultados	Local/País
Pertinencia	X			
Apropiación	X	X		
Eficiencia		X		
Eficacia			X	
Sostenibilidad			X	
Replicabilidad				X
Impacto				X

La evaluación se centra en siete criterios: pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, replicabilidad e impacto. Las preguntas de evaluación propuestas en los TdR han sido la guía básica para la recogida y el análisis de la información.

3.1 Nivel de Diseño

La formulación del programa se realizó en un corto periodo de tiempo lo cual ha resultado en un diseño que refleja la inercia a trabajar bilateralmente entre las agencias del SNU y sus contrapartes nacionales. El programa es la suma de actividades “tradicionales” de estos binomios lo que resulta en un cierto grado de inconexión entre algunas de las acciones del programa. En agosto de 2009 (un año después de su inicio) el programa conjunto fue revisado. Se realizaron cambios en el marco de resultados del programa con la intención de afinar algunos productos, suprimir productos duplicados y fortalecer la lógica entre los productos y las actividades. Además se modificó la estructura orgánica de dirección y funcionamiento del programa (se creó el comité técnico de programa y se reestructuró el equipo de coordinadores) y se produjeron cambios en la estructura financiera del mismo (el 20% de los fondos asignados a PNUD y FAO para el primer año fue trasladado al segundo año). Sin embargo, (i) no se consiguieron mejoras sustanciales en la complementariedad y globalidad de los resultados (p.ej. los efectos 1 y 4 se implementan en todo el área del programa mientras que los efectos 2 y 3 tan solo se implementan en el área demostrativa) y (ii) falta coherencia entre algunos de los resultados, productos y actividades (p.ej. la formulación del programa forma parte del producto 1.1 y su coordinación, administración, seguimiento y evaluación forma parte del resultado 1).

La superposición de competencias entre distintas instituciones junto con la ausencia de un mecanismo de coordinación interinstitucional no favorece la implementación de medidas integrales para la gestión territorial. Existen muchos vacíos, traslapes, duplicidad de competencias y dispersión temática y geográfica entre las instituciones rectoras de los elementos ambientales y de los recursos naturales. Por ejemplo, no existe una ley de aguas y la propiedad, servidumbre, uso, aprovechamiento y conservación del recurso hídrico, están regulados por al menos 17 leyes con diferentes niveles jerárquicos⁸. Según el MARN (Informe Ambiental del Estado de Guatemala, 2009), este régimen jurídico no cuenta con un concepto rector como podría ser el manejo integrado

⁸ Constitución, Ley de Expropiación, Ley de Reservas Territoriales del Estado, Código Civil, Código Penal, Código Municipal, Código de Salud, Ley de Transformación Agraria, Ley de Minería, Ley de Hidrocarburos, Ley de Pesca, Ley General de Energía, Ley orgánica del INGUAT, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Ley Forestal y Ley de Áreas Protegidas.

del recurso. Por otro lado, la administración del recurso se distribuye en varias unidades administrativas y en programas y proyectos específicos; unas atribuciones están asignadas a los ministerios del Estado y otras, a entes descentralizados y autónomos. Como resultado, la aplicación de la normativa relacionada existente es muy pobre. En este marco, el diseño del programa parece demasiado ambicioso para un periodo de implementación de tres años.

Pertinencia

El programa conjunto responde a las áreas de cooperación del MANUD y está en línea con los ODM. Asimismo, es consistente con las políticas y programas nacionales y responde a las prioridades nacionales y los problemas identificados durante la formulación.

El programa se orienta a institucionalizar y fortalecer la gobernabilidad ambiental a nivel nacional con el propósito de contribuir a que puedan alcanzarse las metas 9 (incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente), 10 (haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010) y 11 (reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento) del ODM 7 (sostenibilidad del medio ambiente) en el ámbito local. Asimismo, el programa está indirectamente relacionado con los ODM 1 (erradicar la pobreza extrema y el hambre), 4 (reducir la mortalidad de los niños) y 5 (mejorar la salud materna).

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) 2004-08 (extendido a 2009) guiaba la cooperación del SNU en el país en apoyo de las prioridades nacionales de desarrollo en el momento de la formulación. Aunque la protección medioambiental no está entre ninguna de las cuatro áreas de cooperación prioritarias⁹, el programa conjunto está en línea con las cuatro. Con respecto al actual marco programático (MANUD 2010-14), el programa responde directamente al área de cooperación 1 (Ambiente, Reducción de Riesgo a Desastres, Energía y Agua y Saneamiento) e indirectamente al 3 (Gobernabilidad Democrática y Participación Ciudadana) y 4 (Seguridad Alimentaria y Nutricional).

El programa estaba alineado con las prioridades nacionales en el momento de la formulación (“Orientaciones Sectoriales de Política Pública”, SEGEPLAN) y es consistente con las políticas y programas nacionales para enfrentar los desafíos en cuanto a (i) adaptación y mitigación del cambio climático, (ii) disminución de la degradación de los recursos naturales, (iii) reducción de la pobreza y (iv) descentralización y participación. El programa es pertinente no sólo cuando se compara con las estrategias existentes en el momento del diseño sino también cuando se compara con las estrategias actuales: el 17.4% de las actividades contempladas en el programa está alineado con los indicadores de la matriz de resultados del Plan Operativo 2009 del MAGA; el 53% con el Plan Operativo 2009

⁹ Las cuatro áreas de cooperación prioritarias del MANUD 2004-08 eran: (i) reducción de la pobreza a través de un crecimiento económico sostenible, incluyente y equitativo; (ii) eliminación de todas las formas de discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja y vulnerabilidad; (iii) fortalecimiento de la institucionalidad pública, mayores capacidades del Estado para garantizar el pleno ejercicio de los derechos humanos y (iv) efectiva participación política y social de la población, incidiendo en el desarrollo humano y la promoción de una cultura de paz y reconciliación.

del MSPAS y el 40% con el Plan Estratégico del MARN. En particular, el programa responde a cuatro prioridades del MARN: (i) la adaptación y mitigación al cambio climático, (ii) el fortalecimiento y la expansión de la gestión socio-ambiental con la normativa ambiental actualizada, (iii) el manejo integrado de reservas hídricas a nivel de cuencas y (iv) el fortalecimiento de una bioética nacional basada en cambios de actitudes y comportamientos para la protección y mejoramiento del medio ambiente y de los bienes y servicios naturales.

Recientemente se ha aprobado la Política Nacional de Cambio Climático¹⁰ la cual busca el desarrollo humano transgeneracional y la erradicación de la pobreza a través de (i) una mejora en la calidad de vida de la población, (ii) la promoción de cambios de actitudes y comportamientos, (iii) el impulso de la responsabilidad socio-ambiental, (iv) asegurar el uso de los bienes y servicios ambientales para usos multifinalitarios y (v) promover la conservación y fortalecimiento del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas. El programa se enmarca perfectamente dentro de estos objetivos y está ayudando a la operativización de esta política (ver §3.4).

El programa responde a los problemas identificados durante su preparación. El recurso hídrico es fuente de conflicto por la falta de un consenso nacional sobre cómo gestionarlo, no se ha conseguido aprobar una ley de aguas y no existe control sobre su uso ni una clara delimitación de las competencias en su gestión. Esta situación resulta en (i) problemas de escasez y contaminación aguas abajo y (ii) sequía periódica agravada.

Apropiación

En la formulación del programa participaron las instituciones clave a nivel nacional. Sin embargo, no se aseguró la participación de las autoridades (y comunidades) de las zonas de intervención.

Como se ha explicado arriba, en Guatemala existe un entramado de instituciones nacionales y locales (municipios y departamentos con sus respectivos consejos de desarrollo¹¹, comisiones departamentales de medio ambiente o de salud, SEGEPLAN; MARN, MAGA, MSPAS, etc.) con competencias en los ámbitos y zonas de intervención, la participación de de los cuales es indispensable tanto para la apropiación como la sostenibilidad del programa. El marco legal es claro en este sentido:

Se entiende por descentralización el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado, y a las comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de

¹⁰ Acuerdo Gubernativo 329-2009 de diciembre de 2009.

¹¹ El Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural comprende cinco niveles: Nacional, Regional, Departamental, Municipal y Comunitario. Formados desde la base misma de la población, se constituyen como un instrumento permanente de participación y representación de los pueblos Maya, Xinca y Garífuna y de la población no indígena, así como de los diversos sectores que constituyen la Nación guatemalteca.

servicios públicos así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado.

Los destinatarios de las delegaciones de competencias por descentralización del Organismo Ejecutivo son: (i) las municipalidades individualmente consideradas; (ii) las mancomunidades de municipios; (iii) las demás instituciones del Estado y las comunidades legalmente organizadas con participación de las municipalidades.¹²

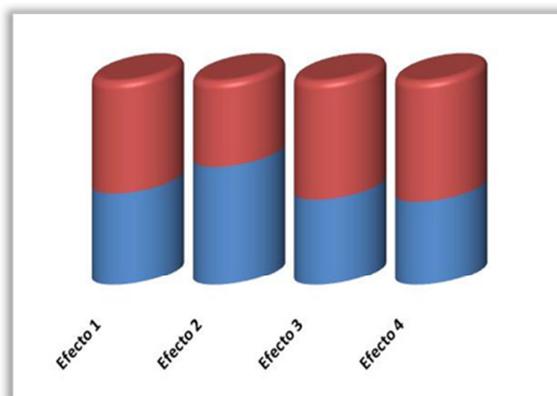
Durante la formulación del programa conjunto hubo una importante participación de los actores a nivel nacional pero no se aseguró la participación de los actores clave a nivel local. La formulación del programa comenzó en mayo de 2007 y se dio prioridad al tema de la sequía por la escasez de ayuda en el Corredor Seco. Se realizó un mapeo junto con SEGEPLAN (papel estratégico en la planificación sectorial y el ordenamiento territorial a nivel municipal, departamental y nacional) y las otras instituciones que mostraba la falta de cooperación en Baja Verapaz (los otros departamentos del Corredor Seco ya habían recibido ayuda). No se incluyeron dos municipios (San Jerónimo y Pululá) debido a que ya contaban con algunos mecanismos de gestión del territorio. La inclusión de todos los municipios habría facilitado el impacto a nivel departamental y la relevancia del proyecto como experiencia piloto. Además, habría facilitado el intercambio de experiencias con los municipios más avanzados en la gestión del territorio.

3.2 Nivel de Proceso

Eficiencia

El programa ha sufrido importantes retrasos debidos principalmente a causas externas (cambios de gobierno) pero también como consecuencia de problemas derivados del diseño, de la disponibilidad de fondos y de la falta de un adecuado mecanismo de coordinación.

La implementación del programa acumula retrasos muy importantes. De los USD 3,6 millones aprobados se han producido dos desembolsos por un total de USD 2,4 millones correspondientes a los dos primeros años de implementación (agosto 2008 – julio 2010). Actualmente, la ejecución financiera apenas llega al 45% de estos dos primeros desembolsos (45% del Efecto 1, 58% del Efecto 2, 42% del Efecto 3 y 41% del Efecto 4). Esto significa que en los aproximadamente 12 meses restantes se debería ejecutar alrededor del 70% del presupuesto.



A) Causas externas

Los cambios de gobierno nacional y local explican en parte el retraso en la implementación. La Nota Conceptual del programa conjunto fue aprobada en octubre de 2007 y en noviembre hubo elecciones en el país. El nuevo Gobierno tomó posesión en enero de 2008 y el Documento Marco se firmó tres

¹² Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 312-2002).

meses después. Desde la firma del programa hasta que se empezó a implementar (agosto 2008) hubo cinco Ministros distintos en el MARN. El cambio de Gobierno implicó una revalidación del programa y refinamiento del plan de trabajo lo que se tradujo en la revisión sustantiva del programa (julio de 2009). Los planes de trabajo del efecto 1 (desarrollo de políticas nacionales) y del efecto 4 (métodos de financiamiento ambiental) no recibieron el visto bueno hasta finales de mayo de 2009 (el MARN, en su calidad de director nacional de dichos efectos, tomó la decisión de esperar la aprobación del POA del programa por parte del Comité Directivo Nacional para comenzar con la implementación de dichos planes).

B) Causas internas

Existen además una serie de razones que explican el retraso en la implementación y que se consideran controlables por el programa mediante la adopción de medidas correctoras y de control de calidad tanto a nivel de diseño como durante la implementación.

i. Problemas derivados del diseño

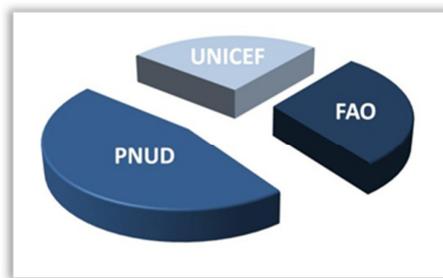
El tiempo necesario para poner en marcha el programa no fue contemplado en el cronograma de diseño, el hecho de no haber involucrado a las autoridades locales en la formulación significó la necesidad de socializar el programa lo que se tradujo en retrasos durante la implementación. El Documento Marco del programa no es un documento de ejecución y parece que hubiese sido lógico que el proceso de acercamiento a las autoridades locales (ver apartado Apropiación abajo) hubiese formado parte de la implementación del programa. En este sentido, el diálogo entre las autoridades nacionales y locales está directamente relacionado con un impacto en gobernabilidad (ver gráfico de la TdC en §2.2). Con este diseño alternativo, no se estaría hablando de retrasos debidos al proceso de acercamiento sino de la consecución de los objetivos del programa.

El marco de resultados del PRODOC recoge la firma de un convenio con la Fundación Defensores de la Naturaleza para implementar parte del programa. Se pensó que debía aprovecharse la experiencia comprobada de dicha Fundación en el diseño y operativización del Fondo del Agua (mecanismo de compensación por servicios ambientales hídricos desarrollados en el área de intervención del Programa). Además se evitaba un proceso de convocatoria pública y así minimizaba la inversión de tiempo. Sin embargo esto ha complicado enormemente cualquier implementación alternativa. El incumplimiento del convenio por parte de la fundación ha significado un retraso importante para el programa y debilitado su coherencia interna.

Las actividades mencionadas en el Documento Marco son indicativas e intentar implementar algunas de ellas sin un plan de trabajo suficientemente detallado ha resultado en importantes retrasos (p.ej. no se previó correctamente el tiempo necesario para el levantamiento de la línea de base del estado de los recursos naturales en las seis microcuencas del área demostrativa del programa). Cabe señalar que la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM fue publicada en julio de 2009 en respuesta a la demanda por parte de las agencias del SNU y de sus contrapartes nacionales para consolidar experiencias en programación conjunta y proveer orientación sobre la programación conjunta y ejecución a nivel nacional.

ii. Disponibilidad de fondos

El presupuesto del programa se reparte entre las tres agencias del SNU y los procedimientos de funcionamiento del F-ODM¹³ prevén que el Secretariado transfiera los fondos a las Agencias anualmente y solamente cuando se haya ejecutado el 70% del presupuesto previsto para un año se desembolsan los fondos del año siguiente. Esta regla no significa lo mismo para todas las agencias (p.ej. UNICEF considera el presupuesto ejecutado cuando lo transfiere al MSPAS pero la implementación física de las actividades se hace con posterioridad)¹⁴, lo que crea disparidades en la disponibilidad de fondos. Durante la visita de campo se ha observado como la falta de fondos está afectando el desarrollo de algunas actividades con tiempos estrictos (p.ej. actividades relacionadas con la siembra).



Los fondos son transferidos desde el Secretariado del F-ODM a las sedes de las Agencias del SNU y son estas quienes los envían a las Oficinas de País siguiendo sus procedimientos particulares. Aunque el Documento Marco del programa se firmó en abril de 2008, la solicitud del primer desembolso no se produjo hasta julio de ese año (ver explicación en el apartado de causas externas). El segundo desembolso se solicitó a mediados de diciembre de 2009 lo que representa alrededor de cinco meses de retraso con respecto al periodo de implementación previsto. En ambas ocasiones los fondos se transfirieron a las sedes de las agencias un mes después de la solicitud y las Oficinas de País los recibieron entre 0 y 24 días después dependiendo de la agencia.

Los desembolsos se hacen en base a un Programa Operativo Anual (POA) consolidado y firmado por todos los socios. La aprobación de los POA han sido también una causa de retraso, habiéndose ajustado primero a año calendario (lo usual en el SNU y en las contrapartes nacionales) y después otra vez a año proyecto. Los POA no son documentos estratégicos sino de ejecución, sin embargo son aprobados por el Comité Directivo Nacional (ver abajo) lo cual complica y retrasa su aprobación.

Las agencias del SNU tienen diferentes modalidades de ejecución, lo que se traduce en distintos ritmos de contratación lo que ha comprometido la implementación de algunas actividades (p.ej. actividades relacionadas con la época de siembra). En este sentido se han dado avances significativos que han agilizado la ejecución (acuerdo PNUD-MARN para adquisiciones y contrataciones y acuerdo FAO-CIPREDA para administrar recursos que sirven al MAGA para trabajar sistemas agrosilvipastoriles y buenas prácticas agrícolas)¹⁵. El programa conjunto representa un reto

¹³ Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el logro de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio), julio de 2009.

¹⁴ En el PRODOC quedó establecido que cada agencia tiene sus propias regulaciones y procedimientos para transferir los recursos (o no) a las contrapartes. Esto provoca diferencias en la transferencia de los fondos. UNICEF no puede ejecutar sus actividades con la contraparte gubernamental en el momento de recibir los fondos ya que antes necesita firmar un convenio. UNICEF y MSPA firmaron el convenio para la ejecución del segundo desembolso en abril de 2010.

¹⁵ PNUD suministra servicios de apoyo al MARN para la adquisición de bienes y contratación de servicios con montos estimados entre USD 2.500 y USD 100.000 y emitir los pagos correspondientes. El MARN efectúa compra directa con recursos de "caja chica" para adquisiciones menores de GTQ 1.000 y las adquisiciones de hasta USD 2.500 las realiza el MARN con base a implementación de modalidad de ejecución nacional NEX.

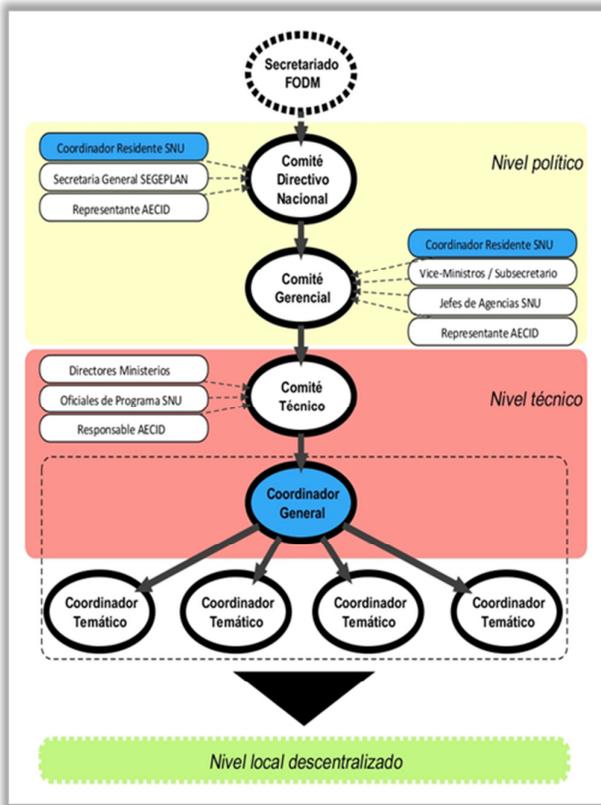
FAO realiza mediante compra directa las adquisiciones menores de GTQ 1.000. Las adquisiciones menores de USD 5.000 las realiza en base a tres cotizaciones y las adquisiciones mayores de USD 5.000 requieren la autorización de la sede.

importante pero también una oportunidad para encontrar modelos de implementación conjunta y fórmulas administrativas comunes que (i) no comprometan la implementación de las actividades siguiendo su programación lógica y (ii) signifiquen una reducción de los costes de transacción (p.ej. UNICEF y OPS están construyendo letrinas y pozos en colegios y en hospitales respectivamente pero sin embargo utilizan licitaciones y procedimientos diferentes).

iii. Adecuado mecanismo de coordinación

La coordinación del programa conjunto representa un reto importante, como se ha explicado arriba, en él participan diferentes actores (agencias del SNU, autoridades nacionales, autoridades locales, etc.) y el marco institucional es complejo. Aunque el Documento Marco establecía ciertos mecanismos de coordinación, adolecía de una estrategia adecuada y no se previeron los recursos necesarios para su desarrollo.

Sin embargo, durante su segundo año de ejecución, el programa ha realizado un esfuerzo importante para desarrollar esta estrategia y consolidar los mecanismos que garanticen su coordinación y la toma de decisiones. Los órganos clave encargados de la correcta implementación del programa son:



Comité Directivo Nacional (CDN): máximo órgano de orientación, seguimiento y coordinación estratégica de todos los programas conjuntos implementados en el país.

Comité Gerencial del Programa (CGP): coordinación política y estratégica del programa. Está formado por las agencias del SNU implementadoras y sus contrapartes gubernamentales a nivel de decisión política e institucional (viceministros y directores o representantes de agencias) y un representante técnico de AECID. El Coordinador Residente tiene la secretaría del Comité.

Comité Técnico del Programa (CTP): coordinación de los aspectos técnicos y operativos del programa, está encargado del seguimiento de la implementación de las actividades y resultados de las mismas. Está formado por los oficiales de programa de las agencias del SNU implementadoras y los directores pertinentes de las contrapartes gubernamentales y un representante técnico de AECID.

UNICEF realiza las adquisiciones en base a tres cotizaciones y las adquisiciones mayores de USD 100.000 requieren la autorización de la oficina regional (si el producto o servicio no está disponible a nivel nacional, la sede lanza un proceso internacional).

Coordinador general y coordinadores temáticos: funciones gerenciales y son los encargados de facilitar los procesos de implementación de las actividades. Además, el coordinador general es responsable de la secretaría técnica del CTP.

La revisión del programa significó una mejora en la coordinación. La creación del CTP permitió que el CDG se convirtiese en un foro de toma de decisiones, supervisión y discusión a nivel exclusivamente político en el cual conseguir una efectiva articulación inter-institucional. Además se separaron las funciones del coordinador general – que vela por la coherencia del programa en su conjunto – de las de los coordinadores temáticos. Sin embargo, la estructura gerencial del programa es complicada con dos comités de nivel político (CDN y CGP) los cuales no responden a la arquitectura de las contrapartes nacionales (la representación nacional en el CDN es a nivel de Secretaria General mientras que en el CGP es a nivel de Viceministro). Esta estructura de comités creados ad hoc no garantizan ni la continuidad ni la sostenibilidad de las acciones. Es importante señalar que el programa conjunto representa la primera experiencia de este tipo en Guatemala y algunas de las lecciones aprendidas y los esfuerzos llevados a cabo han servido para mejorar la puesta en marcha de los otros programas conjuntos (ver §1.2).

La producción de los informes de seguimiento ha sido irregular. Además estos corresponden a año calendario mientras que los POA corresponden a año proyecto y han sufrido modificaciones durante la implementación.

Apropiación

La apropiación del programa por parte del MARN es elevada. No lo es tanto sin embargo por parte de los otros socios nacionales. Se han observado avances importantes en la apropiación del programa por parte de las autoridades locales y el programa tiene un gran potencial como instrumento articulador del territorio y para fomentar el entendimiento entre las autoridades nacionales y locales.

El MARN fue creado en 2001¹⁶ y cuenta con dos milésimas del presupuesto de la nación. El programa representa el 12% de su presupuesto. Como parecería lógico esperar, la apropiación del programa por parte del MARN es alta. El equipo de coordinación (coordinador general y coordinadores temáticos de política y servicios ambientales) está instalado en su sede y es considerado parte de la institución. Además, las delegaciones departamentales del MARN apoyan la ejecución a nivel local y en la delegación de Baja Verapaz hay una oficina asignada a los técnicos del programa.

El coordinador temático de agua y saneamiento también forma parte de la institucionalidad del MSPAS y su trabajo se integra con los equipos de la sede central y de la Delegación de Área en Baja Verapaz. El coordinador temático de prácticas productivas coordina las actividades con la Unidad Especial de Ejecución de Desarrollo Integral de Cuencas Hidrográficas (UEEDICH) del MAGA. Sin embargo, gran parte de los entrevistados durante la visita de campo consideran que la apropiación por parte del MAGA y del MSPAS es débil.

¹⁶ El MARN fue creado mediante el Decreto 90-2000 del Congreso de la República el 30 de noviembre de 2000.

Aunque durante la formulación no se aseguró la participación de los actores clave a nivel local, durante el taller de arranque del programa se determinaron los mecanismos de coordinación con los actores locales (consejos de desarrollo, sociedad civil

organizada y sector privado) así como la socialización de resultados a través de las estructuras establecidas (consejos de desarrollo departamentales, municipales y comunales).

La coordinación entre las autoridades nacionales y locales supone un reto importante y el programa tiene un gran potencial como instrumento articulador del territorio y para fomentar el entendimiento. En este sentido, agua y saneamiento y desechos sólidos, son prioridades del MARN pero son los municipios quienes tienen las competencias. El programa conjunto ha permitido lanzar un diálogo con las autoridades locales que parece difícil que se hubiese producido en ausencia del programa.

3.3 Nivel de Resultados

El avance en la consecución de los resultados del programa no alcanza el 40% de lo planeado para los dos primeros años (agosto 2008 – julio 2010). Habiéndose alcanzado el 43% de los resultados 1 y 3, el 37% del 4 y tan solo el 28% del 2.

Eficacia

El programa está apoyando la implementación de la Política Nacional de Cambio Climático y fortaleciendo instrumentos para la gestión de los recursos (Mesa de Diálogo Hidroforestal). Sin embargo, el bajo porcentaje de ejecución hace difícil valorar el efecto en la participación de las familias y organizaciones comunitarias en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales. Se está avanzando en la implementación de buenas prácticas relacionadas con el agua y saneamiento y con la agricultura sostenible pero se evidencian pocos avances en el uso integral del agua. Aunque con retraso, se observan avances en el desarrollo de mecanismos de financiamiento ambiental.

Resultado 1: Propuestas para implementar coordinadamente los instrumentos de política pública en torno a la gobernabilidad ambiental generadas por las instituciones gubernamentales

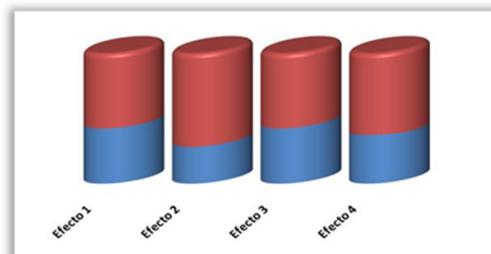
Producto 1.1 (ejecución al 46%)

En paralelo a la sensibilización de miembros de consejos de desarrollo departamentales (CODEDES) y gobiernos municipales, se han recopilado instrumentos de políticas públicas (especialmente la recientemente aprobada Política Nacional de Cambio Climático) y sistematizado experiencias de gobernabilidad (externas al programa) y de buenas prácticas generadas por el programa.

Sistema de Consejos de Desarrollo

Es el espacio de relación y encuentro multiétnico, multilingüe, que permite a todos los habitantes del país su participación prepositivamente en la toma de decisiones para la organización, coordinación y planificación del desarrollo integral de sus comunidades, municipios, departamento, regiones y nación.

Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural



Asimismo, el programa ha funcionado como catalizador para la creación de la Mesa de Diálogo Hidroforestal en Baja Verapaz. En este foro participan representantes de los gobiernos municipales, sector privado, instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Además de ser un espacio de diálogo, la Mesa cataliza el diseño de instrumentos de gobierno de los recursos.

Mesa de Diálogo Hidroforestal (Baja Verapaz)

Creada en julio de 2009 por el viceministro de Ambiente ante las dificultades para dar respuesta a la demanda de la sociedad civil de implementar una política de cero talas.

En ella están representados los alcaldes (4), el sector forestal (4), la sociedad civil (2) y las instituciones de gobierno (4). Los componentes de la Mesa decidieron que la moderación fuese externa y se le dio esta responsabilidad al coordinador general del programa conjunto.

Producto 1.2 (ejecución al 60%)

Se está terminando el diagnóstico de gobernabilidad ambiental que será la base para la construcción (a través de procesos participativos) de una agenda compartida de gobernabilidad ambiental para el Corredor Seco. La agenda se considera un instrumento necesario para que la Política Nacional de Cambio Climático sea implementada y que cuente con una construcción participativa desde las bases.

Ya se están llevando a cabo acciones en este sentido, como el plan de acción para contrarrestar las ilegalidades forestales en Baja Verapaz desarrollado por la Mesa de Diálogo Hidroforestal. Se espera que este plan tenga gran incidencia en aminorar el alto ritmo de deforestación y mejorar la conservación de las fuentes de agua (circunstancias críticas para la adaptación al cambio climático).

Producto 1.3 (ejecución al 15%)

Aun no se ha completado la fase de diseño del plan de incidencia y comunicación (plan de comunicación de adaptación al cambio climático y ODM). Cabe señalar sin embargo que el programa está difundiendo informaciones sobre el estado de los recursos y servicios ambientales.

Producto 1.4 (ejecución al 50%)

Añadido en la revisión sustantiva del programa para garantizar adecuados niveles de coordinación y administración, así como actividades de seguimiento y evaluación conjuntas. Estos componentes no deberían considerarse productos del programa.

Resultado 2: Participación activa de las familias y organizaciones comunitarias en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales

Producto 2.1 (ejecución al 33%)

A finales de 2009 (casi 1.5 años después del inicio del programa) se estableció la línea de base del estado actual de los recursos naturales en las seis microcuencas del área demostrativa. Según los estudios, las seis microcuencas presentan características que permiten realizar todas las actividades y acciones de manejo de cuencas: proveen el agua para el abastecimiento de seis cabeceras municipales, existen sistemas de riego, se deben tomar medidas de conservación de suelos y aguas y fomentar los sistemas agrosilvopastoriles, así como medidas de prevención de incendios y sobrepastoreo, prevención de la contaminación del suelo y el agua, protección de nacimientos, vigilancia de los sistemas de abastecimiento de agua y prevención de riesgos naturales.

Por otra parte, no está claro hasta qué punto el programa ha capacitado a los representantes comunitarios para participar en procesos municipales de ordenamiento territorial.

Producto 2.2 (ejecución al 30%)

Aunque no se ha avanzado mucho en lograr ningún acuerdo municipal (ordenanza) para una mejor gestión de los recursos agua, suelo y bosque, durante la visita de campo se pudo comprobar cómo el programa está produciendo cambios en las actitudes y comportamientos tradicionales. Por ejemplo las ideas recogidas durante la gira en Honduras, han llevado a la municipalidad de San Miguel Chicaj a promover un modelo de cero quemas y talas reducidas en su territorio así como la recogida y enterramiento de la basura y la estabulación del ganado.

Producto 2.3 (ejecución al 33%)

En el marco del Sistema Nacional de Planificación Territorial, la MANCOVALLE ha formulado planes estratégicos territoriales en municipios incluidos en el área demostrativa. Se ha iniciado una negociación con esta mancomunidad para suscribir una Carta de Acuerdo para actualizar dichos planes (en colaboración con la SEGEPLAN).

Producto 2.4 (ejecución al 15%)

No existe evidencia de que el programa haya capacitado a las organizaciones comunitarias para realizar auditoría social sobre los acuerdos de ordenamiento territorial. Tampoco está muy claro qué organizaciones deben ser capacitadas (comités de agua, COCODES, COMUDES, etc.) para evitar duplicidades con el producto 2.2.

Resultado 3: Buenas prácticas en el uso integral del agua implementadas por las comunidades, gobiernos municipales y mancomunidad (consumo doméstico y agricultura sostenible)

Producto 3.1 (ejecución al 25%)

A través de talleres y material educativo, se han creado ciertas capacidades en las comunidades de Baja Verapaz, especialmente alrededor de las escuelas como punto focal sobre agua segura y saneamiento básico. Sin embargo, no existe evidencia de que el programa esté creando capacidades sobre el uso integral del agua para lo cual el MSPAS no tiene competencias.

Producto 3.2 (ejecución al 100%)

Se ha hecho un diagnóstico del estado de abastecimiento de agua y saneamiento que sienta las bases para la formulación de planes municipales de agua y saneamiento.

Producto 3.3 (ejecución al 35%)

Se han reforestado 27 hectáreas en zonas de recarga hídrica y se han elegido una serie de parcelas piloto donde se han introduciendo buenas prácticas en los sistemas de cultivo que mejoran la conservación del suelo y la humedad (103 promotores): sistemas agroforestales (56 hectáreas), cultivo en contra de la pendiente, fertilización orgánica, manejo de rastrojos para conservación de la humedad del suelo, reciclaje de aguas grises, barreras vivas, etc. Aunque parece que existe una demanda de asistencia

Finca reforestada

La municipalidad compró la finca (144 Ha) de recarga hídrica de Rabinal. A través del programa se han reforestado 27 Ha las cuales se han ingresado en el PINFOR para recibir la compensación correspondiente (12.000 GTQ/Ha). La finca cuenta con un guarda que paga la municipalidad.

técnica para la replicación de estas prácticas, muchas de ellas requieren un fuerte insumo de mano de obra.

Durante la visita de campo se evidenciaron aspectos interesantes asociados a esta actividad. Por ejemplo, uno de los agricultores que aplica buenas prácticas en su parcela (0,7 hectáreas) es profesor en la escuela (Ixchel) y está desarrollando una estrategia para concienciar a los niños y a toda la comunidad. Además, en cada una de las 36 comunidades los agricultores han creado Juntas Directivas que coordinan las actividades y gestionan los insumos proporcionados por el programa lo que debería mejorar sus capacidades.

También se han instalado sistemas de agua y saneamiento en escuelas y hospitales (incluyendo letrinas mejoradas desde el punto de vista ecológico y sanitario en escuelas) y se ha capacitado en técnicas de desinfección de agua y se han construido fosas para enterrar basura. Durante la visita de campo se pudo comprobar la alta aceptación de estas intervenciones por parte de los beneficiarios pero también ciertas debilidades. Por ejemplo, en una de las escuelas (Ixchel) llevaban 15 días sin agua (el sistema de distribución se construyó hace más de 20 años). Como consecuencia, las letrinas lavables son inútiles y lo que el proyecto instaló como un sistema de saneamiento se ha convertido más bien en un sistema de almacenamiento de agua para consumo. En la misma escuela se pudo comprobar cómo por la falta de herramientas no pueden echar una capa de tierra cuando tiran basura a la fosa, la cual no está protegida de la lluvia ni señalizada (hay un peligro evidente de caídas y de que se convierta en un foco de infección).

Durante la visita de campo se identificaron algunas demandas (en algunos casos la municipalidad ya ha realizado alguna inversión) que podrían servir para avanzar en el uso integral del recurso: construir reservas para cosecha de agua (Salamá), riego por goteo (Rabinal), plantas de tratamiento (Ganados y San Miguel Chicaj), riego de huertos con aguas grises, etc.

Producto 3.4 (ejecución al 10%)

Prácticamente no se ha avanzado en la consecución de este producto y no existen evidencias sobre el establecimiento de acuerdos municipales para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegien el consumo doméstico del agua y la agricultura sostenible.

Resultado 4: Mecanismos de financiamiento ambiental (con énfasis en el recurso agua) negociados entre las instituciones gubernamentales, las comunidades, las familias, los gobiernos municipales y mancomunidad

Producto 4.1 (ejecución al 60%)

A través de 11 eventos se ha capacitado a personal de municipalidades y de instituciones del gobierno central en compensación y financiamiento de los bienes y servicios ambientales (la línea de base del estado de las microcuencas ha proporcionado información importante).

Producto 4.2 (ejecución al 35%)

A través de los líderes comunitarios capacitados por el programa, se han identificado 49 iniciativas de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales. Se está trabajando en la

N°	Municipio	Microcuenca	Comunidades	Ideas
1	Salama	Cachil	4	9
2	San Miguel Chicaj	San Rafael	8	11
3	Rabinal	Xesiguan	3	6
4	Granados	Pamacal	4	7
5	El Chol	La Virgen	5	7
6	Cubulco	El Zope	5	9
Total	6	6	29	49

formulación de sus respectivos perfiles para comenzar las negociaciones de esquemas de pago y/o compensación. Se espera conseguir el apoyo de los gobiernos municipales; para ello se ha sensibilizado a los alcaldes (incluyendo dos giras en Costa Rica y Honduras) y se ha capacitado a comunidades y técnicos municipales.

Se ha establecido un sistema de indicadores ambientales en las microcuencas del área demostrativa. El monitoreo de los indicadores (caudales y calidades de agua) debería proporcionar información para establecer las bases técnicas para la valoración de flujos de servicios ambientales.

Producto 4.3 (ejecución al 15%)

Se está trabajando en el establecimiento de una cultura de reconocimiento de la importancia que tienen las cabeceras de los ríos para la conservación y almacenamiento del recurso hídrico. Se ha suscrito un Convenio entre el MARN, la MANCOVALLE y la Fundación Defensores de la Naturaleza para diseñar e implementar mecanismos de pago y/o compensación de servicios ambientales (hídricos) sostenibles y replicables en dos microcuencas del área demostrativa. Sin embargo la Fundación Defensores de la Naturaleza no está cumpliendo con los tiempos acordados y aun no existe un diseño de los esquemas.

Sostenibilidad

Es difícil valorar la sostenibilidad de las intervenciones debido al bajo porcentaje de ejecución. El esfuerzo más importante en este sentido es la participación de las autoridades locales y de la sociedad civil en la implementación del programa conjunto. Asimismo, se podrían generar alianzas público-privadas en el marco del programa que serían muy positivas en este sentido.

El bajo porcentaje de ejecución hace difícil valorar la probabilidad de que los beneficios del programa continúen a largo plazo. Sin embargo, hay que señalar que la participación de las autoridades locales en la ejecución del programa conjunto es un paso adelante en esta dirección pero es necesario que se alcancen acuerdos de compromisos presupuestarios para asegurar la implementación de la agenda compartida de gobernabilidad ambiental (Resultado 1), ordenanzas municipales, planes estratégicos territoriales, seguimiento de la línea de base (Resultado 2) y planes municipales de agua y saneamiento (Resultado 3).

El programa está implementando procesos difíciles de consolidar en tres años pero sin duda está fortaleciendo la gobernabilidad y la descentralización. Como una apuesta del MARN para mejorar la gobernabilidad, se ha creado la Mesa de Diálogo Hidroforestal en Baja Verapaz para apoyar la gestión del recurso agua. Este instrumento debe verse como un vehículo para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa. La participación de la sociedad civil (consejos de desarrollo, mancomunidades, ANACAFE, Fundación Defensores de la Naturaleza, Universidad de San Carlos, ONG QACHUU ALOOM, Mesa de Diálogo Hidroforestal, etc.) también es un elemento que favorece la sostenibilidad de las intervenciones. El programa está creando nuevas capacidades y catalizando la captación de recursos adicionales.

Se han desarrollado vínculos entre las actividades del programa y otras iniciativas que aseguran la complementariedad y la sostenibilidad de las intervenciones (p.ej. los propietarios de las áreas

reforestadas recibirán compensaciones a través del PINPEP¹⁷ o PINFOR¹⁸, el programa complementa el proyecto de la AECID con la mancomunidad Copán Chortí, etc.) También se están desarrollando alianzas interesantes que se espera resulten en relaciones duraderas para la implementación de futuras acciones (p.ej. se están estableciendo vínculos con la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid para que los estudiantes realicen prácticas en Guatemala a través del programa). Durante la visita de campo se comprobó el interés en las actividades del programa por parte de representantes de algunas empresas privadas (Zacapa). Estas empresas tienen la intención de invertir en servicios ambientales para lo cual demandan un plan de acción y el establecimiento de un comité de cuenca.

En octubre de 2011 se celebrarán elecciones en el país (nacionales, regionales y municipales) y el nuevo Gobierno no tomará posesión hasta enero de 2012. Esto quiere decir que la implementación del resto del programa se hará en un clima de campaña electoral y existe el riesgo de que se pierda la visión a largo plazo a favor de medidas cortoplacistas.

3.4 Nivel Local/País

El programa está apoyando la implementación de las políticas de gobernabilidad y tiene un gran potencial como articulador del territorio. Puede dejar un legado de entendimiento entre las distintas autoridades y convertirse en una experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y de los recursos. Asimismo la intervención representa un avance para un sistema unificado del SNU y un instrumento concreto para implementar el MANUD.

El Gobierno de Guatemala ha aprobado una Política Nacional de Cambio Climático que se está socializando entre los consejos departamentales de desarrollo y de medio ambiente y otras instancias. En el marco del programa se generarán propuestas de instrumentos para aplicar dicha política. La creación de la Mesa Hidroforestal es un claro ejemplo en este sentido que puede servir como modelo en otras áreas del país.

La Evaluación Común de País de 2008 identificó las siguientes brechas de capacidades en los portadores de obligaciones en gobernabilidad democrática y participación en Guatemala: (i) recurso humano institucional con escasos conocimientos y habilidades para que la planificación del desarrollo se haga con visión de gestión del territorio; (ii) limitados recursos del presupuesto público para atender la problemática y (iii) entidades muy centralizadas y con poca capacidad de desconcentrarse y descentralizarse. Además, señaló la baja apropiación de los derechos políticos por parte de la ciudadanía, brechas de acceso a los procesos de documentación por parte de las mujeres, desconocimiento acerca de los espacios institucionales de participación; limitadas oportunidades y

¹⁷ El Programa de Incentivos para Pequeños Poseedores de Tierras de Vocación Forestal o Agroforestal (PINPEP) se implementa desde el año 2006 y constituye un mecanismo de compensación por los servicios que presta el bosque (natural o plantado) para la sociedad guatemalteca. El programa está financiado con una donación internacional y actualmente se está discutiendo una ley para institucionalizarlo.

¹⁸ A fines de 1996, se crea el Instituto Nacional de Bosques (decreto legislativo 101-96) y en 1997 se inicia el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR) que otorga incentivos a los propietarios de tierras de vocación forestal que se dediquen a la ejecución de proyectos forestales. El PINFOR tiene vigencia hasta 2017.

capacidades para ejercer la participación ciudadana y el control social desde la gestión local del desarrollo.

En este sentido, el programa conjunto está contribuyendo a la creación de institucionalidad a nivel local a través de una efectiva participación de las instituciones nacionales descentralizadas, municipalidades, y otros socios locales que incluyen a la sociedad civil. En algunos casos, el programa está permitiendo una presencia de las instituciones nacionales a nivel local que no existiría en su ausencia (p.ej. eliminación de los servicios de extensión del MAGA). Por otra parte, aunque con competencias en saneamiento y vigilancia de la potabilidad del agua para consumo humano, el MSPAS no tiene competencias sobre el uso integral del agua, ni siquiera es responsable de proveer agua a la población.

Servicios públicos municipales

El municipio debe regular y prestar los servicios públicos municipales en su circunscripción territorial y por lo tanto, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos, garantizando un funcionamiento eficaz, seguro y continuo y, en su caso, la determinación y cobro de tasas y contribuciones equitativas y justas. Las tasas y contribuciones deberán ser fijadas atendiendo los costos de operación, mantenimiento y mejoramiento de calidad y cobertura de servicios.

Código Municipal (Decreto 12-2002)

El programa conjunto busca un impacto a largo plazo en la vulnerabilidad a sequía a través de la adaptación al cambio climático. El Corredor Seco sufre escasez de alimentos periódica (abril-agosto) debido a la sequía (a partir de los años 70 aumentó la ocurrencia de sequías como resultado del aumento de la evapotranspiración y de la disminución de la precipitación¹⁹). En 2009 hubo una sequía importante (el Niño) y hubo una situación de desnutrición aguda (11% en niños y 14% en mujeres). El Gobierno declaró estado de Calamidad Pública y el SNU hizo un llamado humanitario (se han invertido USD 5 millones a través del Centro de Emergencias).

La intervención representa un avance para un sistema unificado del SNU y un instrumento concreto para implementar el MANUD. En línea con la estrategia del F-ODM, el mecanismo de coordinación potencia al Coordinador Residente “para el ejercicio del liderazgo y para proporcionar seguimiento durante la ejecución de manera que se garantice que los programas estén bien encaminados, que se logran los resultados prometidos y que las organizaciones participantes están cumpliendo sus obligaciones”. El programa ha fortalecido asimismo las capacidades de trabajo conjunto de las agencias habiéndose realizado conjuntamente (i) tres ejercicios de planificación, contratación de personal y ejecución presupuestaria, (ii) 15 misiones y (iii) dos documentos analíticos. Sin embargo, se debe señalar el importante reto para encontrar fórmulas administrativas que signifiquen una reducción de costes de transacción. Sin embargo, el programa no apoya el Sistema de Agencias Leader (ver §3.1) ni la centralización de la información generada por las agencias del SNU a través de la SEGEPLAN.

¹⁹ Informe Ambiental del Estado de Guatemala (MARN, 2009).

Por otro lado, MDTF-Gateway y UNEX constituyen una plataforma para el SNU en la cual publicar información sobre sus actividades en todo el mundo. Actualmente sólo las Organizaciones Participantes del SNU (PUNO) en la iniciativa *Delivering as One* de los ocho países piloto tienen acceso a estos sistemas²⁰.

UNEX fué diseñado para recibir información financiera trimestral. Sin embargo, por diversos motivos, la información se recibe una vez al año (31 de diciembre). Como consecuencia, la información tampoco está disponible en MDTF-Gateway y estas herramientas no se pueden utilizar para realizar el seguimiento de las operaciones a nivel local.

Plataforma común del SNU

El Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples (MDTF por sus siglas en inglés) se estableció en 2006 y es administrado por el PNUD. Actualmente administra la implementación de cuatro mil millones de dólares (financiados a través de 30 MDTFs y programas conjuntos) en 75 países a través de 36 organizaciones del SNU.

La iniciativa piloto *Delivering as One* busca aumentar la coherencia y eficacia de las operaciones del SNU en el terreno a través del establecimiento de oficinas comunes. La iniciativa se implementa en ocho países piloto que trabajan junto con las Organizaciones Participantes del SNU (PUNO).

En 2009, el MDTF desarrollo una página web (UNEX) a través de la cual las PUNO registran la información financiera de sus proyectos. UNEX obtiene los presupuestos de los proyectos y las transferencias de fondos a las PUNO directamente desde Atlas (la plataforma del PNUD). UNEX también transfiere automáticamente a Atlas los gastos registrados por las PUNO.

El MDTF también ha desarrollado un portal (MDTF-Gateway) en el cual las PUNO registran los informes de seguimiento (sustantivos) de sus programas y proyectos. La información sobre presupuestos y transferencias se obtiene en tiempo real desde Atlas y la información sobre gastos automáticamente desde UNEX.

²⁰ Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Ruanda, Tanzania, Uruguay y Vietnam.

4 CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS

- C1** El programa está apoyando la implementación de la Política Nacional de Cambio Climático y fortaleciendo instrumentos para la gestión de los recursos naturales (Mesa de Diálogo Hidroforestal). Asimismo, está apoyando la implementación de las políticas de gobernabilidad y tiene un gran potencial como articulador del territorio. Puede dejar un legado de entendimiento entre las distintas autoridades y convertirse en una experiencia piloto de gestión coordinada del territorio y de los recursos.
- C2** La no participación de actores clave (autoridades locales) en la formulación del programa se puede interpretar como un error de diseño por no considerar este proceso como parte de la implementación del programa y desestimar el tiempo y recursos necesarios para explicar y validar las intervenciones con las autoridades y poblaciones afectadas. Asimismo, el Documento Marco prevé la firma de un convenio con la Fundación Defensores de la Naturaleza lo cual ha tenido como consecuencia un retraso importante y ha debilitado la coherencia interna del programa.
- C3** Este es el primer programa conjunto firmado en Guatemala y por lo tanto no existían referencias de cómo afrontar su formulación eficientemente. El programa debería de ser un sistema (mayor que la suma de sus partes) pero el diseño estuvo guiado por recursos más que por objetivos estratégicos y las ventajas comparativas de las agencias del SNU. El retraso en la implementación de componentes transversales del programa (políticas, línea de base, estrategia de comunicación, etc.) ha aumentado la desconexión entre actividades.
- C4** El Documento Marco del programa no es un documento operativo (p.ej. ni las actividades ni la estrategia de gobernabilidad y comunicación están suficientemente detalladas). Se ha desestimado el tiempo y recursos necesarios para establecer la Unidad de Coordinación, desarrollar la estrategia de gobernabilidad del programa, desarrollar un plan de trabajo detallado y definir actividades y sub-actividades específicas. El tiempo real de implementación del programa, al requerirse una primera etapa de organización, planificación, promoción y concertación (no contemplada en el Documento Marco) supera los tres años previstos.
- C5** El seguimiento del programa no ha sido consistente y no existen mecanismos bien definidos para recoger la información de los indicadores, los cuales han cambiado durante la implementación. Por otra parte, se ha levantado una línea base del estado de las seis microcuencas del área demostrativa.
- C6** La eficacia global del programa está supeditada en gran medida al éxito del Resultado 1 (componente integrador del programa) en el cual se han producido pocos avances y a la replicabilidad de las acciones piloto desarrolladas.
- C7** El programa está favoreciendo cambios en los comportamientos tradicionales. Por ejemplo, las ideas recogidas durante la gira en Honduras han llevado a la municipalidad de San Miguel Chicaj a promover un modelo de cero quemas y talas reducidas en su territorio así como la recogida y enterramiento de la basura y la estabulación del ganado.

- C8** La implementación de buenas prácticas agrícolas está dando buenos resultados y existe una demanda de asistencia técnica para replicarlas. Hay que señalar que, al ser cultivos para autoconsumo, el aumento de la productividad parece asegurar su replicabilidad. Sin embargo, muchas de las buenas prácticas requieren fuertes insumos (p.ej. mano de obra) que quizás pudiesen poner en entredicho su viabilidad y sostenibilidad.
- C9** Las intervenciones en agua y saneamiento responden a una situación de elevada precariedad pero tienen debilidades que comprometen su impacto. El MSPAS no tiene competencia sobre el uso integral del agua, ni siquiera es responsable de proveer agua a la población. La oficina municipal de planificación coordina y consolida los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio y es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.
- C10** El programa concentra sus actividades en la cuenca alta y media, sin embargo el mayor uso del agua se da en la cuenca baja (p.ej. regantes en Salamá o empresas privadas Zacapa). Cuando se cumplen 2/3 del periodo de implementación, aun no se han identificado los esquemas de PSA. Por otra parte, se considera determinante para la posible replicación de estos esquemas su sistematización y su vinculación con el componente de políticas.
- C11** La eficiencia de los programas conjuntos pasa por (i) conseguir sinergias entre los efectos y las instituciones y (ii) reducir costos. Ambos procesos pasan por una inversión inicial superior a la suma de las inversiones necesarias para implementar cada una de las partes por separado: los procesos administrativos se multiplican por el número de agencias del SNU (p.ej. la transferencia de fondos) y no se utilizan plataformas financieras comunes lo que obliga a las agencias del SNU a hacer “contabilidad manual” para adaptar sus formatos y líneas presupuestarias de los del PNUD (utilizado en los informes del Secretariado del Fondo).

5 RECOMENDACIONES

A nivel de país (Comité Directivo Nacional y Comité de Gestión)

R1 (a partir de C1)

Sistematizar las enseñanzas del programa conjunto como experiencia piloto que puede sembrar las bases para una gestión coordinada del territorio y los recursos. Esta sistematización podría realizarse a través de talleres a nivel local y nacional y las conclusiones se deberían recopilar en un manual que pudiese orientar a las distintas autoridades en procesos futuros.

R2 (a partir de C2, C3 y C4)

Establecer un plan de implementación para el tiempo restante de implementación en el cual se identifique el camino crítico y la dependencia entre actividades. El Plan Operativo Anual (y la ejecución presupuestaria) deberían ser subproductos de ellos.

R3 (a partir de C5)

Cuando se han cumplido 2/3 del periodo de implementación, es imprescindible asegurar la máxima efectividad del experto en seguimiento y evaluación que se está contratando (ya existen una matriz de resultados, indicadores, línea de base y metas). Sería interesante revisar como el seguimiento del programa a nivel técnico podría apoyar una futura política nacional de seguimiento y evaluación (SEGEPLAN) y un marco de seguimiento y evaluación a nivel político común para los programas conjuntos (y para el MANUD y los ODM) implementado por la oficina del Coordinador Residente.

R4 (a partir de C5)

Asegurar la utilización de la línea de base levantada para el seguimiento a largo plazo de la situación en las seis microcuencas. El experto podría ayudar a buscar soluciones (incluyendo compromisos presupuestarios) para el seguimiento futuro de los indicadores.

R5 (a partir de C1 y C6)

Fortalecer la Mesa Hidroforestal de Baja Verapaz con la idea de favorecer la sostenibilidad de los efectos positivos del programa. Asegurar compromisos presupuestarios que permitan contratar a un moderador cuando el programa conjunto acabe y lanzar el proceso de contratación con tiempo suficiente para que se pueda dar una transferencia de responsabilidades efectiva. Asimismo, sería interesante que la Mesa contase con los ocho alcaldes (actualmente cuatro de ellos participan en representación de todos) lo que daría carácter departamental a las decisiones.

R6 (a partir de C1 y C6)

Concentrar el apoyo del programa en la operativización e implementación de políticas y, usando la experiencia de la Mesa de Baja Verapaz, lanzar iniciativas similares en los otros departamentos. Aumentar la presencia del programa en los cinco departamentos con un técnico que facilite el diálogo sobre políticas (que debería estar necesariamente ligado a esquemas de pago por servicios ambientales y buenas prácticas agrícolas).

R7 (a partir de C6 y C10)

Para dar suficiente tiempo a los procesos del programa, una extensión parece razonable. El tiempo adicional estaría también justificado por el tiempo de preinversión no previsto y la inversión en la estrategia de comunicación y de coordinación que, sin un tiempo de implementación suficiente, tendrían una tasa de retorno baja.

R8 (a partir de C5 y C9)

Involucrar a las municipalidades para asegurar un mayor impacto del programa a través del fortalecimiento (p.ej. contratación de personal o asistencia técnica) de las oficinas municipales de planificación como encargadas del seguimiento de los indicadores medioambientales (línea de base) y del cálculo de la tarifa de agua para compensación de servicios ambientales. Asimismo fortalecer o al menos involucrar a los Consejos Municipales y Departamentales de Salud como instrumentos para el abordaje integral del tema agua.

R9 (a partir de C9)

Durante la visita de campo se identificaron algunas demandas (en algunos casos la municipalidad ya ha realizado alguna inversión) que podrían servir para avanzar en el uso integral del recurso (construir reservas para cosecha de agua, riego por goteo, plantas de tratamiento, riego de huertos con aguas grises, etc.) Estudiar si es posible vincular estas propuestas con actividades del programa para favorecer el consumo domestico del agua y especialmente su uso integral.

R10 (a partir de C7)

Como estrategia para lograr acuerdos municipales (ordenanzas) para una mejor gestión de los recursos agua, suelo y bosque sería muy interesante sistematizar los cambios de comportamiento que ya se están produciendo (p.ej a través de talleres, elaboración de un manual, etc.) y potenciar las iniciativas que se están intentando desarrollar para implementar estos cambios.

R11 (a partir de C8)

Es imprescindible que se elaboren políticas que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de las buenas prácticas agrícolas para que se produzca la replicación de estas experiencias (p.ej. esquemas de compensación, conseguir volúmenes de producción que permitan la comercialización y certificación de los productos, etc.) En este sentido se recomienda sistematizar las experiencias de buenas prácticas agrícolas como un instrumento para generar el necesario debate político. Esta sistematización podría realizarse a través de talleres a nivel local y nacional y las conclusiones se deberían recopilar en un manual. Podría pensarse también en talleres a nivel regional que permitiesen intercambiar distintas experiencias.

R12 (a partir de C8)

Intervenir con el componente de buenas prácticas agrícolas en todo el área del proyecto: promover la implementación de buenas prácticas relacionadas con el cultivo del café (p.ej. Chiquimula, El Progreso, etc.) y apoyar iniciativas piloto en esquemas de reforestación ya existentes (p.ej. microcuenca Tacó, ANACAFE, etc.)

R13 (a partir de C2, C3, C4 y C10)

Aclarar cuanto antes si la Fundación Defensores de la Naturaleza está en condiciones de desarrollar los esquemas de pagos por servicios ambientales y si fuese necesario encontrar una alternativa para su implementación.

R14 (a partir de C2, C3, C4 y C10)

Tener en cuenta la sostenibilidad del mecanismo para la selección de los dos municipios en los que se implementarán los esquemas. En este sentido sería interesante involucrar a los “grandes usuarios” del recurso (p.ej. regantes en Salamá o empresas privadas Zacapa) en los mismos mecanismos así como en las actividades de información (que deben comenzar cuanto antes). El programa debe buscar también la complementariedad con otras iniciativas piloto ya existentes (p.ej. microcuenca Tacó, ANACAFE, etc.)

R15 (a partir de C2, C3, C4 y C10)

Se ha identificado un interés del sector privado para invertir en servicios ambientales. Esto representa una excelente oportunidad para asegurar la sostenibilidad del programa y multiplicar sus impactos positivos. Se recomienda elaborar los necesarios planes de acción que justifiquen la inversión medioambiental del sector privado (p.ej. reforestación) o catalizar el proceso para su elaboración. Involucrar al sector privado en la discusión sobre esquemas de pagos por servicios ambientales e incluso explorar la posibilidad de formar alianzas público-privadas.

A nivel del Secretariado del F-ODM**R16 (a partir de C1, C2, C3 y C4)**

Aunque ante todo debe ser un proceso nacional (y de expansión del modelo a nivel nacional), sería interesante extender la sistematización a nivel regional y por ventana e incluir a las organizaciones internacionales con la idea de alcanzar el máximo consenso en lo que son buenas prácticas. Esto además daría la posibilidad de desarrollar capacidades para que en el futuro los países pudiesen contar con el apoyo de un experto de cada ventana en la formulación de los programas conjuntos.

R17 (a partir de C2, C3 y C4)

Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios y prever un periodo de preinversión en el cual: (i) identificar e involucrar a los actores clave a nivel local, (ii) concretar actividades y sub-actividades específicas incluyendo la identificación de autoridades, beneficiarios y áreas de intervención concretas; (iii) establecer el mecanismo de gobernanza y coordinación del programa e incluso (iv) procedimientos comunes. En este sentido es importante que un programa de esta complejidad cuente con un plan de acción que identifique claramente la sucesión de actividades y el camino crítico.

R18 (a partir de C2, C3, C4 y C11)

Capitalizar la experiencia, sistematizar lecciones aprendidas y buenas prácticas permitiría asegurar un buen retorno de la inversión de un programa piloto de apoyo al proceso de reforma del SNU (*Delivering as one*) como es este.

La mejora de la eficiencia de los programas conjuntos pasa también por el desarrollo de plataformas comunes. En este sentido sería interesante permitir a las agencias participantes en los programas conjuntos del F-ODM utilizar los sistemas de comunicación comunes que ya existen (UNEX y MDTF-Gateway). Esto mejoraría la tasa de retorno tanto de los programas conjuntos como de las plataformas.

Por último, se recomienda explorar posibles sinergias con otros instrumentos desarrollados en el marco de la reforma del SNU (p.ej. *One UN Training Service Platform for Climate Change* que incluye un paquete de formación).

R18 (a partir de C11)

Los desembolsos por agencia (*pass through*) no parecen el procedimiento ideal para este tipo de programas, el mecanismo de *pool funding* parece mucho más apropiado. El presupuesto dividido por agencia no favorece ni el trabajo conjunto de los socios ni la apropiación por parte de las instituciones nacionales. Tampoco parece lógico tener líneas presupuestarias repetidas para cada agencia. Un presupuesto en función de resultados sería mucho más coherente.

R19 (a partir de C5)

Los principios de una gestión basada en resultados deben ser aplicados consistentemente para asegurar que la calidad y la lógica del programa son mejoradas constantemente. La estructura gerencial es básica para fomentar sinergias. En este sentido, es básico (i) establecer mecanismos de coordinación/gestión que respondan a la realidad de cada país y que no dupliquen funciones, (ii) establecer unidades a nivel local que respondan al diseño del programa y que permitan operativizarlo y (iii) establecer un plan de seguimiento y evaluación al inicio de cada programa que suponga la menor carga posible (para el programa, las agencias y sus socios).

R20 (a partir de C2, C3 y C4)

La formulación de cualquier programa debe incluir un mapeo de actores a través del cual no solo se obtenga un listado de los diferentes actores que participan, sino que permita conocer sus acciones y los objetivos de su participación. El mapeo de actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la participación de la sociedad civil en los programas (especialmente cuando actúan a nivel local).

ANEJO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA ADAPTADOS

**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACION INTERMEDIA DEL PROGRAMA
CONJUNTO "FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD AMBIENTAL ANTE EL RIESGO
CLIMATICO EN GUATEMALA"**

Contexto General: La ventana Medio Ambiente y Cambio Climático del FOD-M

En Diciembre de 2006, el PNUD y el Gobierno de España firmaron un gran acuerdo de colaboración por un montante de €528 millones con el objetivo de contribuir al progreso en los ODM y otros objetivos de desarrollo a través del sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente el 24 de septiembre de 2008 España contribuyó con 90 millones de Euros destinados a la creación de la ventana temática de Infancia y Nutrición. El FOD-M apoya a los países a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de replicación e impacto en la población.

El FOD-M opera en los países a través de los equipos de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre agencias de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 49 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas a progresar en el logro de los ODM.

La ventana temática de Medio Ambiente y Cambio Climático tiene como objetivo contribuir a reducir la pobreza y la vulnerabilidad en aquellos países elegibles apoyando las intervenciones que mejoran la gestión medioambiental y la prestación de servicios a nivel nacional y local, incrementar el acceso a nuevos mecanismos de financiación y ampliar la capacidad para adaptarse al cambio climático.

La Ventana está compuesta por 17 programas conjuntos que abarcan una amplia gama de temáticas y resultados. No obstante se pueden identificar algunas características homogéneas que subyacen en la mayoría de estos programas conjuntos. La mayor parte de la ventana busca contribuir a 3 tipos de resultados; transversalizar el medio ambiente, la gestión de recursos naturales y las acciones contra el cambio climático en las políticas públicas, mejorar la capacidad del país a planificar e implementar acciones concretas a favor del medio ambiente, valorar y mejorar la capacidad de los países para adaptarse al cambio climático.

Los los/as socios/as beneficiarios/as de los programas conjuntos de la ventana temática son diversos y van desde los gobiernos nacionales a población local. La totalidad de los programas conjuntos tienen un componente de apoyo a los gobiernos nacionales y locales. Se pueden encontrar otros los/as socios/as beneficiarios/as tales como la sociedad civil, comunidades y ciudadanos/as.

El Programa Conjunto ***“Fortalecimiento de la Gobernabilidad ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala”*** tiene como propósito desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua²¹, para fortalecer la capacidad de adaptabilidad al cambio climático en Guatemala, sobre todo por parte de la población más pobre, de manera democrática e incluyente, mediante la implementación del marco de políticas nacionales relevantes a la gobernabilidad ambiental y el desarrollo de intervenciones demostrativas a nivel descentralizado en una de las regiones del país mas vulnerable a sequía denominado como “Corredor Seco”.

El Programa Conjunto (PC) responde a las prioridades del gobierno de Guatemala de atender a la problemática de gestión ambiental que ha sido identificada en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo MANUD o UNDAF (por sus siglas en ingles) tanto del periodo 2005-2009 como del 2010-2014. Actualmente el PC contribuye al logro del Efecto Directo del UNDAF 2010-2014 matriz 1: Para el año 2014 se ha fortalecido la gestión ambiental con la participación organizada de la población y reducido el riesgo a desastres, existe un mayor aprovechamiento de la energía renovable y un mayor acceso a servicios a agua potable y saneamiento, con énfasis en las poblaciones más vulnerables a los riesgos climáticos y geológicos de Guatemala .

Además, el PC se enmarca dentro del rol catalizador y de apoyo del Sistema de las Naciones Unidas a acciones que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Concretamente, el PC busca fortalecer la coordinación interinstitucional para implementar políticas relevantes a la gobernabilidad ambiental (resultado 1), fortalecer la participación de la sociedad civil organizada (resultado 2), fortalecer mecanismos de gestión y uso del agua, suelo y bosque a nivel local (resultado 3) y dar acceso a mecanismos de financiamiento ambiental (resultado 4). Estos resultados contribuyen al alcance de las metas 9 y 10 del Objetivo de Desarrollo del Milenio 7 (garantizar la sostenibilidad ambiental) y tiene incidencia en los objetivos de erradicación de la pobreza y el hambre (ODM 1) y reducción de la mortalidad infantil (ODM 4) utilizando al manejo del recurso hídrico como hilo conductor.

Para el logro de los resultados el PC interviene en 4 áreas temáticas: (1) política pública ambiental, (2) buenas prácticas productivas y ordenamiento de los recursos naturales, (3) agua y saneamiento y (4) servicios ambientales que se deben coordinar en el territorio. Su implementación involucra a 3 Agencias del Sistema de Naciones Unidas (FAO, PNUD y UNICEF) con diferentes modalidades operativas, y a 4 instituciones de gobierno (SEGEPLAN, MARN, MAGA y MSPAS) con diversidad y amplitud de competencias y recursos limitados.

El territorio de intervención es el corredor seco (que incluye 6 departamentos Baja Verapaz, El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa y Jutiapa). En esta región, el déficit de precipitaciones del 2001, así como la caída de los precios del café en el mercado internacional y su impacto en las economías

²¹ El SNU define el fortalecimiento de la Gobernabilidad del Agua como ***“Los procesos políticos, económicos, sociales; así como las instituciones a través de las cuales los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, toman decisiones acerca de cómo utilizar desarrollar y manejar los recursos hídricos de forma optima”***.

campesinas, se produjo en un contexto de severa vulnerabilidad social/institucional y de degradación ambiental que por años se ha acumulado en esos territorios. Aunado con lo anterior, los problemas de disponibilidad y abastecimiento de agua que caracterizan esa región y la deficiente gestión ambiental y particularmente de los recursos hídricos, constituyen dos elementos que contribuyen de forma sustantiva a la configuración de condiciones de inseguridad ambiental e ingobernabilidad. La población del corredor seco son aproximadamente 190,000 personas, 65% de ellas indígenas con altos niveles de pobreza general (60 al 78%) y pobreza extrema (27 al 52%). Adicionalmente, el programa se ejecuta en un área demostrativa constituida por 6 cuencas hidrográficas que abastecen las cabeceras municipales del departamento de Baja Verapaz.

El PC tiene una duración de tres años (Agosto 2008-Agosto 2011) y se encuentra en su segundo año de ejecución.

La inversión del Fondo de los Objetivos del Milenio (F-ODM) para contribuir a fortalecer la gobernabilidad ambiental ante los riesgos climáticos asciende a **US \$ 3.6 millones que se distribuyen** tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Total	Año 1	0.07	Total	Año 2	0.07	Total 2	Año 3	0.07	Total	Total
PNUD	556,000	38,920	480,000	506,486	35,454.02	622,430	482,000	33,740	550,172	1,652,600
UNICEF	290,000	20,300	310,300	310,000	21,700	331,700	258,000	18,060	276,060	918,060
FAO	349,000	24,430	298,744	308,000	21,560	404,250	305,000	21,350	326,350	1,029,340

El recurso humano del Programa Conjunto se integra de la manera siguiente:

Staff de Programa

- 1 Coordinador general
- 4 Coordinadores temáticos (políticas públicas ambientales, buenas prácticas agrícolas, agua y saneamiento y servicios ambientales).
- 1 Técnica territorial en organización comunitaria.
- 6 Técnicos agroforestales municipales.
- 1 Asistente técnica en políticas ambientales.
- 1 Técnico enlace interinstitucional MAGA-FAO.
- 2 Expertos técnicos en servicios ambientales.
- 2 Asistentes técnicos de campo en servicios ambientales
- 22 Técnicos de Agua y saneamiento (10 de estos financiados por el MSPAS).

Staff de Operaciones

- 1 Asistente financiero (pagado por MARN)
- 2 Asistentes administrativas (una a nivel central y otra local)
- 1 Encargada de servicios de apoyo.

Consultores de corta duración son contratados para estudios específicos que contribuyen al logro de los productos del Programa.

Un profesional Voluntario de Naciones Unidas apoya en temas relacionados con monitoreo, gestión de conocimientos, etc. Su financiamiento proviene de AECID a través del Programa VNU.

Un total de 13 organizaciones participan directamente en la implementación del Programa Conjunto. De estas, 3 pertenecen al Sistema de Naciones Unidas (FAO, PNUD, UNICEF); 4 son instituciones del gobierno central (MARN, MAGA, MSPAS, SEGEPLAN); y 6 a gobiernos municipales (municipalidades de Salamá, San Miguel Chicaj, Rabinal, Cubulco, El Chol y Granados).

Para la implementación de acciones específicas el Programa Conjunto tiene alianzas con organizaciones tales como: Programa de Desarrollo Rural, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas, Centro Internacional de Preinversión y Desarrollo Agrícola, Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Universidad de San Carlos de Guatemala, Asociación Nacional del Café, Mancomunidad de Municipios del Valle de Baja Verapaz para el Fortalecimiento y Desarrollo y Fundación Defensores de la Naturaleza.

Se realizaron cambios sustantivos aprobados por el Comité Directivo Nacional del Programa en:

- La estructura y disposiciones en el marco de gerencia, administración y coordinación.
- El marco de resultados (ajuste programático) a nivel de afinación de productos.
- El presupuesto, trasladando fondos entre años.

Dichos cambios, sin embargo, no tuvieron implicaciones ni en el apoyo a las prioridades nacionales, como tampoco en la contribución del PC al UNDAF.

2. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACION

El Secretariado tiene como una de sus funciones el seguimiento y evaluación del FOD-M. Esta función se concreta a través de las instrucciones contenidas en la Estrategia seguimiento y evaluación y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En estos documentos se establece que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia.

Las evaluaciones intermedias tienen una naturaleza eminentemente formativa y buscan **la mejora en la implementación de los programas durante su segunda fase de ejecución. Así como la búsqueda y generación de conocimiento sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas** que puedan ser transferidas a otros programas. Por lo tanto las conclusiones y recomendaciones que se generen por esta evaluación estarán dirigidas a los principales usuarios de la misma: el Comité de Gestión del Programa, el Comité Nacional de Dirección y el Secretariado del Fondo.

3. AMBITO DE LA EVALUACION Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

La evaluación intermedia consistirá en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del **programa conjunto** basada en el alcance y criterios incluidos en estos términos de referencia a través de un proceso expedito. Esto permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de aproximadamente 3 meses.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, outputs actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

La presente evaluación intermedia tiene como **objetivos específicos**:

1. Conocer la **calidad del diseño y coherencia** interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los **Objetivos de Desarrollo del Milenio**, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
2. Conocer el **funcionamiento** del Programa Conjunto y la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de **One UN**.
3. Conocer el **grado de eficacia** del programa en; los/as socios/as beneficiarios/as del mismo, contribución a los objetivos de la **ventana temática de Medio Ambiente** y Cambio Climático y los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** en el nivel local y/o país.

4. PREGUNTAS NIVELES Y CRITERIOS DE EVALUACION

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa.

Nivel de Diseño:

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.**
 - a) ¿Es clara en el programa conjunto la conceptualización del problema y sus causas? (ambientales y humanas).
 - b) ¿En qué medida responde el Programa Conjunto a las necesidades más relevantes del problema ambiental y socioeconómico de la población meta en las áreas de actuación?

- c) ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención del programa conjunto al contexto sociocultural de las zonas de intervención donde se aplica? Que acciones prevé el programa conjunto para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?
- d) ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?
- e) ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del FOD-M a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?
- **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
- a) ¿En qué medida responden los objetivos y las estrategias de intervención del Programa Conjunto a las necesidades identificadas en los Planes y prioridades Nacionales y regionales, y al contexto operativo de la política nacional?
- b) ¿En qué grado las autoridades nacionales, municipales y los agentes sociales han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar el programa conjunto?

Nivel de Proceso

- **Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**
- a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión contribuyen a generar los productos y resultados previstos?
- b) ¿En qué medida y como se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil?
- c) ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto (métodos, instrumentos financieros, etc.) se están llevando a cabo entre socios implementadores del programa conjunto (agencias ONU, gobiernos, etc.)? y ¿Entre programas conjuntos en el mismo país?
- d) ¿En qué medida la implementación de actividades por parte de los socios está asegurando la integridad de los productos y resultados del programa conjunto en su totalidad?
- e) Dado el contexto particular: ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) para solucionar el problema ambiental?
- **Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

a) ¿En qué medida la población objetivo y los socios/beneficiarios se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?

b) ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales público/privados para contribuir al objetivo y generar los impactos del programa?

Nivel de Resultados

- Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

a) ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?

b) ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos?

c) ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?

d) ¿Son los productos generados de la calidad que se necesitan?

e) ¿Está el programa proporcionando la cobertura a los socios/beneficiarios planificada?

f) ¿En qué medida ha aportado el programa alternativas innovadoras (buenas prácticas, propuestas, normativas, etc.) en la solución de los problemas?

g) ¿Se han identificado experiencias exitosas o ejemplos transferibles a otros contextos que se puedan extender?

h) ¿En qué medida se están generando condiciones para contribuir al cambio de conductas causantes del problema ambiental?

i) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a impulsar el posicionamiento de la problemática ambiental dentro de la agenda política del país?

j) ¿Qué incidencia diferencial y tipos de efectos está produciendo el programa conjunto con respecto a grupos poblacionales tales como jóvenes, niñas, niños, adolescentes, personas mayores de edad, comunidades indígenas y población rural?

k) ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?

l) ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los objetivos establecidos por la ventana temática de Medio Ambiente?

m) ¿En qué medida y de que formas está contribuyendo el programa conjunto a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas? One UN

n) ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineación, armonización, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad) en los programas conjuntos?

o) ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?

Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.

a) ¿Se están dando las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

i. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?

ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?

- iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
 - iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?
 - v. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?
- b) ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?
 - c) ¿De qué formas se puede mejorar la gestión del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?

5. APROXIMACION METODOLOGICA

Las evaluaciones intermedias usarán las metodologías más adecuadas según las necesidades específicas de información, las preguntas que se definan en los TDR, la disponibilidad de recursos y las prioridades de interesados determinen. En cualquier caso, se espera que los consultores analicen todas las fuentes de información relevantes tales como: los informes anuales, los documentos de programa, informes de revisión interna, archivos del programa, documentos estratégicos de desarrollo del país y cualquier otro documento que pueda representar evidencia para formar juicios. Se espera que los consultores usen también entrevistas como una forma de recoger datos relevantes para la evaluación.

La metodología que se usará en la evaluación deberá ser descrita con detalle en el informe de gabinete y en el informe final de la evaluación y como mínimo contendrá información en los instrumentos usados para la recolección y análisis de datos ya sean documentos, entrevistas, visitas de campo, cuestionarios o técnicas participativas.

6. PRODUCTOS DE EVALUACION

El consultor es responsable de entregar los siguientes productos al Secretariado del F-ODM

⚡ **Informe de gabinete** (se entregará a los 7 días contados desde la entrega de toda la documentación del programa al consultor/a)

Dicho informe constará de un mínimo de 5 a un máximo de 10 páginas, en las que se propondrán los métodos, las fuentes y los procedimientos de recolección de los datos. Así mismo se incluirá una propuesta de calendario de actividades y de entrega de los productos. El informe de gabinete propondrá una teoría inicial del cambio del programa conjunto que será contrastada durante la evaluación y funcionará como un punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el/la consultor/a y lo/as gestores de la evaluación.

⚡ **Borrador de Informe Final** (se entregará a los 10 días contados desde la finalización de la visita al terreno)

El borrador de informe contendrá los mismos apartados que el informe final y constará de un mínimo de 20 a un máximo de 30 páginas. Dicho informe será socializado con el grupo de referencia de la evaluación. Así mismo contendrá un informe ejecutivo de no más de 3 páginas de extensión que incluirá una somera descripción del programa conjunto, contexto y situación actual, propósito de la evaluación, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones más importantes.

⚡ **Informe Final de Evaluación.** (Se entregará a los 7 días contados desde la entrega del borrador con comentarios del informe final)

El informe final constará de un mínimo de 20 a un máximo de 30 páginas. Así mismo contendrá un informe ejecutivo de no más de 3 páginas de extensión que incluirá una somera descripción del programa conjunto, contexto y situación actual, propósito de la evaluación, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones más importantes. El informe final será socializado con el grupo de referencia de la evaluación. Este informe contendrá como mínimo los siguientes apartados:

1. Portada
2. Introducción
 - Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico
 - Objetivo de la evaluación
 - Metodología empleada en la evaluación
 - Condicionantes y límites del estudio realizado
3. Descripción de las intervenciones realizadas
 - Concepción inicial
 - Descripción detallada de su evolución: descripción de la teoría del cambio del programa.
4. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación
5. Conclusiones y enseñanzas obtenidas (priorizadas, estructuradas y claras)
6. Recomendaciones
7. Anexos

7. PRINCIPIOS y PREMISAS ETICAS DE LA EVALUACION

La evaluación intermedia del programa conjunto se llevará a cabo de acuerdo a los principios y estándares éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG)

- **Anonimato y confidencialidad.**- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
- **Responsabilidad.**- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre el/la consultor/a o entre éstos y lo/as responsables del Programa Conjunto, en relación con las

conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

- **Integridad.**- El/la evaluador/a tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el los TOR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- **Independencia.**- El consultor deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.
- **Incidencias.**- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente al Secretariado del F-ODM. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por el Secretariado del F-ODM en los presentes términos de referencia.
- **Convalidación de la información.**- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación.
- **Propiedad Intelectual.**- En el manejo de las fuentes de información el/la consultor/a deberá respetar los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades objeto de la evaluación.
- **Entrega de los Informes.**- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las penalizaciones previstas en los presentes términos de referencia.

8. FUNCIONES DE LOS ACTORES DE LA EVALUACION

Los principales agentes en el proceso de evaluación intermedia son el Secretariado del F-ODM, la unidad de coordinación/implementación del programa conjunto (Coordinador General y Coordinadores Temáticos) y el Comité de Gestión del Programa (Comité Técnico del Programa) que funcionará como grupo de referencia. Las funciones del Grupo de Referencia se extienden a todas las fases de la evaluación y consisten en:

- Facilitar la participación de los actores implicados en el diseño de la evaluación;
- Identificar las necesidades de información, definición de objetivos y delimitación del alcance de la evaluación;
- Opinar sobre los documentos de planificación de la evaluación (Plan de Trabajo y Plan de Comunicación);
- Aportar insumos y participar en la redacción de los Términos de Referencia;
- Facilitar al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, y a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información;

- Supervisar la calidad del proceso y los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportaciones y asegurar que se da respuesta a sus intereses y demandas de información sobre la intervención;
- Difundir los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades de su grupo de interés.

Por otra parte, el Secretariado del F-ODM promueve y gestiona la evaluación intermedia del Programa Conjunto como promotores de la evaluación dando cumplimiento al mandato de evaluación y financiándola. Como gestores de la evaluación, el Secretariado se encarga de que el proceso evaluativo se realice según lo establecido, impulsando y liderando el diseño de la evaluación, coordinando y supervisando el avance y desarrollo del estudio de evaluación y la calidad del proceso. Así mismo apoyará al país en la tarea principal de diseminar sus resultados, conclusiones y recomendaciones.

9. CALENDARIO PARA EL PROCESO DE EVALUACION

A. Fase de diseño (Duración total 15 días)

1. Cada una de las especialistas de programa del Secretariado que gestionan las carteras de programas conjuntos en diversos países enviará los TDR genéricos de la ventana que corresponda al país concreto donde se inicie la evaluación, para que en el país, los adapten a la realidad concreta del programa conjunto con un mínimo común denominador que todos deben compartir a efectos de posibilitar la agregación y conseguir mostrar evidencias en el resto de niveles de análisis del F-ODM (país, ventana temática y F-ODM).

Esta actividad conlleva que exista un diálogo entre el Secretariado y el comité de gestión del programa conjunto que será el germen del grupo de referencia de la evaluación (órgano que opina y revisa pero no interfiere el proceso independiente de la evaluación). Este diálogo debe estar dirigido a completar y modificar algunas de las preguntas y dimensiones de estudio que los TDR genéricos no cubren, son insuficientes o irrelevantes para el programa conjunto.

2. Se fijan los TDR para que el consultor/a del Roster del F-ODM pueda comenzar a trabajar.
3. A partir de aquí cada especialista de programa de Programa se encarga de gestionar la ejecución de la evaluación con 3 funciones fundamentales: facilitar el trabajo del consultor,

servir de interlocutor entre las partes (consultor/a, equipo de programa conjunto en el país, etc.) y revisar los productos que se generen.

B. Fase de desarrollo del estudio de evaluación (Duración total: 52-65 días)

Estudio de gabinete (Duración total: 15 días)

1. Charla informativa con el consultor (**1 día**). Se le hace entrega de un listado básico de actividades y documentos a revisar y se le explica el proceso de evaluación. Se dialoga sobre lo que va a suponer llevar a cabo la evaluación.
2. Revisión de documentos según listado estándar (documento de programa, financieros, informes monitoreo, etc.).
3. Entrega de un breve informe de gabinete sobre la revisión documental y donde se especifica cómo se va a llevar a cabo la evaluación. Este informe se envía al grupo de referencia de la evaluación en el país correspondiente para que contribuyan con comentarios y sugerencias. **(7 días contados desde la entrega de toda la documentación del programa al consultor).**
4. El punto focal para la evaluación (coordinador/a de PC y/o Oficina del Coordinador Residente) en el país prepara una agenda con el/la consultor/a de la evaluación para llevar a cabo la visita de campo (entrevistas con contrapartes, beneficiarios, revisión de documentos in situ, agencias ONU, etc.) Esta actividad se lleva a cabo simultáneamente a la revisión del informe de gabinete por parte del grupo de referencia de la evaluación. **(7 días contados desde la entrega del informe de Gabinete).**

Visita al terreno (Duración total 9-12 días)

1. El/la consultor/a se desplaza al país para observar y contrastar las conclusiones preliminares a las que ha llegado a través de la revisión de la documentación. Se ejecuta la agenda prevista. Para ello la oficial de programas del Secretariado quizá tenga que facilitar con llamadas y correos electrónicos la visita de este consultor/a asegurándose de que tiene un punto focal en el país que es su interlocutor natural por defecto.
2. El/la consultor/a se encargara de realizar una devolución con los principales agentes con los que haya interactuado durante la visita.

Informe Final (Duración total 38 días)

1. El/la consultor/a entrega un borrador del informe final al Secretariado. **(10 días contados desde la finalización de la visita al terreno)**. Las especialistas de programa del Secretariado revisaran el informe a efectos de aportar comentarios y sugerencias que mejoren su calidad y lo enviaran al consultor para su mejora **(7 días)**. Una vez el consultor envíe el borrador al Secretariado, este se enviara al grupo de referencia en el país.
2. El grupo de referencia de la evaluación puede pedir que se cambien datos o hechos que estimen que no sean correctos siempre y cuando aporten datos o evidencia que apoye su solicitud. Será el juicio del evaluador en última instancia el que acepte o deniegue el cambio. La oficial de programas del Secretariado puede y debe intervenir en aras de la calidad de la evaluación para que se cambien datos erróneos y juicios basados en datos erróneos o no basados en evidencia. **(7 días contados desde la entrega del borrador del informe final)**

El grupo de referencia de la evaluación también puede opinar sobre los juicios de valor vertidos en la evaluación pero estos no pueden afectar a la independencia del evaluador para expresar, en base a evidencias y criterios establecidos, las conclusiones y recomendaciones que estime oportunas.

3. El/la oficial de programas del Secretariado valorará la calidad de los informes de evaluación presentados utilizando los criterios establecidos. **(7 días contados desde la entrega del borrador del informe final)**
 4. Al finalizar las aportaciones del grupo de referencia, el evaluador decide que aportaciones incorporara y cuáles no. El/la oficial de programas del Secretariado revisa la copia final del informe y queda concluida esta fase con la entrega del mismo al grupo de referencia de la evaluación en el país. **(7 días contados desde la entrega del borrador con comentarios del informe final)**
- C. **Fase incorporación de recomendaciones y plan de mejora: (7 días contados desde la entrega del informe final)**

1. La oficial de programas del Secretariado, como representante del Secretariado, establece un diálogo con los gestores del programa conjunto para desarrollar un plan de mejoras que incluyan las recomendaciones provenientes de la evaluación.
2. La oficial de programas del Secretariado dialoga con el punto focal de la evaluación para desarrollar un sencillo plan de diseminación y comunicación de resultados a las diversas partes interesadas.

10. ANEXOS

a) Revisión Documental

Contextualización del F-ODM

- Documento Marco del F-ODM
- Síntesis de los marcos de seguimiento y evaluación de los programas conjuntos e indicadores comunes
- Indicadores Temáticos de la ventana temática
- Estrategia de Seguimiento y Evaluación
- Estrategia de Incidencia y Comunicación
- Guía de Implementación del programa

Documentos del Programa Conjunto

- Documento de Programa Conjunto
- Informes de misión del Secretariado
- Informes trimestrales
- Mini informe de seguimiento
- Informe de seguimiento semestral
- Informe anual
- Plan de trabajo anual
- Información financiera (MDTF)

Otros documentos o información propuesta por el país tales como:

- **Evaluaciones o valoraciones o informes internos ya realizados sobre el programa o componentes del mismo**
 - o Revisión sustantiva del Programa Conjunto Julio 2009
 - o Línea de Base sobre el estado de los recursos naturales en 6 microcuencas
 - o Selección de municipios del corredor seco objeto de atención del Programa Conjunto
 - o Propuesta de microcuencas a intervenir por el Programa Conjunto
 - o Diagnósticos y planes integrados participativos de seis microcuencas del corredor seco de Baja Verapaz
 - o Registro familiar de las microcuencas (beneficiarios del programa)
 - o Diagnóstico de agua y saneamiento en Baja Verapaz (presentación)
 - o Planes municipales de agua y saneamiento (municipios de Baja Verapaz)
 - o Acuerdos gubernativos y ministeriales vinculados al agua para consumo humano
- **Documentos o informes relevantes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y en el país**
 - o II Informe de avances hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio en Guatemala:
http://www.segeplan.gob.gt/index.php?option=com_remository&Itemid=41&func=select&id=53
 - o Guatemala food insecurity and acute malnutrition humanitarian appeal (presentación)

- **Documentos o informes relevantes sobre la implementación de la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra en el país**
- **Documentos o informes relevantes sobre One UN, Delivering as One**
 - o Marco de asistencia de las NNUU para el desarrollo (MANUD)

Otros

- o CEPAL, 2009, Guatemala: Efectos del cambio climático sobre la agricultura
- o Perfil ambiental de Guatemala 2008-2009: www.infoiarna.org.gt/article.aspx?id=251
- o El cambio climático y sus efectos sobre el desarrollo humano en Guatemala: <http://cms.fideck.com/userfiles/desarrollohumano.org/File/8012483830408563.pdf>

c) Ficha para el Plan de Mejora del Programa Conjunto

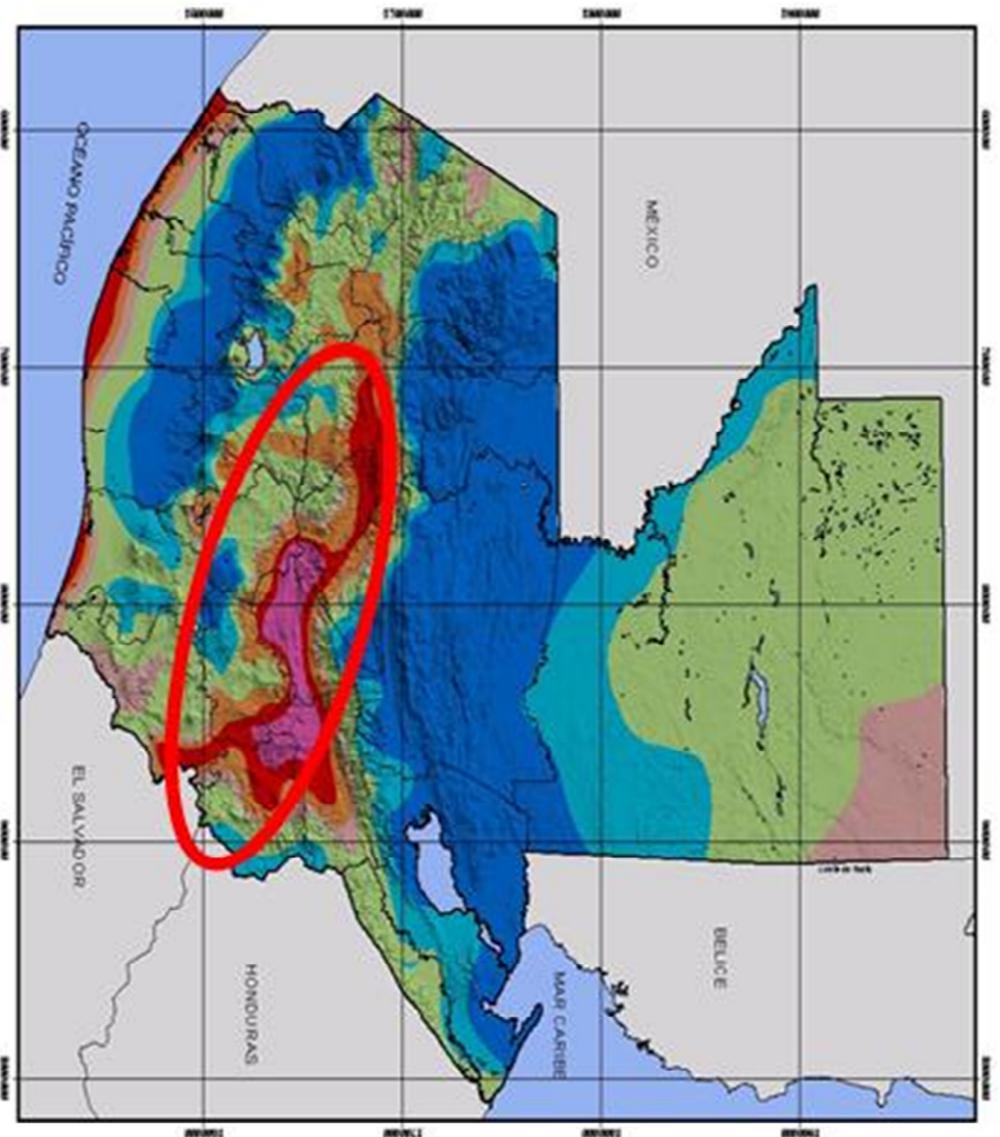
Tras la finalización de la evaluación intermedia comienza la fase de incorporación de recomendaciones. Esta ficha se utilizará como base para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoja las recomendaciones, las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa.

Recomendación de la Evaluación N° 1				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento	
1.1			Comentarios	Estado
1.2				
1.3				
Recomendación de la Evaluación N° 2				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento	
2.1			Comentarios	Estado
2.2				
2.3				
Recomendación de la Evaluación N° 3				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento	
3.1			Comentarios	Estado
3.2				
3.3				

b) Cronograma de la evaluación

ANEJO 2. ÁREA DE INTERVENCIÓN

MAPA DE AMENAZA POR SEQUIA República de Guatemala



Zonas del país y su grado de amenaza

Grado de amenaza	Área (km ²)	(%)
Extremadamente alto	1669.46	1.53
Muy alto	3809.26	3.53
Alto	6523.75	5.99
Medio	7030.65	6.45
Medio bajo	42160.47	38.72
Bajo	18223.57	16.74
Muy bajo	29443.87	27.04

Preparado por:
 Laboratorio de Zoonosis, Geografía MGA,
 José Miguel Ortiz, Roberto Sánchez, Gustavo García,
 Oscar González y Aron Campos Aragón.
 Instituto Nacional de Estadística, Vulcanología, Meteorología e Hidrología,
 Luis Ramírez.
 Programa Nacional de Alimentos.
 Unidad de Vigilancia (OSD) Consultores Asociados

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA),
 Laboratorio de Información Geográfica
 Guatemala, Mayo del 2002.



Escala 1 : 2000,000



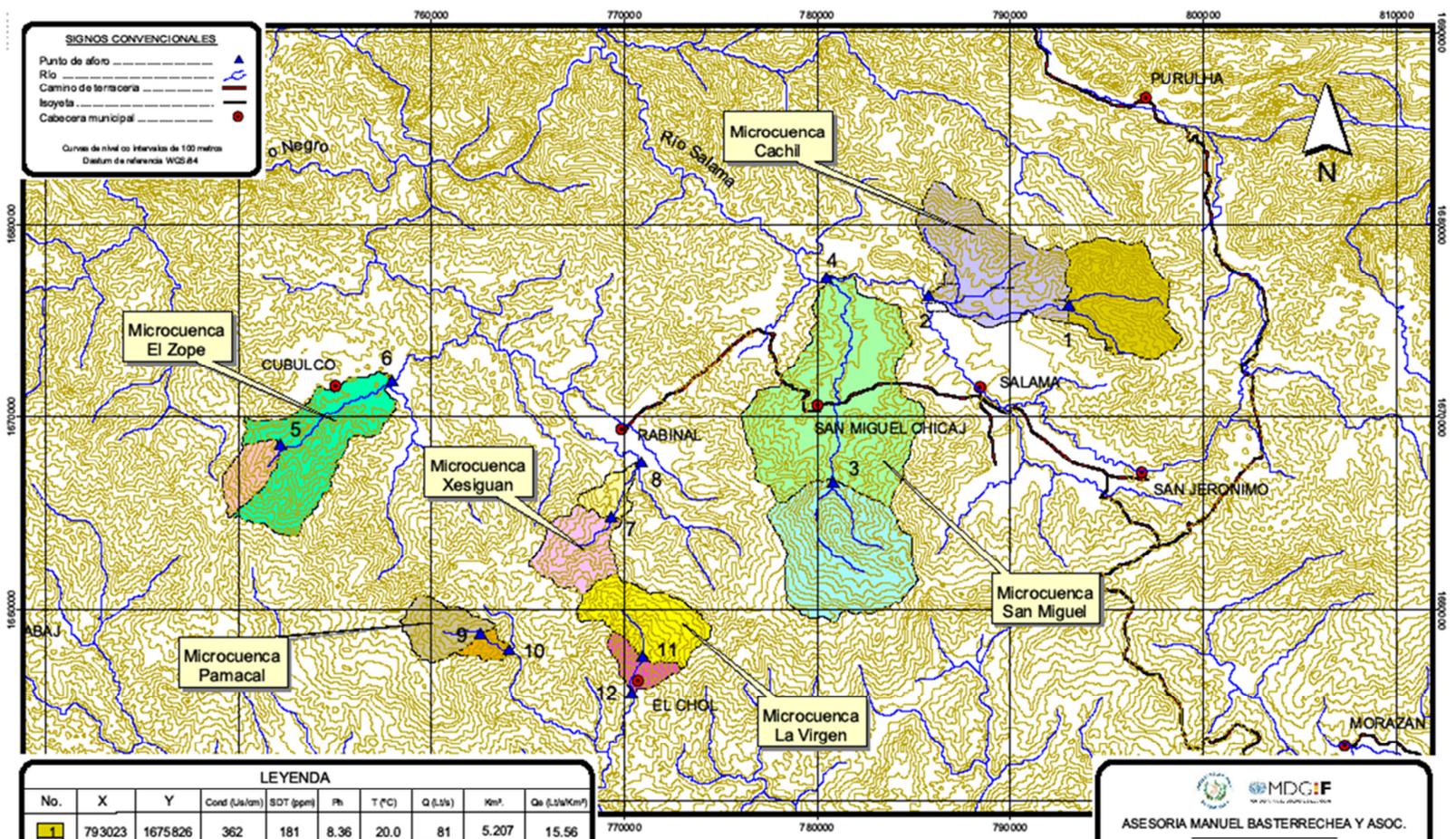
Proyección del mapa original: UTM, zona 18, Datum NAD 83.
 Proyección del mapa original: Coordenadas Geográficas, Etiqueta de Cita: UTM.

Fuente: Laboratorio SIO, MAGA y con base a información de INEGI/MAG. H.,
 Planim y estudios Meteorológicos y Hidrológicos, periodo 1981-1997.

SIGNOS CONVENCIONALES

- Punto de aforo
- Río
- Camino de terracería
- Isolyta
- Cabeceza municipal

Curvas de nivel co Intervalos de 100 metros
Datum de referencia WGS84



LEYENDA

No.	X	Y	Coord (Ua/m)	SDT (ppm)	Ph	T (°C)	Q (L/s)	Km²	Qa (L/s/Km²)
1	793023	1675826	362	181	8.36	20.0	81	5.207	15.56
2	783729	1676311	145	64	7.74	24.4	2352	18.406	12.78
3	780795	1666578	84	185	8.44	27.8	6	4.727	1.27
4	780491	1677240	171	88	7.87	26.3	2282	13.892	164.27
5	752206	1687568	90	48	7.82	21.7	97	9.923	9.77
6	757982	1671904	120	58	8.12	23.4	1116	2.580	432.56
7	769312	1664841	167	66	8.03	20.8	29	6.972	4.16
8	770853	1667610	214	109	7.84	22.6	221	31.725	6.97
9	762579	1658731	59	27	8.02	16.4	166	27.177	6.11
10	764056	1657868	104	104	7.92	19.5	841	35.628	2.36
11	770909	1657541	97	47	8.01	21.5	44	70.122	0.63
12	770397	1655655	144	59	8	22.1	94	40.259	2.33

MDCIF
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

ASESORIA MANUEL BASTERRECHEA Y ASOC.

LINEA BASE SOBRE EL ESTADO DE LOS
RECURSOS NATURALES
MICROCUEENAS PRIORIZADAS
BAJA VERAPAZ, GUATEMALA

PUNTOS DE AFORO Y TOMAS DE MUESTRAS
DE AGUA PARA DETERMINAR SU CALIDAD

Escala 1:200,000

Punto: Asesoría Manuel Basterrechea y Asoc., Trabajo de campo
Enero 2011

ANEJO 3. AGENDA DE LA VISITA DE CAMPO (9-19 ABRIL 2010)

Programa Conjunto
“Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el
Riesgo Climático en Guatemala”

Agenda para realizar la evaluación intermedia

Hora	Actividad	Objetivos	Responsable
Lunes 10 de mayo 2010			
09:00 a 10:30 horas	<p>PNUD: Reunión con el Coordinador Residente, Sr. René Mauricio Valdes. Y Jefes de las Agencias Participantes:</p> <p>-Xavier Michón, PNUD</p> <p>-Adriano González-Regueral, UNICEF</p> <p>-Iván Angulo Chacón, FAO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contextualizar la evaluación intermedia del Programa Conjunto y aclarar sus alcances. ▪ Conocer la congruencia entre los ODM y los objetivos del Programa Conjunto. 	Carmen Aída González
10:30 a 13:00 horas.	<p>PNUD: Reunión con el Grupo de Referencia de la Evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar información general del Programa Conjunto. ▪ Revisar los alcances de la evaluación intermedia. ▪ Aclarar los roles del Grupo de Referencia de la Evaluación. ▪ Revisar la agenda para realizar la evaluación intermedia. ▪ Revisar el proceso de diseño del 	<p>Ana Lucía Orozco</p> <p>Carmen Aída González</p> <p>Mario Gaitán</p>

		<p>Programa Conjunto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer opinión sobre la medida y formas en que se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil, para la implementación del Programa Conjunto. ▪ Conocer los niveles de institucionalización del Programa Conjunto. ▪ Revisar las dificultades internas y externas que ha afrontado el Programa Conjunto en su implementación. 	
Tarde (Según disponibilidad de Jefes, a confirmar por Ana Lucía Orozco y Maynor Estrada)	Reunión con PNUD y FAO.	Contextualizar la evaluación intermedia del Programa y aclarar sus alcances.	
Tarde (pendiente confirmar por parte de Maynor Estrada)	MAGA: Reunión con el Viceministro de Agricultura y Recursos Naturales.	Conocer la congruencia entre los objetivos del Programa Conjunto y las políticas y prioridades institucionales del MAGA.	Maynor Estrada

Martes 11 de mayo 2010

07:30 horas	MARN: Reunión con el Viceministro de Ambiente.	Conocer puntos de vista sobre: <ul style="list-style-type: none">▪ La congruencia entre los objetivos del Programa Conjunto y las políticas y prioridades institucionales del MARN.▪ La medida en que los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responde a las necesidades y prioridades nacionales y al contexto operativo de la política nacional de cambio climático.▪ Conocer en qué medida el MARN se ha apropiado del Programa Conjunto asumiendo un papel activo en su implementación.	Ricardo Close
10:00 a 11:00 horas	AECID, Edificio Internacional: Reunión con Belén Revelles, Coordinadora Adjunta, AECID y Cristina Solana/Lara Fernández, Oficial de Programa.	Contextualizar la evaluación intermedia del Programa Conjunto y aclarar sus alcances.	Carmen Aída González
11:30 a 13:00 horas	SEGEPLAN: Reunión con Lic. Ana María Méndez Chicas Subsecretaria de Cooperación de SEGEPLAN. Edelma Vásquez, Encargada Cooperación PNUD-SEGEPLAN Delia Nuñez, SEGEPLAN	Conocer opinión sobre: <ul style="list-style-type: none">▪ La medida en que los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responden a las necesidades identificadas en los planes y prioridades nacionales y regionales, y al contexto operativo de la política nacional.▪ El grado en que las autoridades nacionales fueron tomadas en cuenta en el proceso de diseño del Programa Conjunto.▪ La medida en que el Programa Conjunto está contribuyendo a impulsar el posicionamiento de la	Ana Lucía Orozco

		problemática ambiental dentro de la agenda política del país.	
Tarde	Salida de Guatemala hacia Salamá.		Mario Gaitán
Miércoles 12 de mayo 2010			
07:00 horas	Hotel T´zalamhá: Desayuno con Gobernador Departamental de Baja Verapaz y con alcaldes de la MANCOVALLE.	Conocer opinión sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La medida en que los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responden a las necesidades y prioridades municipales y departamentales. ▪ El grado en que las autoridades departamentales y municipales fueron tomadas en cuenta en el proceso de diseño del Programa Conjunto. ▪ La medida en que el Programa Conjunto está generando condiciones para contribuir al cambio de conductas que causan problemas ambientales. 	Mario Gaitán
10:00 horas	Salamá: Reunión con el delegado departamental del MARN, Director de Área del MSPAS y enlace de la UEEDICH/MAGA con el Programa Conjunto.	Conocer en qué medida los ministerios participantes (MARN, MSPAS y MAGA) se ha apropiado del Programa Conjunto asumiendo un papel activo en su implementación.	Lourdes Monzón Mario Gaitán Byron Medina Dennis Mejía Leonel Jacinto
11:00 horas	Salamá: Reunión con el Gerente de la MANCOVALLE.	Conocer opinión sobre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La medida en que el Programa Conjunto responde a las necesidades más relevantes del problema ambiental y socioeconómico de los municipios que conforman la MANCOVALLE. ▪ La medida en que la estrategia de intervención del Programa Conjunto se adapta al contexto sociocultural de los municipios y comunidades en las que trabaja. 	Byron Medina Leonel Jacinto Mario Gaitán

14:00 horas	Salamá: Reunión con Coordinador General y Coordinadores Temáticos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer los avances físicos y financieros del Programa Conjunto y las acciones que se están implementando para mejorar la ejecución. ▪ Conocer opiniones sobre la claridad del Programa Conjunto en cuanto a la conceptualización del problema y sus causas (ambientales y humanas). ▪ Evaluar la medida en que el Programa Conjunto responde a las necesidades más relevantes del problema ambiental y socioeconómico de la población meta en las áreas de actuación. ▪ Profundizar en el análisis de la medida en que la estrategia de intervención del Programa Conjunto está adaptada al contexto sociocultural de sus áreas de intervención; y conocer qué acciones están previstas para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto. ▪ Conocer opiniones sobre los indicadores de seguimiento relevantes y su calidad para la medición de los productos y resultados del Programa Conjunto. ▪ Conocer opiniones sobre la medida en que el modelo de gestión del Programa Conjunto (instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión) contribuye a generar los productos y resultados previstos. 	<p>Mario Gaitán</p> <p>Lourdes Monzón</p> <p>Leonel Jacinto</p> <p>Dennis Mejía</p> <p>Byron Medina</p>
Jueves 13 de mayo 2010			
6:00 Horas	Salida de Salamá hacia la comunidad Ixchel, microcuenca Pamacal, Granados, Baja Verapaz.		Leonel Jacinto

8:00 Horas	Desayuno en la comunidad Ixchel.		Leonel Jacinto.
9:00 Horas	Recorrido en la escuela de la comunidad Ixchel.	Conocer los avances en el tema de Agua y Saneamiento y las perspectivas de apoyar en la implementación de tecnologías de saneamiento básico a nivel hogar, que permitan mejorar el ambiente (principalmente en parcelas demostrativas).	Dennis Mejía
10:00 Horas	Comunidad Ixchel: Recorrido en el Centro de Enseñanza Aprendizaje (CEA).	Dar a conocer los avances en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de buenas prácticas del uso integral del agua y suelo (Parcela del Prof. Freddy García). ▪ Valoración de servicios ambientales. 	Sergio Fajardo Fernando Cali
Almuerzo			
15:00 horas	Microcuenca Xesiguán, Rabinal: Reforestación en área estratégica de la microcuenca (Finca municipal Las Cañas).	Evaluar los impactos de la alianza del Programa con la Municipalidad de Rabinal y la USAC para la reforestación de zona de recarga hídrica en finca municipal de Rabinal.	Técnico forestal de la municipalidad de Rabinal Roberto Chavarría (PC)
17:00 horas	Retorno a la ciudad de Salamá.		Mario Gaitán

Viernes 14 de mayo 2010

<p>08:00 horas</p>	<p>Microcuencia Cachil, Salamá: Visita a la comunidad El Carmen.</p>	<p>Evaluar los avances en los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agua y Saneamiento y desinfección casera de agua para consumo humano(escuela El Carmen).. ▪ Buenas prácticas agrícolas para la adaptación al Cambio Climático (Parcela del Sr. Manuel Moya). 	<p>Dennis Mejía Leonel Jacinto</p>
<p>12:00 horas</p>	<p>Microcuencia Cachil, Salamá: Visita a la comunidad Llano Largo.</p>	<p>Evaluar los avances en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo hídrico y valoración de servicios ambientales. ▪ Uso integral del agua (reciclaje de aguas grises y su reutilización en producción agrícola, en parcela del Sr. Ramón Bachán). ▪ Perspectivas para incorporar experiencias en política pública municipal (proceso con municipalidad de Salamá). 	<p>Byron Medina. Leonel Jacinto Lourdes Monzón.</p>
		<p>Almuerzo y explicación sobre agua segura (casa de la Sra. Carolina Hernández).</p>	<p>Antonieta Chen Dennis Mejía</p>
<p>15:00 horas</p>	<p>Salamá: Reunión con integrantes de la Mesa de Diálogo Hidroforestal de Baja Verapaz (Oficina del MARN).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer el funcionamiento y efectividad de la Mesa de Diálogo Hidroforestal de Baja Verapaz como instrumento para la gobernabilidad hídrica. ▪ Conocer opinión sobre: <ul style="list-style-type: none"> - La medida en que los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responden a las necesidades y prioridades departamentales. - La medida en que el Programa Conjunto está generando condiciones para contribuir al cambio de conductas que causan problemas ambientales. 	<p>Lourdes Monzón Mario Gaitán.</p>

17:00 horas	Salida hacia Guatemala, ciudad.		Mario Gaitán
Lunes 17 de mayo 2010			
08:00 a 09:30 horas	<p>PNUD: Reunión con el Comité Directivo Nacional del Programa.</p> <p>- Sr. René Mauricio Valdés, CR del SNU.</p> <p>- Sr. Francisco Sancho, Coordinador de AECID.</p> <p>- Sra. Ana María Méndez Chicas, Sub Secretaria SEGEPLAN.</p> <p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer la coherencia del Programa con las prioridades del Gobierno de Guatemala apoyadas por el Sistema de Naciones Unidas. ▪ Valorar en general el progreso del PC y retroalimentación sobre la Evaluación hasta el momento. ▪ Analizar la importancia de la evaluación intermedia para orientar la implementación del Programa. 	Carmen Aída González.
Mañana (Pendiente confirmación por Ramiro Quezada)	<p>MSPAS: Reunión con el Viceministro Técnico.</p>	Conocer la congruencia entre los objetivos del Programa Conjunto y las políticas y prioridades institucionales del MSPAS.	Ramiro Quezada.
Mañana	<p>PNUD: Reunión con los Representantes de PNUD, UNICEF y FAO.</p> <p>(esta reunión se puede unir con la del CDN)</p>	Dialogar sobre principales hallazgos en la evaluación y recomendaciones sugeridas por el Evaluador.	
14:00 horas	Salida de Guatemala hacia Chiquimula.		Mario Gaitán

Martes 18 de mayo 2010

08:30 horas	MARN: Reunión con CODEMA de Chiquimula	Proceso de coordinación para formulación de Política Hidroforestal departamental Observación de estación meteorológica instalada con apoyo del Programa.	Franklin Hichos y César Guzmán Byron Medina.
12:00 horas	Salida hacia Zacapa		
12:30 horas	Almuerzo en Zacapa		
14:00 horas	MARN: Reunión con Defensores de la Naturaleza, Proyecto CAFNET, WWF-CARE, Gerente de la Mancomunidad El Gigante y Delegados departamentales de Zacapa, El Progreso y Chiquimula.	Alianzas estratégicas Servicios Ambientales	Byron Medina
16:00	Retorno a ciudad capital		

ANEJO 4. MARCO DE RESULTADOS (REVISION DE JULIO DE 2009)

Resultados esperados (Resultado y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)			Medios de verificación	Métodos de recolección	Responsabilidad	Riesgos y supuestos
	Indicador	Línea de base	Metas ²²				
Efecto 1: Las instituciones gubernamentales del corredor seco generan propuestas para implementar coordinadamente los instrumentos de política pública en torno a la gobernabilidad ambiental.							
Producto 1.1.: Los gobiernos municipales e instituciones gubernamentales del corredor seco cuentan con instrumentos para la construcción y/o la implementación de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental, para favorecer la adaptación al cambio climático. ²³	i. # de políticas públicas municipales de gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático en el corredor seco formuladas, con participación de instituciones gubernamentales. ii. Existencia de un compendio de instrumentos de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático validado.	i. No existen políticas públicas municipales de gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático en el corredor seco. ii. No existe un compendio de instrumentos de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático validado.	i. Al menos 1 política pública municipal de gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático elaborada en al menos un municipio de cada departamento del corredor seco. ii. Existe un compendio de instrumentos de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático validado.	i. Actas del concejo municipal\ informes de talleres\ documentos de políticas. ii. Documento de compendio de instrumentos de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático validado.	Investigación en el terreno en junio de 2010 y 2011.	Especialista Seguimiento y Evaluación y Coordinador del Efecto 1 del Programa Conjunto, en coordinación con los Delegados Departamentales del MARN.	Riesgo: falta de apoyo de instituciones gubernamentales por falta de personal; Acción a tomar para mitigar riesgo: trabajar estrechamente con municipios
Producto 1.2: Gobiernos municipales e instituciones del corredor seco disponen de una agenda compartida para fortalecer la gobernabilidad ambiental y que favorece la adaptabilidad al cambio climático. ²⁴	Agenda compartida sobre gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático en el corredor seco aprobada por los Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE)	No existe una agenda compartida del corredor seco para fortalecer la gobernabilidad ambiental y favorecer la adaptación al cambio climático.	Agenda compartida del corredor seco para fortalecer la gobernabilidad ambiental y favorecer la adaptación al cambio climático.	Resoluciones de aprobación de la agenda compartida, emitidas por los CODEDE correspondientes.	Archivos del Efecto 1 del Programa Conjunto e investigación en el terreno (CODEDE) en diciembre 2009 y 2010	Especialista S&E y coordinador del Efecto 1 del Programa Conjunto.	Riesgo: CODEDES no aprueban Agenda. Acción a tomar para mitigar riesgo: cabildear intensamente con representantes de CODEDE.

²² Si el marco de tiempo indicativo no es explícito implica que meta se alcanzará hasta final del programa (Julio 2011).

²³ Producto cambiado en revisión sustantiva de “*políticas públicas en torno a la gobernabilidad del agua...*” a “*políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental...*”

²⁴ Producto reformulado en revisión sustantiva

<p>Producto 1.3: Se elabora e implementa un plan de comunicación, incidencia y alianzas sobre adaptación al cambio climático y su vínculo con los ODM's con las autoridades nacionales</p>	<p>% habitantes del área demostrativa que reciben mensajes previstos en el plan.</p>	<p>0% habitantes del área demostrativa han recibido mensajes previstos en el plan.</p>	<p>Mensajes previstos en el plan alcanzan a 25% de la población del área demostrativa del Programa Conjunto.</p>	<p>Encuesta con muestra significativa de la población del área demostrativa del Programa Conjunto.</p>	<p>Encuesta en noviembre 2010 y mayo 2011.</p>	<p>Especialista S&E y coordinadores temáticos del Programa Conjunto.</p>	
<p>Producto 1.4: El Programa Conjunto cuenta con una eficiente estructura de coordinación y administración así como actividades de seguimiento y evaluación conjuntas.</p>	<p>% de ejecución física y financiera del Programa Conjunto.</p>	<p>% de ejecución física y financiera del Programa Conjunto igual a cero.</p>	<p>100% de ejecución física y financiera del Programa Conjunto.</p>	<p>Informes trimestrales de seguimiento y evaluación.</p>	<p>Archivos del Programa Conjunto y de las agencias del Sistema de Naciones Unidas participantes en dicho Programa en junio y diciembre 2010 y 2011</p>	<p>Especialista S&E Coordinador General del Programa Conjunto y Oficiales de Programas de PNUD, FAO y UNICEF.</p>	

²⁵ Productos 1.3 y 1.4 introducidos en revisión sustantiva en junio 2009.

Resultados esperados (Resultado y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)			Medios de verificación	Métodos de recolección ²⁶	Responsabilidad	Riesgos y supuestos
	Indicador	Línea de base	Metas				
Efecto 2: Las familias y las organizaciones comunitarias participan activamente en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales del corredor seco.							
Producto 2.1: Las comunidades, municipalidades y mancomunidades de municipios cuentan con conocimientos y habilidades para el uso de los recursos agua, suelo y bosque, para la adaptabilidad al cambio climático ²⁷ .	# de proyectos de manejo de los recursos naturales propuestos por los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) u otras organizaciones comunitarias incorporados a la propuesta (anteproyecto) de presupuesto municipal en el área demostrativa ²⁸	0 proyectos de manejo de los recursos naturales propuestos por COCODE u otras organizaciones comunitarias incorporados a la propuesta (anteproyecto) de presupuesto municipal en el área demostrativa <i>NOTA: existen proyectos municipales y nacionales de manejo de recursos naturales pero no a iniciativa comunitaria.</i>	Al menos 6 proyectos de manejo de los recursos naturales propuestos por COCODE u otras organizaciones comunitarias incorporados a la propuesta de presupuesto municipal 2012 en el área demostrativa	Propuesta de presupuesto de inversiones municipales 2012 (preparado a más tardar en abril 2011) y perfiles de proyectos	Investigación documental en terreno en octubre 2010 y abril del 2011.	Especialista S&E en colaboración de coordinadores temáticos Efectos 2 y 3 según competencia.	Riesgo: falta de voluntad política de gobiernos municipales del área demostrativa Riesgo se mitiga con acciones de sensibilización: giras de alcaldes, reuniones, y cofinanciamiento de proyectos, etc.
Producto 2.2: Acuerdos municipales para la gestión de los recursos agua, suelo y bosque establecidos con participación social para favorecer la adaptabilidad al cambio climático ²⁹	# de acuerdos (ordenanzas municipales) establecidos con participación social para el uso productivo sostenible de los recursos agua, suelo y bosque.	0 acuerdos municipales (ordenanzas municipales) establecidos con participación social para el uso productivo sostenible de los recursos agua, suelo y bosque	Al menos 1 acuerdo municipal (ordenanza municipal) establecido con participación social para el uso productivo sostenible de los recursos naturales agua, suelo y bosque.	Ordenanzas municipales.	Investigación documental en municipalidades (secretarios municipales) en julio 2010 y 2011	Especialista S&E en colaboración de coordinadores temáticos Efectos 2 y 3 según competencia	Riesgo: falta de voluntad política de los concejos municipales. Riesgo se mitiga con acciones de sensibilización: giras de alcaldes, reuniones, etc.

²⁶ Con marco de tiempo y frecuencia indicativos

²⁷ Producto reformulado en revisión sustantiva.

²⁸ Indicador reformulado para condensar tres indicadores y reflejar mejor la adquisición de conocimientos y habilidades sobre el uso de recursos naturales para la adaptabilidad al cambio climático a nivel comunitario y municipal. El nivel mancomunal se infiere del municipal.

²⁹ Producto reformulado en revisión sustantiva.

<p>Producto 2.3: Los consejos municipales de desarrollo (del área demostrativa) conocen y retroalimentan el sistema nacional de planificación territorial³⁰³¹</p>	<p># de planes de desarrollo municipal actualizados en el área demostrativa.</p>	<p>0 municipios del área demostrativa cuentan con planes de desarrollo municipal actualizados (</p> <p><i>NOTA: 5 municipios de 6 en el área demostrativa cuentan con un plan estratégico territorial que actualizados constituirán los planes de desarrollo municipal</i></p>	<p>Al menos 3 municipios del área demostrativa cuentan con planes de desarrollo municipal actualizados</p>	<p>Documento de plan de desarrollo municipal.</p>	<p>Investigación documental en junio y diciembre de 2010</p>	<p>Especialista S&E en colaboración de coordinadores temáticos de Efectos 2 y 3 según competencia</p>	<p>Riesgo: falta de interés por parte de los gobiernos municipales y/o Baja Verapaz pierde prioridad para Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (SEGEPLAN) para impulsar procesos de planificación. Riesgo se mitiga mediante cofinanciamiento de pequeños proyectos orientados a recursos naturales, y coordinación de FAO con SEGEPLAN.</p>
<p>Producto 2.4: Organizaciones comunitarias realizan auditoria social para apoyar el cumplimiento de los acuerdos sobre ordenamiento territorial³²</p>	<p># de organizaciones comunitarias que ejecutan planes para auditoria social del cumplimiento de s acuerdos de ordenamiento territorial.</p>	<p>0 organizaciones comunitarias ejecutan planes para auditoria social del cumplimiento de acuerdos de ordenamiento territorial.</p>	<p>8 organizaciones comunitarias ejecutan con planes para la auditoria social de los acuerdos de ordenamiento territorial.</p>	<p>Actas de reuniones de COCODE y/o COMUDE (Consejo Municipal de Desarrollo)</p>	<p>Investigación documental y visita en el terreno. agosto 2010 y julio 2011</p>	<p>Especialista S&E en colaboración de coordinadores temáticos Efectos 2 y 3 según competencia</p>	<p>Supuesto: se dan los acuerdos municipales (ordenanzas) sobre ordenamiento territorial.</p>

³⁰ Producto reformulado en revisión sustantiva.

³¹ Sistema nacional de planificación: Acciones articuladas sobre la gestión de políticas públicas, gestión de planificación (nivel municipal, departamental y nacional) con la gestión de la inversión pública que incluye la alineación, apropiación y armonización de la cooperación internacional.

³² Producto reformulado en revisión sustantiva.

Resultados esperados (Resultado y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)			Medios de verificación	Métodos de recolección ³³	Responsabilidad	Riesgos y supuestos
	Indicador	Línea de base	Metas				
Efecto 3: Las comunidades, gobiernos municipales y mancomunidad realizan buenas prácticas de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible).							
Producto 3.1: Las comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades para el uso integral del agua	# de comunidades que implementan acciones y medidas para el uso integral del agua con apoyo de las municipalidades. ³⁴ <i>NOTA: uso integral del agua: incluye procedimientos caseros para almacenamiento, tratamiento, distribución y disposición.</i>	0 comunidades implementan acciones y medidas para el uso integral del agua con apoyo de las municipalidades <i>NOTA: algunas comunidades implementan acciones para el uso integral del agua sin apoyo de la municipalidad.</i>	Al menos 20 comunidades implementan acciones y medidas para el uso integral del agua con apoyo de las municipalidades	Informe de dirección de área de salud de Baja Verapaz. <i>NOTA: MSPAS tiene competencia para monitorear actividades de agua y saneamiento.</i>	Investigación documental en terreno en julio 2010 y del 2011.	Especialista de Seguimiento y Evaluación, con colaboración del Coordinador Temático Efecto 3.	Riesgo: falta de prioridad política del tema agua y saneamiento para los gobiernos municipales del área demostrativa Riesgo se mitiga con suministrando insumos materiales a municipios.
Producto 3.2: Revisión, desarrollo y/o actualización de los planes municipales de uso integral del agua.	# Planes municipales de uso integral de agua (énfasis en consumo doméstico y agricultura sostenible) desarrollados, revisados y aprobados por los concejos municipales.	0 planes municipales de uso integral del agua (énfasis en consumo doméstico y agricultura sostenible) desarrollados, revisados y aprobados por los concejos municipales.	Al menos 1 plan municipal de uso integral del agua (énfasis en consumo doméstico y agricultura sostenible) desarrollados, revisado y aprobado por concejo municipal.	Documentos de planes municipales de uso integral del agua (énfasis en consumo doméstico y agricultura sostenible).	Investigación en el terreno en cada municipalidad de junio, 2010, 2011.	Especialista de Seguimiento y Evaluación, con colaboración de coordinadores temáticos Efectos 2 y 3 según competencia.	Riesgo: Cultura de improvisación (contra planificación) en municipalidades Riesgo se mitiga con acciones de sensibilización para autoridades municipales por ejemplo giras.

³³ Con marco de tiempo y frecuencia indicativos

³⁴ Indicador modificado para incluir niveles comunitario y municipal.

<p>Producto 3.3: Experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños desarrolladas, sistematizadas y difundidas.</p>	<p># experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños: (agroforestería, barreras, manejo silvopastoril, tecnologías alternativas de abastecimiento de agua y saneamiento para comunidades y procesos de fortalecimiento municipal de la prestación de servicios de agua y saneamiento) desarrolladas, sistematizadas y difundidas.</p>	<p>0 experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños: (agroforestería, barreras, manejo silvopastoril, tecnologías alternativas de abastecimiento de agua y saneamiento para comunidades y procesos de fortalecimiento municipal de la prestación de servicios de agua y saneamiento) desarrolladas sistematizadas y difundidas. <i>NOTA: existen experiencias para mejor aprovechamiento de agua y disminución de daños pero no sistematizadas ni difundidas.</i></p>	<p>Al menos 5 experiencias de mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños: (agroforestería, barreras, manejo silvopastoril, tecnologías alternativas de abastecimiento de agua y saneamiento para comunidades y procesos de fortalecimiento municipal de la prestación de servicios de agua y saneamiento) desarrolladas, sistematizadas y difundidas.</p>	<p>Documentos publicados de sistematización de experiencias e informes del PC de talleres de socialización.</p>	<p>Investigación documental en UNICEF y FAO en julio 2010 y 2011.</p>	<p>Especialista de Seguimiento y Evaluación con colaboración de coordinadores temáticos Efectos 2 y 3 según competencia.</p>	
<p>Producto 3.4: Acuerdos municipales establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el consumo doméstico del agua y la agricultura sostenible (marcos legales).</p>	<p>i. # de acuerdos municipales (ordenanzas) establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el uso del agua para consumo doméstico. ii. # de acuerdos municipales (ordenanzas) establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el uso del agua para agricultura sostenible.</p>	<p>i. 1 acuerdo municipal (ordenanza) establecido para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el uso del agua para consumo doméstico. ii. 0 acuerdos municipales (ordenanzas) establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el uso del agua para agricultura sostenible.</p>	<p>i. Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal, elaborado para el uso de los RRNN que privilegian el uso del agua para consumo doméstico. ii. Por lo menos 1 Acuerdo u Ordenanza Municipal, elaborado para la utilización de los recursos naturales que privilegian el uso del agua para la agricultura sostenible.</p>	<p>i. Actas de los Concejos Municipales. ii. Actas de los Concejos Municipales</p>	<p>i. Investigación documental en cada municipio en Junio 2010 y 2011. ii. Investigación documental en cada municipalidad Junio 2010 y 2011</p>	<p>Especialista de Seguimiento y Evaluación, con colaboración de coordinadores temáticos Efectos 2 y 3.</p>	

Resultados esperados (Resultado y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)			Medios de verificación	Métodos de recolección ³⁵	Responsabilidad	Riesgos y supuestos
	Indicador	Línea de base	Metas				
Efecto 4: Las instituciones gubernamentales, las comunidades, los gobiernos municipales y mancomunidades del corredor seco negocian esquemas de pago o compensación de servicios ambientales con énfasis en el recurso hídrico.							
Producto 4.1: Las instituciones gubernamentales, comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos en el marco del cambio climático.	i. # de iniciativas de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales identificados por líderes comunitarios capacitados por el Programa Conjunto. ii. # perfiles de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales elaborados a partir de iniciativas comunitarias de compensación y/o pago por servicios ambientales con apoyo de instituciones gubernamentales, municipalidades y/o, mancomunidades y validados por las comunidades.	0 iniciativas de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales identificados por líderes comunitarios capacitados por el Programa Conjunto. i. 0 perfiles de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales elaborados a partir de iniciativas comunitarias con apoyo de instituciones gubernamentales, municipalidades y/o, mancomunidades y validados por las comunidades.	iii. 40 iniciativas de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales identificados por líderes comunitarios capacitados por el Programa Conjunto. iv. Al menos 12 perfiles de proyectos de compensación y/o pago por servicios ambientales elaborados a partir de iniciativas comunitarias con apoyo de instituciones gubernamentales, municipalidades y/o, mancomunidades y validados por las comunidades.	i. Documentos manuscritos de iniciativas. ii. Documentos de perfiles de proyectos.	i. Investigación documental en la delegación del MARN en Baja Verapaz, en enero 2010. ii. Investigación documental en delegación del MARN en Baja Verapaz y Programa Conjunto, en junio 2010 y 2011.	Especialista de Seguimiento y Evaluación, con colaboración del coordinador temático Efecto 4	Riesgo: Falta de participación comunitaria en capacitaciones. Se mitiga con invitaciones personalizadas a líderes comunitarios. Riesgo: líderes capacitados no consiguen transmitir ideas o convencer a comunidades. Se mitiga con personal de Programa Conjunto acudiendo a asambleas comunitarias. Riesgo: comunidades no validen perfiles de proyectos. Se mitiga reformulando perfiles o buscando otras comunidades.
Producto 4.2: Portafolio de valoraciones de servicios ambientales desarrollado participativamente	# estudios de factibilidad que incluyan valoración elaborados y socializados en comunidades beneficiarias	0 estudios de factibilidad que incluyan valoración elaborados y socializados en comunidades beneficiarias	Al menos 3 estudios de factibilidad que incluyan valoración elaborados y socializados en comunidades beneficiarias	Portafolio de valoraciones. Memorias de talleres	Investigación documental en la delegación departamental del MARN en Baja Verapaz y archivos del Programa Conjunto, agosto 2010	Especialista de Seguimiento y Evaluación, en colaboración con coordinador temático Efecto 4	.

³⁵ Con marco de tiempo y frecuencia indicativos

Resultados esperados (Resultado y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)			Medios de verificación	Métodos de recolección ³⁵	Responsabilidad	Riesgos y supuestos
	Indicador	Línea de base	Metas				
Producto 4.3: Propuestas de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales con énfasis en los hídricos	# de cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.	0 cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.	Al menos 2 cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.	cartas y/ o convenios	Investigación Documental en la delegación departamental del MARN BV en diciembre 2010 y julio 2011. .	Especialista S&E en colaboración con coordinador temático Efecto 4	Riesgo: falta de fondos para llevar a cabo los acuerdos. Riesgo se mitiga con fondos semilla financiados por el PC.

ANEJO 5. GUÍAS DE ENTREVISTAS

GUÍA DE ENTREVISTA A GESTORES

Nivel de Diseño

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios

- ¿Se han identificado los principales problemas ambientales y socioeconómicos en las áreas de intervención? ¿Existe información básica para abordar el problema a resolver?
- ¿Es clara la conceptualización del problema que se intenta resolver y sus causas? ¿Responde el PC a las necesidades ambientales y socioeconómicas prioritarias de la población?
- ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados? ¿Son consistentes y adecuadas las estrategias y actividades para lograr los objetivos y resultados del PC?
- ¿Es adecuado el tiempo propuesto para el desarrollo de la intervención?
- ¿Está adaptada la estrategia al contexto sociocultural al que se aplica? ¿Se considera la realidad multicultural en el área de actuación para la definición del Documento del PC?
- ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición del avance hacia los productos y resultados esperados del PC? ¿Cuál es la utilidad del actual sistema de seguimiento y evaluación de programa? ¿Qué elementos deben ser fortalecidos para generar las bases que permitan la evaluación del impacto del programa a futuro? ¿A cuáles indicadores se le recomienda un mayor énfasis?
- ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del FODM a elevar la calidad de la formulación del PC? ¿Se ha recibido suficiente apoyo del Secretariado del FODM en el diseño y reformulación del PC?

Apropiación: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

- ¿En qué medida son los objetivos y líneas de actuación del PC coherentes con los Planes y Programas Nacionales y regionales, con las necesidades identificadas (ambientales y humanas) y con el contexto operativo de la política nacional?
- ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los agentes sociales han sido tomados en cuenta a la hora de diseñar la intervención de desarrollo? ¿Cuál ha sido el papel de los actores locales (autoridades locales, autoridades tradicionales) en el diseño del PC?

Nivel de Proceso

Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados

- ¿En qué medida contribuye o dificulta la consecución de los productos y resultados previstos el modelo de gestión del PC (instrumentos, recursos – económicos, humanos y técnicos – estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones)?
- ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Es eficiente el mecanismo de coordinación entre contrapartes nacionales, agencias y socios del PC? ¿Evita o produce sobrecarga en las contrapartes y los beneficiarios? ¿Cómo ha sido la participación de los actores sociales de las áreas de actuación en los mecanismos de coordinación del PC?
- ¿Asegura la integridad de los resultados del PC el ritmo de su implementación? ¿Son eficientes los mecanismos de toma de decisiones a nivel de agencias y contrapartes nacionales

para garantizar los resultados del PC? ¿Se comparten metodologías de trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias y entre Programas Conjuntos?

- ¿Se han adoptado las medidas más eficientes en el contexto para solucionar el problema ambiental?

Apropiación: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

- ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del PC asumiendo un papel activo? ¿Se conoce lo suficiente el PC a nivel de autoridades nacionales y locales? ¿Se ha invertido suficiente tiempo y esfuerzo en las áreas de actuación para dar a conocer el PC? ¿Cuáles han sido los principales esfuerzos en este sentido?
- ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publicas/privadas para contribuir a los objetivos del PC?

Nivel de Resultados

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

- ¿Está el PC avanzando en la contribución para la consecución de todos los resultados establecidos en todas las áreas de intervención? ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?
- ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita? ¿Se prevé que el PC proporcione la cobertura planificada a beneficiarios?
- ¿En qué medida ha aportado el PC medidas innovadoras en la solución de los problemas?
- ¿Qué efectos está produciendo el PC en grupos de población tales como jóvenes, niñas, niños, adolescentes, comunidades indígenas y población rural?

Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.

- ¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del PC? ¿Se está produciendo una apropiación del conocimiento, la experiencia y los recursos a nivel local? ¿Se han creado las redes locales sostenibles y/o mecanismo para garantizar la continuidad de los efectos del PC?
- A nivel país: ¿se han creado y/o fortalecido las redes o instituciones que pueden llevar a cabo en el futuro las funciones que el PC está realizando? ¿Podrán continuar más allá del periodo de ejecución del PC los mecanismos de coordinación institucional? ¿Existe algún compromiso por parte del gobierno nacional para obtener recursos que permitan dar seguimiento a las acciones implementadas con el PC?
- ¿Es la duración del PC adecuada para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones?
- ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del PC con el fin de mejorar su sostenibilidad?

Nivel Local/País

- ¿En qué medida se han cambiado los comportamientos causantes del problema ambiental? ¿En qué medida ha contribuido el PC a impulsar el posicionamiento de la problemática ambiental dentro de la agenda política del país?
- ¿Se han identificado experiencias exitosas o buenas prácticas transferibles a otros contextos?

- ¿En qué medida contribuirá el PC a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
- ¿En qué medida contribuirá el PC a los objetivos establecidos por la ventana temática de medio ambiente y cambio climático?
- ¿En qué medida contribuirá el PC a avanzar en la reforma de las Naciones Unidas (One UN)?
- ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad)?

GUÍA DE ENTREVISTA A BENEFICIARIOS

Nivel de Diseño

Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios

- ¿Cuáles son los problemas ambientales y socioeconómicos más importantes de la población en las áreas de actuación? ¿Responde el Programa Conjunto a estas necesidades y está adaptada la estrategia al contexto sociocultural al que se aplica?
- ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados? ¿Es adecuado el tiempo propuesto para el desarrollo de la intervención?

Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

- ¿Cuál ha sido el papel de los actores locales (autoridades locales, autoridades tradicionales, agentes sociales) en el diseño del Programa? ¿Se han tomado en cuenta sus aspiraciones?

Nivel de Proceso

Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados

- ¿Cómo percibe la coordinación de las actividades (agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil)? En particular, ¿cómo ha sido la participación de los actores sociales de las áreas de actuación en los mecanismos de coordinación del Programa?

Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo

- ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo? ¿Se ha invertido suficiente tiempo y esfuerzo en las áreas de actuación para dar a conocer el Programa? ¿En qué medida se han movilizado otros recursos?

Nivel de Resultados

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa

- ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos? ¿En qué medida y de que formas contribuirá el programa conjunto a mejorar sus condiciones de vida?
- ¿Qué factores han o pueden influir (positiva o negativamente) en el progreso del programa?
- ¿Considera las acciones implementadas por el programa innovadoras? ¿Las considera exitosas? ¿En qué medida han cambiado los comportamientos causantes del problema ambiental?

Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo

- ¿Cómo se garantizará la continuidad de las actividades? ¿Se están asegurando el conocimiento y los recursos necesarios? ¿Qué mejoras considera necesarias para mejorar esta sostenibilidad en el futuro?

ANEJO 6. LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

Documentos del F-ODM

- Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos
- Guía para el Seguimiento y la Evaluación
- Advocacy & Partnerships: Guidance Note for Elaborating Advocacy Action Plans
- Advocacy Strategy

Documentos del programa conjunto

- UNDP Interoffice memorándum
- Documento marco
- Documento de revisión sustantiva
- Workplans y análisis financieros
- Informes trimestrales de seguimiento
- Informes semestrales de seguimiento
- Informes anuales

Otros documentos

- Estudios y otros productos del programa
- Marcos de Asistencia del Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala
- Informes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio
- Informes Anuales del Coordinador Residente
- Presentaciones
- Planes de Desarrollo Municipal y Planificación Estratégica Municipal (MANCOVALLE)
- Plan Estratégico de SEGEPLAN 2010-12