



# Evaluación Final del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Guatemala: 2015-2019 (UNDAF)

## Anexos

**Equipo de Evaluación:**

Soraya Long

Natalia Arce

Christel Kristensen

Henry Centeno

Dulce María Mayorga

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1: Términos de Referencia .....  | 3  |
| Anexo 2: Matriz de evaluación .....  | 22 |
| Anexo 3: Descripción general de los Programas Conjuntos Muestra .....                              | 34 |
| Programa de Desarrollo Rural Integral Ixil. ....   | 34 |
| Acelerando el progreso del empoderamiento económico de las mujeres rurales en Guatemala .....      | 36 |
| Ampliando el acceso de las mujeres, la niñez y pueblos indígenas a la justicia.....                | 38 |
| Anexo 4: Encuesta para los GTI .....   | 40 |
| Anexo 5: Guías generales para entrevistas, sesiones de trabajo y grupos focales, según sector..... | 46 |
| Anexo 6: Listado de actores clave consultados/as en la evaluación .....                            | 52 |
| Anexo 7: Matriz de avance por indicadores UNDAF 2015 - 2019.....                                   | 56 |
| Anexo 8: Historias de cambio en la vida de las personas .....                                      | 63 |
| Anexo 9: Leyes, Políticas y Planes – colaboración del UNDAF 2015-2019.....                         | 66 |
| Anexo 10: Valoración de los Programas Conjuntos.....   | 76 |
| Introducción .....   | 76 |
| Características de los PC en ejecución.....  | 77 |
| El diseño de los programas .....   | 80 |
| El proceso de ejecución.....   | 81 |
| Aspectos de la eficiencia en la ejecución.....   | 87 |
| Sostenibilidad .....   | 88 |
| Hallazgos principales .....  | 90 |
| Anexo 11: Resultados de las encuestas y valoración sobre el funcionamiento de los GTI .....        | 95 |
| Apreciación de la modalidad de GTIs .....  | 95 |
| Resultados de la encuesta a los GTIs.....  | 99 |

## EVALUACIÓN FINAL DEL MARCO DE ASISTENCIA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN GUATEMALA: 2015-2019

---

### 1. INTRODUCCIÓN

El Sistema de Naciones Unidas en Guatemala (SNU), realizará la evaluación final externa del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo 2015-2019 (UNDAF por sus siglas en inglés) que permita generar información sobre el avance en la consecución de los efectos definidos en dicho marco. La evaluación final externa identificará los progresos, limitaciones, obstáculos y lecciones aprendidas en la gestión en la implementación del UNDAF, especialmente proporcionará información sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del marco de programación UNDAF, con miras a identificar y proponer cambios o medidas correctivas sobre las estrategias de trabajo planteadas y mejorar el desempeño del SNU en la formulación y la implementación del UNDAF 2020-2024. Por lo tanto, la evaluación constituirá un primer paso para la formulación del nuevo marco estratégico del SNU.

### 2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

#### 2.1 ANTECEDENTES

El UNDAF es el marco estratégico programático de cooperación del SNU, para cinco años (2015-2019), mediante el cual el SNU en Guatemala apoya el cumplimiento de los compromisos internacionales especialmente de la nueva Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como al logro del desarrollo inclusivo y sostenible y la paz en Guatemala. Este marco fue desarrollado por el Sistema de Naciones Unidas, con participación de las siguientes agencias: FAO, FIDA, OACNUDH, , ONUSIDA, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNICEF, UNFPA, ONUMUJERES, VNU, FMI/CAPTAC , BM, y ACNUR, y la participación de cinco agencias no residentes: PNUMA, UNCTAD, OIT, UNOPS, y UNODC de común acuerdo con las autoridades nacionales, representadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINEX) y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). El UNDAF 2015-2019 fue firmado en octubre de 2014 con el gobierno de Guatemala.

Las prioridades identificadas para el periodo 2015-2019, se definieron mediante la realización de un Análisis Común de País (CCA por sus siglas en inglés), donde se revisó el contexto nacional desde una perspectiva de derechos humanos, igualdad de género, multiculturalidad y sostenibilidad ambiental; estableciendo cinco áreas programáticas y once efectos:

- A. Desarrollo inclusivo y sostenible**, donde (1.1) La Población rural en condiciones de pobreza, desarrolla nuevas oportunidades económicas sostenibles en condiciones de competitividad sistémica y (1.2) El sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y las instituciones de gobierno que corresponden, desarrollan coordinadamente, políticas e inversiones que propician la protección, el uso responsable y la conservación de los recursos naturales, y la resiliencia comunitaria para enfrentar los fenómenos naturales.
- B. Desarrollo Social**, buscando que: (2.1) Los Hogares del área rural alcanzan la seguridad alimentaria y nutricional, con enfoque integral y sostenible, (2.2) Las poblaciones priorizadas incrementan su acceso y permanencia a la educación, incluyendo la formación técnica, así como la alfabetización con calidad, equidad y pertinencia cultural. y; (2.3) Las

poblaciones priorizadas incrementan su acceso y uso de servicios integrales de salud de calidad.

- C. Sociedad segura y libre de violencia**, donde (3.1) Las instituciones públicas de seguridad adopten un enfoque civil, preventivo y de seguridad democrática con perspectiva de derechos humanos y (3.2) Las poblaciones priorizadas disponen de mejores sistemas de protección y prevención de la violencia en su entorno público y privado.
- D. Justicia para todas las personas**, buscando que (4.1) Las instituciones del sector justicia incrementan la eficiencia y efectividad en el esclarecimiento de casos, en los niveles de inclusión y equidad y (4.2) El Estado aplique mecanismos integrales de justicia de transición para las víctimas del conflicto armado interno, en coordinación con la sociedad civil, de acuerdo con los marcos internacionales de derechos humanos.
- E. Sociedad multicultural y diversa**, donde (5.1) Los pueblos indígenas principalmente jóvenes y mujeres, ejercen una ciudadanía activa y participan efectivamente en la toma de decisiones en materia de desarrollo, a nivel comunitario, municipal, departamental y nacional y (5.2) las instituciones públicas y sociedad civil desarrollen mecanismos para la defensa contra toda forma de discriminación hacia personas LGBTI, mujeres, indígenas y otros grupos en condiciones de vulnerabilidad.

Estas áreas están alineadas con el compromiso del cumplimiento de los Acuerdos de Paz, el Marco Jurídico Nacional, así como con las prioridades del Plan nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032, el cual contempla los desafíos del país para los próximos 20 años, proceso que fue impulsado por SEGEPLAN; con compromisos internacionales adquiridos por el país, en particular mediante la ratificación de tratados internacionales en materia de derechos humanos, además de los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas en ámbitos diversos.

Las cinco áreas programáticas de cooperación tienen once efectos directos definidos para ser alcanzados en 5 años, cuyo avance hacia sus metas, se monitorea a través de una serie de indicadores revisados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y un sistema de monitoreo establecido por el SNU, que permite medir los indicadores del UNDAF 2015-2019, recogidos en la matriz de resultados.

Asimismo, como resultado de los análisis y procesos que contribuyeron a la elaboración del UNDAF, se identificaron las poblaciones en situación de mayor exclusión en el país, que son principalmente: niñas, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, población LGBTI y personas viviendo con discapacidad, razón por la cual estos grupos poblacionales han sido identificados como prioritarios por el SNU, transversales a las cinco áreas programáticas del UNDAF y considerados como poblaciones meta de su acción conjunta.

Los recursos necesarios para la implementación de las actividades e iniciativas relativas a las 5 áreas programáticas identificadas por el SNU para el país, se estimaron en \$ 399,296,369, para el período 2015-2019.

Se definió que la coordinación, gestión y articulación requerida para el logro de los efectos directos del UNDAF se llevará a cabo mediante mecanismos de coordinación en tres niveles: (1) El SNU con el Gobierno, a través de un Comité de Coordinación Nacional representado por la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Guatemala y el Secretario de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN); (2) Los representantes de las Agencias, Fondos y Programas (AFP) residentes y la Coordinadora Residente del SNU, quienes conforman el Equipo de País de las Naciones Unidas (UNCT por sus siglas en inglés), máxima autoridad para la toma de decisiones del SNU; (3) El SNU en Guatemala constituido por 16 Agencias, Fondos y Programas (AFP) residentes y 6 no residentes, y la Oficina de la

Coordinación Residente, Sistema coordinado a través de Grupos Temáticos Inter-agenciales (GTIs) liderados por una agencia líder y una co líder, con el apoyo y monitoreo activo de la oficina de la Coordinación Residente. Este se divide en tres ramas: GTIs - UNDAF a cargo de dar seguimiento a cada una de las cinco áreas programáticas del UNDAF, los GTI Especializados<sup>5</sup> que darán seguimiento a un tema específico respondiendo a necesidades establecidas por el SNU, y los grupos de trabajo constituidos como Task Force<sup>6</sup> (TF), en áreas estratégicas o prioritarias que el UNCT establezca.

## 2.2 CONTEXTO

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Guatemala mostró un incremento de 17% del 2000 al 2014. Sin embargo, el ritmo de crecimiento se ralentizó a menos del 0.3% a partir del 2006, reflejando el impacto del cese de aplicación de las políticas e inversión pública derivadas de los Acuerdos de Paz (AP), para los sectores sociales, de seguridad, y justicia. Es importante resaltar que, aunque ha habido un aumento leve sostenido de crecimiento del IDH, el cual asciende a 0.574, para el 2017, era uno de los más rezagados de América Latina. Según los reportes realizados sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los avances han sido parciales y desiguales. Respecto a la pobreza, las estadísticas oficiales proporcionadas por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), indican que el coeficiente de Gini es de 0.63 (uno de los más altos del mundo) y alrededor del 59.3% de la población guatemalteca continúa viviendo en situación de pobreza (alcanzando el 76.1% en áreas rurales, 79.2% entre los pueblos indígenas y 69.2% en niñas y niños menores de 15 años). En promedio el 46.5% de niñas y niños menores de cinco años sufre desnutrición crónica, lo que se profundiza en un 61.2% de niñas y niños indígenas. El Estado guatemalteco ha impulsado la Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica (ENPDC), con avances en materia de planificación, organización, establecimiento de sistema de monitoreo, e inicio de implementación; actualmente el desafío es su implementación a nivel territorial.

La dinámica de la pobreza rural en Guatemala se debe a las siguientes causas estructurales: (i) la exclusión social de los grupos poblacionales más vulnerados, especialmente las poblaciones indígenas y las mujeres; (ii) un modelo de desarrollo y un conjunto de instituciones que históricamente han concentrado sus servicios en la Ciudad Capital; (iii) importantes brechas en el acceso a los servicios de salud y educación, a la infraestructura social y productiva, y a oportunidades de generación de ingresos; y (iv) la baja capacidad redistributiva del Estado mediante políticas y programas económicos, fiscales y sociales, y a través de la provisión de bienes y servicios públicos.

En materia educativa hubo importantes avances en el periodo 2000 – 2014 alcanzando una cobertura del 98.7% en el nivel primario en 2014, a partir del 2015 ha habido una disminución sostenida en la cobertura educativa en todos los niveles, alcanzando el nivel primario una cobertura de 78.2% para 2016, con pequeños repuntes a nivel de educación media o diversificado, siendo las niñas y la población indígena las más afectada; es importante resaltar que la alfabetización ha tenido un aumento leve sostenido desde 2006; sin embargo Guatemala continúa invirtiendo menos del 3% del producto interno bruto (PIB) en Educación, siendo una de las inversiones más bajas comparadas con el promedio de la región que oscila en 5%, repercutiendo en la disminución de cobertura, insuficientes recursos humanos y materiales.

---

<sup>5</sup> Los GTI Especializado activos en 2018 son: Grupo inter-agencial de comunicación e información, Grupo de monitoreo & evaluación, Grupo Especializado de Estadística, Grupo especializado de migración, Grupo especializado de género, Grupo conjunto de VIH SIDA, Grupo inter-agencial de derechos humanos y Operation manager team.

<sup>6</sup> El Task force activo en 2018 es: de ODS.

La disminución sostenida de la mortalidad infantil, en la niñez y materna que asciende a 28 35 y 70 por cada 100 mil niños nacidos, así como el aumento en la planificación familiar (60.6%) según datos de la Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil (ENSMI) 2014 – 2015 son logros destacados en materia de salud, sin embargo, son las mujeres y los pueblos indígenas los que mayor padecen enfermedades y causales de muerte por enfermedades prevenibles. El IDH de Guatemala destaca que la salud de los hogares ha tenido un aumento leve sostenido (39.7% para el 2014), sin embargo, el acceso a los establecimientos de salud, la disposición suficiente de alimentos nutritivos y seguridad alimentaria, las deficiencias en el acceso a agua potable, a saneamiento básico son desafíos que el país aún enfrenta. Guatemala es el país de América Latina que presenta las condiciones más precarias para el empleo y persisten muchos desafíos para garantizar el acceso al trabajo decente. Del total de la población en edad de trabajar, el 61.73% es económicamente activa, de los cuales 64.8% son hombres, 35.2% mujeres, y el 68.8% trabajan en el sector informal. Los sectores: agrícola y manufactura son los que emplean a mayor número de trabajadores, proveyendo el 42.6% de todos los empleos. A pesar de que el salario mínimo es de \$ USD 383.46, el salario promedio nacional es de \$ USD 290.32 al mes insuficiente para cubrir la canasta básica.

A pesar del crecimiento económico estimado de 2.5% en 2017, acotando que este no alcanza la meta esperada de 3.3% según el FMI, más los acontecimientos de carácter político enfrentados durante el año, dieron como resultado el aumento del índice de riesgo de país, y el índice de desconfianza hacia las instituciones del sector público, así mismo se observó un aumento en el porcentaje de población ocupada mayor de 15 años con ingresos menores al costo de la canasta básica, el cual pasó de 83.4% en 2016 a 95.1% en 2017. La consolidación fiscal continúa siendo uno de los mayores retos del gobierno.

La brecha creciente en el bienestar social, en la cobertura y calidad de los servicios públicos, abre la puerta a desigualdades sociales, impactando en las posibilidades y condiciones de acceso a la educación, salud, trabajo, entre otros; desembocando en el aumento constante de la migración, la Encuesta sobre Migración Internacional de Personas Guatemaltecas reveló que las remesas que el país percibe representan el 11% del PIB, beneficiando al 38% de la población total, es importante resaltar que sólo el 13.2 % de dicha población puede cubrir la canasta básica de alimentos, es decir que un porcentaje de estos hogares al no recibir la remesa, pasaría a condición de pobreza o pobreza extrema.

Guatemala mantiene una tendencia a la baja desde 2015 en la mayoría de los delitos, excepto en los delitos de violencia contra las mujeres y las niñas, los cuales, por segundo año consecutivo, siguen siendo los delitos más denunciados a nivel nacional, con 59,667 registros en el 2017; observándose una tendencia en el último año, sobre la criminalidad que se concentra en determinadas zonas del país, como la Ciudad de Guatemala y algunos municipios dentro del área metropolitana.

Aunque la tasa de homicidios mantiene una tendencia a la baja entre 2 y 4 puntos al año (27.3 homicidios por cada 100 mil habitantes en 2016) acercándose al promedio regional, las y los jóvenes tuvieron dos veces más riesgo de ser víctimas de homicidio que el promedio nacional, así mismo sigue constituyendo un desafío saber a ciencia cierta los factores causales que están contribuyendo a dicha reducción de la tasa de homicidios, pero si es importante resaltar que la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito (ENP) que actualmente está en proceso de implementación, supone un marco nacional de política pública asentado sobre premisas muy pertinentes, como mecanismos o vías para lograr mayores impactos y resultados en materia de seguridad ciudadana a través de la prevención.

El índice global de impunidad 2017, elaborado por la Universidad de las Américas de Puebla y otras instituciones asociadas, indica que hay una correlación negativa entre la impunidad y el PIB, y una

correlación positiva entre desigualdad e impunidad. Aunque Guatemala ha tenido relevantes progresos en la lucha contra la impunidad, en los casos relacionados con las estructuras criminales involucradas en el financiamiento electoral ilícito, la asociación ilícita, lavado de dinero, fraude, entre otros; ligando a proceso a diversos funcionarios y ex funcionarios públicos de los tres poderes del Estado y elites del sector privado, sus efectos en el desarrollo aún son poco visibles.

La participación de las personas en algún tipo de organización como comités pro-mejoramiento, consejos de desarrollo, partidos políticos, organizaciones civiles, entre otras es relativamente bajo (7.7%) y son las mujeres, los jóvenes y los indígenas los que tienen limitado acceso a participar a nivel de elección popular por ejemplo de los 158 diputados que conforman el Congreso de Guatemala, 18 se identifican como pertenecientes a los pueblos indígenas y 20 son mujeres y de éstas sólo el 0.6% mujeres indígenas, a nivel de los gobiernos locales sólo el 3% son mujeres alcaldesas y el 0.3% mujeres indígenas, a nivel del ejecutivo y sus designaciones el 24% son mujeres; es importante resaltar que para el 2016, en que la Corte Suprema de Justicia (CSJ), el 46% de las magistraturas están a cargo de mujeres.

El cumplimiento de la Agenda 2030 y los ODS, que fueron alineados con el Plan Nacional de Desarrollo: K'atun nuestra Guatemala 2030, y las Prioridades Nacionales de Desarrollo, dependerán del incremento del gasto público social, que para el 2016 ascendía al 12.1% del PIB, por debajo del promedio de la región, es necesario considerar entonces la discusión sobre la carga tributaria que asciende a 13% del PIB en comparación con el 21.3% promedio regional y de la deuda pública que actualmente asciende al 25%, frente al 37.6% regional, siendo ambas las más bajas de América Latina, como las vías para incrementar dicho gasto.

### **3. PROPOSITO, OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN Y ALCANCE**

#### **3.1 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN**

El propósito de la evaluación es medir y analizar el grado de consecución de los efectos esperados y no esperados, examinando la cadena de resultados, procesos, factores contextuales, valor agregado del SNU a partir de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

La evaluación además proporcionará información útil, para incorporar los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas en los procesos de toma de decisión del SNU en su nuevo ciclo programático.

La evaluación final externa del UNDAF 2015-2019, es un mandato del SNU y es un insumo fundamental para valorar la cooperación que el Sistema ofrece al país de cara a la formulación del nuevo marco de cooperación, a la vez que permite dar cumplimiento al principio de programación basado en la rendición de cuentas y la transparencia.

#### **3.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación consiste en valorar el grado de contribución del SNU al país, establecido en el UNDAF, esta valoración será realizada de acuerdo con los criterios de uso estándar establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), aceptados por el Sistema de Naciones Unidas, los cuales son pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

**Para alcanzar el propósito, se plantean cinco objetivos:**



1. Identificar y analizar pertinencia de los efectos UNDAF y las diferentes estrategias de implementación según el enfoque basado en derechos humanos, género, multiculturalidad y de sostenibilidad ambiental, y su concordancia con las prioridades nacionales de desarrollo del país y ODS.
2. Establecer la eficacia del SNU en su contribución en el cumplimiento de los efectos esperados del UNDAF.
3. Revisar y valorar la eficiencia del trabajo realizado por los mecanismos de funcionamiento: GTIs, GTIs especializados y TFs en la implementación del UNDAF y en el fomento de las capacidades del país.
4. Identificar y analizar los factores que inciden positiva y negativamente en el avance hacia los resultados esperados.
5. Analizar hasta qué punto se han sentado las bases para la sostenibilidad de los procesos puestos en marcha y de los resultados logrados.
6. Identificar las ventajas comparativas, pericia/experiencia y valor agregado generado por el SNU en el país para contribuir a lograr las prioridades nacionales de desarrollo.

Se espera que la evaluación contemple también los siguientes aspectos:

- Analizar el grado de focalización que ha tenido la cooperación del SNU en los temas definidos como prioritarios y estratégicos para el país y los efectos sobre los derechos humanos, en este período.
- Examinar la capacidad del SNU de aportar ventajas comparativas en el país.
- Identificar los principales factores que limitaron o expeditaron el desempeño esperado, haciendo especial énfasis en el análisis de barreras, desafíos y oportunidades para la formulación del siguiente marco de asistencia.
- Medir el avance de los indicadores del UNDAF y valorar si el diseño del UNDAF le permite ser flexible, para adaptarlo a los cambios en el contexto del país (económico, político-institucional, social).
- Identificar las principales buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro.

### **3.2 ALCANCES Y PREGUNTAS CLAVE DE EVALUACIÓN**

El alcance de la evaluación se enmarca en el UNDAF 2015 – 2019 abarcando el período 2015 - 2018. Los planes de trabajo de los GTI – UNDAF tuvieron como propósito hacer operativos los efectos identificados en el UNDAF, estos serán tomados en cuenta como contexto e información relevante para la evaluación.

Así mismo, la evaluación deberá tener en cuenta que la contribución al logro de los efectos planteados es una responsabilidad compartida entre el SNU y el Gobierno, tal como lo establece el documento firmado con las autoridades "Dada la generalidad de los efectos planteados, la responsabilidad por el logro de las metas fijadas en los indicadores será compartida, es decir, el SNU a través de su accionar apoya al país al logro de dichas metas".

El mapeo de programas y proyectos, la matriz de medición del rendimiento, los informes cualitativos anuales y los informes de Resultado de la ONU serán un aporte fundamental a la hora de analizar las contribuciones a nivel de efectos directos e indicadores según áreas programáticas, área geográfica e instituciones de gobierno y sociedad civil priorizadas.



El reporte final de la evaluación del UNDAF contribuirá al análisis y reflexión a lo interno del SNU, respondiendo a las siguientes preguntas clave:

**Pertinencia:** analizar si las áreas programáticas, las estrategias para su implementación, y los resultados y responden a los retos del país, las prioridades nacionales establecidas en políticas y planes nacionales y los compromisos asumidos por el país, en particular aquellos relacionados a los derechos humanos (órganos de los tratados, procedimientos especiales y el Consejo de Derechos Humanos mediante el Examen Periódico Universal), el desarrollo sostenible, el medioambiente, y las dificultades de acceso a sus derechos por parte de las personas o grupos en condiciones de mayor vulnerabilidad, exclusión o discriminación como niñas, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, población LGBTI y personas viviendo con discapacidades en el país.

- ¿La estrategia de implementación del UNDAF con las contrapartes nacionales, organizaciones de la Sociedad Civil, academia y tanques de pensamiento, fue congruente y viable con la cultura y otras realidades del contexto nacional?
- ¿Hasta qué punto los resultados definidos en el UNDAF responden a las prioridades y desafíos nacionales de desarrollo, a los desafíos en el acceso a los derechos de los grupos priorizados y los compromisos acordados internacionalmente?
- ¿En qué medida y de qué manera se reflejan en los efectos definidos en el UNDAF las garantías de los grupos prioritarios basados en los principios de programación que son enfoque de derechos humanos, género, multiculturalidad y sostenibilidad ambiental?
- ¿Cuál ha sido la capacidad de respuesta del SNU según los efectos definidos en el UNDAF a fin de ajustarse a estrategias y políticas nacionales en evolución, planes nacionales de desarrollo, reformas legislativas, etc.?
- ¿En qué medida los grupos priorizados (niñas, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, población LGBTI y personas con discapacidad), fueron reflejados en el UNDAF y en los planes de los GTI, GTI especializados y TF?
- ¿Cómo fueron incorporadas y priorizadas las recomendaciones de los mecanismos de derechos humanos, utilizando entre otras, la base de datos anexa al UNDAF?

**Eficacia:** medir el grado en el que el SNU ha contribuido al logro de los efectos planteados en el UNDAF, incluyendo aquellos resultados no previstos o no planificados previamente que puedan haber afectado aspectos del desarrollo nacional y el cumplimiento de derechos de manera positiva o negativa, así como la manera en que fueron impulsados o atendidos.

- ¿Qué avances o progresos se han obtenido en el cumplimiento de los efectos definidos en las áreas programáticas del UNDAF?
- ¿En qué medida los productos han contribuido a lograr los efectos previstos y en qué medida las actividades se planificaron e implementaron adecuadamente?
- ¿Qué avances o progresos se han monitoreado y establecido a través de los indicadores establecidos para los efectos de las áreas programáticas del UNDAF?
- ¿Qué cambios se han generado en la vida de las poblaciones priorizadas, incluyendo el cumplimiento de sus derechos, y en qué medida el trabajo del SNU ha contribuido a estos cambios?
- ¿Hasta qué punto el UNDAF ha contribuido al avance y/o catalizado los procesos para lograr resultados en función a las prioridades nacionales de desarrollo y políticas públicas?
- ¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o han dificultado el logro de los efectos buscados?

- ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo implementada para el seguimiento del marco de resultados del UNDAF?
- ¿En qué medida ha sido adecuado y funcional el mecanismo que ha seguido el Gobierno para la implementación y seguimiento del marco de resultados del UNDAF?

**Eficiencia:** analizar el grado de gestión del UNDAF por efecto, la relación costo-beneficios en relación a la implementación de las áreas programáticas, los mecanismos de coordinación, estrategias establecidas, los recursos disponibles, tiempos de planificación y monitoreo orientados en el logro de los efectos. En el análisis debe incluir la revisión y valoración de los aportes de cada agencia y las alianzas estratégicas con otros actores para el logro de los efectos establecidos.

- ¿Cómo contribuyó el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Guatemala (UNDAF) a lograr mayor sinergia y coordinación entre las agencias, fondos y programas y para la implementación de los programas, proyectos e iniciativas?
- ¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (humanos, experiencia, fondos, y tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?
- ¿Funcionó la estrategia de mecanismos de coordinación y articulación (GTIs, GTIs especializados y TFs) para la implementación del UNDAF y cuáles podrían ser las mejoras para la gestión del nuevo UNDAF?
- ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades organizativas del SNU en la implementación del UNDAF?
- ¿Hasta qué punto las modalidades de alianza y asociación propiciaron la implementación y/o permitieron reducir costos de transacción, financieros, tiempo, entre otros?
- ¿Fue oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por las Agencias? y ¿Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?
- ¿Hasta qué punto las instituciones u organizaciones socias (sectoriales, municipales y sociales, nacionales y locales) que participaron, aportaron a lograr los efectos previstos?

**Sostenibilidad:** Valorar en qué medida los avances o progresos de las intervenciones en el desarrollo continúan o es probable que continúen en el futuro una vez que la intervención haya finalizado. Tomando en cuenta las condiciones sociales, económicas y políticas institucionales y en base a los hallazgos visualizar, proyectar si las capacidades establecidas, se mantendrán en el tiempo para dar cumplimiento a sus competencias y roles en el marco de la política pública del país.

- ¿Se diseñó e implementó una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?
- ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de las instituciones para que puedan resistir a los shocks externos y/o no necesiten apoyo a largo plazo?
- ¿Cuáles son los factores sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros, que favorecerían la consolidación de los avances?
- ¿Los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo, después de que concluyan las intervenciones del SNU?
- ¿Se promovió la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de la implementación?
- ¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos para la sostenibilidad de las intervenciones?

## 4. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

### 4.1 ENFOQUE

La evaluación se guiará por el principio de credibilidad, se asegurará que se cuente con la mejor evidencia disponible y que será analizada apropiadamente para generar conclusiones y recomendaciones confiables que serán utilizadas para la elaboración del nuevo UNDAF. El enfoque de credibilidad según el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas – UNEG, está sustentado bajo los siguientes elementos:

- **Independencia:** La independencia de la evaluación es un requisito para su credibilidad, influye en cómo se utiliza, garantiza la imparcialidad de los evaluadores e impide que estén sujetos a presiones indebidas durante el proceso de evaluación. La independencia de la función de evaluación comprende dos aspectos fundamentales: la independencia de actuación y la independencia organizativa. La independencia de actuación consiste en la capacidad para evaluar sin que ninguna parte influya de forma indebida en el proceso. Los evaluadores deben gozar de libertad plena para desempeñar su labor evaluadora con imparcialidad, sin que su desarrollo profesional se vea amenazado y con la capacidad de expresar su opinión libremente. La independencia de la función de evaluación sustenta el libre acceso de los evaluadores a información relacionada con la intervención que es motivo de la evaluación.
- **Imparcialidad:** Los elementos clave de la imparcialidad son la objetividad, la integridad profesional y la ausencia de sesgos. El requisito de imparcialidad está presente en todas las fases del proceso de evaluación, incluidas la planificación de la evaluación, la formulación del mandato y el alcance, la selección de los equipos de evaluación, la provisión de acceso a las partes interesadas, la realización de la evaluación y la exposición de los hallazgos y recomendaciones.
- **Ética:** Las evaluaciones deben realizarse con los más altos niveles de integridad y respeto de las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en las que se lleven a cabo; de los derechos humanos y la igualdad de género; y del principio de no ocasionar daños que rige la asistencia humanitaria. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y personas a proporcionar información de manera confidencial y garantizar que, en el caso de información sensible, no pueda rastrearse la fuente, y han de contrastar los planteamientos que se incluyen en el informe con las personas a quienes se atribuye la información. Los evaluadores deben obtener el consentimiento informado de las personas que aportan información confidencial a fin de utilizar dicha información. Cuando se descubran pruebas de infracciones, estas deberán comunicarse con discreción al órgano competente.
- **Transparencia:** La transparencia es una característica esencial de la evaluación. Genera confianza, aumenta su credibilidad, fomenta el sentido de apropiación de las partes interesadas y mejora la rendición de cuentas. Los productos de la evaluación deben estar a disposición del público.
- **Derechos humanos e igualdad de género:** Los valores y principios de los derechos humanos y la igualdad de género, reconocidos universalmente, deben integrarse en todas las etapas de una evaluación. Los evaluadores y los coordinadores de la evaluación tienen la responsabilidad de velar por que esos valores se respeten, atiendan y promuevan, apuntalando así el compromiso con el principio de «no dejar a nadie atrás».

## 4.2 METODOLOGÍA

La metodología será desarrollada en detalle por la empresa, pero es importante que cumpla con los siguientes elementos: con orientación participativa, enfocada al aprendizaje, que identifique lecciones aprendidas y buenas prácticas. Se desea propiciar un proceso que incluya tanto a los actores claves responsables del UNDAF por parte del SNU, así como de las principales contrapartes nacionales, incluyendo a las poblaciones priorizadas.

La metodología debe incluir un proceso de selección de una muestra de tres programas conjuntos que contribuyan a los efectos del UNDAF. La selección de estos programas conjuntos debe balancear tres elementos: programas a nivel nacional y territorial, programas en ejecución y finalizados, y programas con mayor y menor participación de Agencias, Fondos y Programas (AFP) del SNU en su ejecución. Así mismo asegurar recoger las opiniones tanto de las contrapartes nacionales ejecutoras como de las poblaciones priorizadas, esto implicará movilización a los territorios.

La empresa debe proponer la metodología más apropiada y robusta, incluido detalle de las técnicas de investigación social y un plan de análisis de la información recogida, de manera que puedan obtenerse evidencias contrastadas entre el mayor número de actores en respuesta a las preguntas de evaluación planteada. Por favor consultar el documento: Normas y Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas, el cual está disponible en la página web: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>, así también manuales para la incorporación del enfoque de género y derechos humanos en la evaluación, disponibles en las siguientes páginas web: <http://www.unwomen.org//media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/un-women-evaluation-handbook-es.pdf?la=en&vs=1738> y <http://www.uneval.org/document/detail/980>.

La Coordinadora Residente y el UNCT (apoyados por el equipo de la OCR, el Grupo de M&E del UNDAF, el Grupo Especializado de Estadísticas y los expertos técnicos del SNU) son los responsables de facilitar el proceso de revisión, viabilizar la información requerida y de supervisar todo el proceso.

Los métodos de evaluación a utilizar deben abarcar como mínimo:

- Análisis y revisión sustantiva de los documentos programáticos clave.
- Análisis y revisión sustantiva de los documentos de contexto que aporten elementos para evaluar el trabajo del SNU.
- Entrevistas a informantes clave a nivel del SNU, de contrapartes de Gobierno, integrantes de sociedad civil organizada, poblaciones priorizadas y otros actores relevantes.
- Análisis de fuentes de datos que sean relevantes para evaluar el aporte del SNU en las áreas programáticas del UNDAF.
- Validar los hallazgos del análisis que deberán ser respaldados con evidencia.
- Triangular la información.

Para realizar la revisión documental, deben consultarse como mínimo los siguientes documentos:

1. Guías para la elaboración del UNDAF 2010<sup>7</sup>.
2. Análisis Común de País<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> <https://undg.org/home/guidance-policies/common-country-programmingundaf/>

<sup>8</sup> [http://cms.fideck.com/userfiles/onu.org.gt/marilis.quinones/file/Publicaciones%20UNDAF\\_CCA/Estudio%20de%20Situacion%20Guatemala.p](http://cms.fideck.com/userfiles/onu.org.gt/marilis.quinones/file/Publicaciones%20UNDAF_CCA/Estudio%20de%20Situacion%20Guatemala.pdf)  
[df](http://cms.fideck.com/userfiles/onu.org.gt/marilis.quinones/file/Publicaciones%20UNDAF_CCA/Estudio%20de%20Situacion%20Guatemala.pdf)

3. El UNDAF 2015-2019<sup>9</sup>.
4. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032<sup>10</sup>.
5. Términos de referencia de los GTIs, GTIs especializados y TFs.
6. Estructura de Mecanismos de Funcionamiento.
7. Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs.
8. Mapeo de programas proyectos e iniciativas.
9. Matriz de medición del rendimiento de los GTI, entre otros definidos por los GTI.
10. Mapeos, inventarios u otros establecidos por los GTI especializados y TF.
11. Informes sobre logros de los GTI, GTI especializados y TF, informes consolidados anuales.
12. Informes financieros de ejecución según costos indicativos.
13. Informe de Resultados de la ONU en Guatemala.
14. Plan y presentación para la implementación de Gender Scorecard.
15. Informes anuales de la Oficina de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos e informes y recomendaciones de los órganos de tratados, procedimientos especiales y Examen Periódico Universal relevantes.
16. Evaluaciones de programas o proyectos de las Agencias, Fondos y Programas (AFP) vinculados al UNDAF y evaluaciones de programas conjuntos vinculados al UNDAF.
17. Acuerdos signados entre Naciones Unidas y entidades de Gobierno.

Se proponen los siguientes actores como informantes claves para la generación de información, con una perspectiva cualitativa:

1. Representantes de las Agencias, Fondos y Programas (AFP) de Naciones Unidas en Guatemala.
2. Oficiales de Programa y personal técnico integrantes de los distintos GTI, GTI especializados y TF.
3. Funcionarios de los equipos de trabajo que implementan los distintos proyectos y programas que acompaña el SNU.
4. Funcionarios de Gobierno a nivel político y técnico, como Viceministros, Directores de Programas y Secretarios específicos.
5. Representantes de las poblaciones priorizadas: niñas, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, población LGBTI y personas con discapacidad.
6. Actores de Sociedad Civil.
7. Representantes del Sector Privado
8. Representantes de la Cooperación Internacional.

## 5. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN:

Los productos requeridos son los siguientes:

### PRODUCTO 1. INFORME INICIAL DE LA EVALUACIÓN.

La empresa deberá preparar un informe inicial antes de lanzarse de lleno al ejercicio de recolección de datos. Ese informe deberá detallar la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos

<sup>9</sup> <http://cms.fideck.com/userfiles/onu.org.gt/File/24014234912077622.pdf>

<sup>10</sup> [http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=i&ved=0ahUKewi4\\_KK2w\\_naAhVBwVkJHS7sBAwOFgzlMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Fguatemala%2Fdocs%2Fpublications%2Ffundp\\_gt\\_PND\\_Katun2032.pdf&usq=AQvVaw3f3iOOfuGiNcbeG3hEDFvb](http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=i&ved=0ahUKewi4_KK2w_naAhVBwVkJHS7sBAwOFgzlMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fcontent%2Fdam%2Fguatemala%2Fdocs%2Fpublications%2Ffundp_gt_PND_Katun2032.pdf&usq=AQvVaw3f3iOOfuGiNcbeG3hEDFvb)

propuestos; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección de datos. El informe inicial debería proponer un calendario de labores, actividades y entregables, designando un miembro del equipo que lidere la responsabilidad de cada tarea o producto. Además, ofrece a la unidad de programa y a los evaluadores una oportunidad para comprobar que entienden de la misma manera la evaluación y clarificar cualquier malentendido desde el principio. Este informe será revisado y aprobado por la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Guatemala, para asegurar que cumple con los criterios de calidad exigidos.

## **PRODUCTO 2. BORRADOR DE INFORME DE LA EVALUACIÓN.**

Debe presentarse un borrador de informe de la evaluación según el formato y los estándares de calidad, según el "Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo" del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) contenidos en el ANEXO 7 página 204. El documento se puede encontrar en el siguiente enlace web: [http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjFr974nL3bAhUxrlkKHcAXDT4OFggvMAI&url=http%3A%2F%2Fprocurement-notices.undp.org%2Fview\\_file.cfm%3Fdoc\\_id%3D134774&usq=AOvVaw3r38puzlhipH8CAAKBfiAn](http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjFr974nL3bAhUxrlkKHcAXDT4OFggvMAI&url=http%3A%2F%2Fprocurement-notices.undp.org%2Fview_file.cfm%3Fdoc_id%3D134774&usq=AOvVaw3r38puzlhipH8CAAKBfiAn).

Este borrador de informe será revisado y aprobado por la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Guatemala, para asegurar que cumple con los criterios de calidad exigidos.

## **PRODUCTO 3. INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN.**

El informe final debe incluir las observaciones realizadas por el SNU, a través de la Oficina de la Coordinadora Residente, para dar cumplimiento a los criterios de calidad exigidos. El informe final de la evaluación debe presentarse igualmente bajo el formato y los estándares de calidad establecidos. Este informe final será revisado y aprobado por la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Guatemala, para asegurar que cumple con los criterios de calidad exigidos.

## **6. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN Y COMPETENCIAS NECESARIAS**

Se contratará una empresa consultora integrada por persona especialistas en los temas priorizados por el UNDAF. El equipo estará compuesto por un mínimo de tres personas, una debe ser identificada como el evaluador principal, quien tendrá bajo su responsabilidad coordinar al equipo consultor, encontrar puntos comunes y sinergias entre los distintos componentes del programa, coordinar con la Oficina de la Coordinadora Residente para garantizar la consistencia y la estructura homogénea del documento final de evaluación. Finalmente, el equipo debe ser multidisciplinario, debe tener representatividad de género e interculturalidad.

La empresa evaluadora debe tomar en cuenta que sus miembros no podrán ser funcionarios de alguna dependencia de gobierno, gobiernos municipales o trabajar bajo cualquier modalidad en instituciones públicas, así mismo no debe haber participado en la preparación o ejecución del UNDAF, programas o proyectos del Sistema de Naciones Unidas, ni debe tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al UNDAF. Se requiere que los miembros de la empresa cuenten con disponibilidad para viajar a los territorios.

## **6.1 PERFIL DE LA EMPRESA:**

1. Experiencia de al menos tres años, en procesos de evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo para el Sistema de Naciones Unidas y/o cooperación internacional.
2. Experiencia comprobada en al menos tres evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo social, derechos humanos, seguridad o justicia.
3. Experiencia en evaluación de políticas y programas públicos, preferentemente para el Sistema de Naciones Unidas.
4. Experiencia en gestionar procesos de evaluación con elementos diversos, que incluyan:
  - a. Varias temáticas del desarrollo.
  - b. Diferentes regiones geográficas y lingüísticas.
  - c. Diversidad de actores estatales y no estatales, urbanos y rurales.
5. Experiencia en aplicación de los enfoques de derechos humanos, multiculturalidad, género y medio ambiente.
6. Experiencia de tres años en el análisis y generación de conocimiento alrededor de temas de desarrollo.
7. Experiencia en redacción de documentos en español.

## **6.2 EQUIPO PROFESIONAL DE EVALUACIÓN MÍNIMO REQUERIDO**

El número de profesionales que se describe a continuación es el mínimo requerido; sin embargo, la empresa podrá proponer el personal que estime conveniente para lograr la ejecución de la evaluación a satisfacción.

### **6.2.1 EVALUADOR/A PRINCIPAL O COORDINADOR/A DEL EQUIPO**

1. Profesional a nivel de Licenciatura en Ciencias Sociales o carreras afines, deseable con capacidades específicas en evaluación y/o investigación.
2. Deseable Post grado en temas vinculados a los derechos humanos, o gerencia de proyectos y/o programas de desarrollo.
3. Experiencia de al menos cuatro evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales.
4. Experiencia en la aplicación de Gestión Basada en Resultados en procesos de gestión y evaluación de proyectos y/o programas de desarrollo.
5. Demostrado conocimiento en manejo de programas de informática, paquetes estadísticos, bases de datos entre otros.
6. Experiencia laboral comprobada de al menos cuatro años en áreas relacionadas con derechos humanos, género, multiculturalidad y/o medio ambiente.
7. Experiencia demostrable de cuatro años en la elaboración de informes de evaluación bajo estándares de UNEG o internacionalmente aceptados.
8. Conocimiento de las instituciones de Estado y organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional que trabajan desarrollo social, justicia y seguridad.
9. Experiencia de trabajo de al menos tres años en dirección o coordinación de equipos multidisciplinarios.



## **6.2.2 EVALUADORES (2 CONSULTORES)**

1. Profesional a nivel de Licenciatura de preferencia cada uno de diferente especialidad dentro de las Ciencias Políticas, Jurídicas, Económicas o Médicas.
2. Deseable Post grado en temas vinculados a derechos humanos o gerencia de proyectos y/o programas de desarrollo.
3. Experiencia de haber participado en al menos dos evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales.
4. Conocimiento o experiencia de trabajo en las temáticas de derechos humanos, género, tratados, recomendaciones y mecanismo de protección universal.
5. Experiencia laboral comprobada de al menos dos años, en tres áreas relacionadas con las áreas programáticas del UNDAF: Desarrollo Inclusivo y Sostenible, Desarrollo Social, Seguridad, Justicia y Sociedad Multicultural y Diversa.
6. Conocimiento de las instituciones de Estado y organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional que trabajan las temáticas contempladas en las áreas programáticas del UNDAF.

## **7. ARREGLOS DE GESTIÓN**

### **7.1 ASPECTOS GENERALES**

Se podrán presentar al llamado, empresas, con amplia y documentada trayectoria de evaluación, así como un grupo de profesionales que pueda demostrar de manera individual su amplia y documentada trayectoria. Se requiere que la empresa tenga disponibilidad de horario para realizar el trabajo, el grupo de evaluadores este liderado por una persona responsable de dirigir al grupo, asegurar la entrega de los diferentes productos.

Los puntos de contacto focal operativo desde el SNU serán la Oficial de Coordinación y la Asesora de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de la Coordinación Residente (OCR) del SNU, quienes tendrán a cargo toda la coordinación operativa del proceso de evaluación final del UNDAF.

La empresa tendrá reuniones periódicas, a determinar cuándo se negocie el plan de trabajo, con los puntos focales de la Oficina de la Coordinadora Residente para presentar avances en la consultoría y los informes correspondientes. Así mismo, la empresa es la responsable final de responder oficial y legalmente ante el SNU, ésta no podrá transferir responsabilidad a terceros y todo desacuerdo surgido durante el proceso, el SNU y la empresa buscarán medidas conciliatorias para su solución, si estas surgieran en el proceso.

La Coordinadora Residente es la responsable final de la aprobación del informe final de evaluación y aceptación de las recomendaciones del mismo; quien a su vez delega la responsabilidad operativa a los puntos focales de la Oficina de la Coordinación Residente quienes tendrán la responsabilidad de dar seguimiento al proceso de revisión, viabilizar la información requerida y de supervisar todo el proceso.

Los GTIs-UNDAF son la principal fuente de información durante la evaluación, proporcionando datos sobre: los avances hacia los efectos, e indicadores, generación de mapeos, planes, estrategias conjuntas, rendición de cuentas e informes periódicos.

Los GTIs especializados, respondiendo a temas especializados y/o transversales como el enfoque de género, comunicación, VIH/ SIDA, y migración, entre otros, y los TFs son espacios técnicos y de discusión

política y estratégica para intercambiar, informarse y proponer al UNCT, foro en el cual se toman las decisiones estratégicas, sobre acciones e intervenciones de temas de particular relevancia al SNU-Guatemala. Estas dos fuentes servirán para informarse sobre los temas transversales, políticos y estratégicos definidos por el SNU en Guatemala, en apoyo a la consecución de los efectos e indicadores del UNDAF.

## 7.2 PROPUESTA TÉCNICA

La propuesta deberá constar de dos partes:

- La propuesta metodológica: debe incluir como mínimo: introducción, antecedentes, contexto y objetivos, cronograma de trabajo, fuentes de información, procedimiento de recolección de datos, plan, matriz de evaluación, perfiles y número aproximado de entrevistas u otros métodos de recolección de información a realizar, documentos consultados o requeridos para consultar, instituciones o actores clave a consultar y fundamentación del análisis. (10 páginas, asegurando que el cronograma no exceda de 2 páginas Excel)
- La propuesta financiera: debe incluir los honorarios, impuestos según la ley, gastos que la empresa incurrirá en materiales didácticos y útiles de oficina, transporte, hospedaje y alimentación para la realización de todas las acciones, sea entrevistas, visitas, reuniones u otro, establecido en la propuesta metodológica. (1 página).

## 7.3 ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

Para el desarrollo de la presente evaluación, la empresa seguirá los principios y lineamientos éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés), que se pueden encontrar en el siguiente enlace web <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>. Entre otros aspectos, esto incluye los derechos y la confidencialidad que se deben garantizar a las personas que suministren información, requerimientos explícitos frente al uso de la misma, permisos necesarios para entrevistar niñas, niños y jóvenes y cumplimiento de protocolos que permitan salvaguardar la información y mantener el anonimato y la confidencialidad. La empresa deberá operar garantizando independencia e imparcialidad en el proceso y presentación de productos de la evaluación. Se espera que los miembros de la empresa firmen el código de conducta para evaluadores del UNEG, que puede encontrarse en el siguiente enlace web <http://www.uneval.org/document/detail/100>.

## 8. PLAZOS Y COSTO DE LA EVALUACIÓN

El tiempo disponible para realizar la evaluación es de 10 semanas calendario, a partir de la firma de contrato.

El calendario para la generación de cada producto es el siguiente:

- **Producto 1. Informe inicial de la evaluación.** Una semana de duración: dos semanas después de firmado el contrato se presentará la propuesta y se requerirá de una semana para revisión y aprobación.
- **Producto 2. Borrador de informe de la evaluación.** Para este producto se contarán con cinco semanas: cuatro semanas calendario serán destinadas para la realización de las acciones de

investigación primaria y secundaria, establecidas y acordadas y una semana para la preparación y revisión del borrador de informe. Se recomienda destinar una semana para revisión, presentación y brindar observaciones.

- **Producto 3. Informe final de la evaluación:** dos semanas calendario, después de haber recibido las observaciones de la Coordinadora Residente, serán destinadas para la preparación del informe final requerido.

Los costos de la evaluación final serán cubiertos por la Oficina de la Coordinadora Residente. El costo total de la evaluación se asignará según las capacidades de la empresa y los rangos establecidos por el SNU.

La cancelación de los honorarios se realizará en tres pagos, contra entrega, a entera satisfacción de la Oficina de la Coordinadora Residente, de cada producto:

- Producto 1. Informe inicial de la evaluación 20%
- Producto 2. Borrador de informe de la evaluación 35%
- Producto 3. Informe final de la evaluación 45%

## 9. Criterios de Evaluación

| 10. Evaluación de la Propuesta Técnica  |  |   | Puntaje<br>Máximo |
|---|--|---|-------------------|
| Formulario 1  |  |   |                   |
| Antecedentes técnicos de la firma/organización que presenta la propuesta: Presentar documentación que demuestre la experiencia de la firma (copias de contratos, finiquitos, cartas, entre otros. |  |   |                   |
| <b>I.</b>   | <b>Experiencia de la firma</b>   |   | <b>22</b>         |
| 1   | Experiencia de al menos tres años en procesos de evaluación de programas y/o proyectos de desarrollo   |   |                   |
|   | Más de 3 años  | 5 |                   |
|   | 3 años   | 3 |                   |
| 2   | Conocimiento técnico y experiencia comprobada en al menos tres evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo social, derechos humanos, seguridad o justicia  |   |                   |
|   | Más de 3 experiencias  | 5 |                   |
|   | 3 experiencias   | 4 |                   |
|   | ninguna experiencia  | 0 |                   |
| 3   | Experiencia en evaluación de políticas y programas públicos, preferentemente para el sistema de naciones Unidas.   |   |                   |
|   | Una experiencia o mas  | 3 |                   |
|   | Ninguna experiencia  | 0 |                   |
| 4   | Experiencia en la gestión de procesos de evaluación con elementos diversos, que incluyan: (a) Varias temáticas del desarrollo, (b) Diferentes regiones geográficas y lingüísticas y (c) Diversidad de actores estatales y no estatales, urbanos y rurales. |   |                   |

|              |  |           |  |
|--------------|--|-----------|--|
|              | Más 3 elementos  | 4         |  |
|              | 3 elementos  | 2         |  |
| 5            | Experiencia en aplicación de los enfoques de derechos humanos, multiculturalidad, género y medio ambiente. |           |  |
|              | Más 3 enfoques   | 3         |  |
|              | 3 enfoques   | 2         |  |
| 6            | Experiencia de tres años en el análisis y generación de conocimiento alrededor de temas de desarrollo      | 2         |  |
| <b>Total</b> |  | <b>22</b> |  |

| <b>Evaluación de la Propuesta Técnica</b> |  |           | Puntaje<br>Máximo |
|---|--|-----------|-------------------|
| <b>Formulario 2.</b>                      |  |           |                   |
| Plan de Trabajo y Enfoque Propuestos      |  |           |                   |
| <b>II.</b>                                | <b>Metodología y Adecuación a las condiciones</b>  |           | <b>42</b>         |
| 1   | ¿Se ha comprendido el propósito, el alcance y los criterios de la evaluación del UNDAF?  | 12        |                   |
| 2   | ¿La metodología propuesta evidencia comprensión de la temática y la relación entre los componentes que integran tanto el UNDAF, cómo la evaluación?                              | 10        |                   |
| 3   | ¿La metodología propuesta para realizar la evaluación es adecuada y responde a lo requerido en los TdR?  | 10        |                   |
| 4   | ¿La metodología propuesta considera personal mínimo, así como, actividades, cobertura geográfica, plazos de ejecución y conduce a una implementación eficiente de la evaluación? | 10        |                   |
| <b>Total</b>                              |  | <b>42</b> |                   |

| <b>Evaluación de la Propuesta Técnica</b>  |   |              | Puntaje<br>Máximo |   |
|--|---|--------------|-------------------|---|
| <b>Formulario 3.</b>   |   |              |                   |   |
| Personal Propuesto: Presentar currículum vitae firmado por cada persona propuesta, detallando la experiencia y adjuntando las constancias académicas requeridas. |   |              |                   |   |
| III  | Competencia del Personal  |              |                   |   |
| <b>A</b>   | <b>Evaluador (a) Principal y coordinador (a) del equipo</b>   |              | <b>20</b>         |   |
| 1  | Profesional a nivel de licenciatura en ciencias sociales o carrera afín.  | Obligatorio  |                   |   |
| 2  | Preferiblemente con grado de maestría o especialización en temas vinculados a los derechos humanos, o gerencia de proyectos y/o programas de desarrollo.                        | 3            |                   |   |
| 3  | Experiencia de al menos cuatro evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales.   | 4            |                   |   |
|  | + 4 evaluaciones  |              |                   | 4 |
|  | 4 evaluaciones  |              |                   | 3 |
| 4  | Experiencia en la aplicación de Gestión Basada en Resultados en procesos de gestión y evaluación de proyectos y/o programas de desarrollo.                                      | 3            |                   |   |
| 5  | Demostrado conocimiento en manejo de programas de informática, paquetes estadísticos, bases de datos entre otros.   | 2            |                   |   |
| 6  | Experiencia laboral comprobada de al menos cuatro años en áreas relacionadas con derechos humanos, género, multiculturalidad y/o medio ambiente.                                | 2            |                   |   |
| 7  | Experiencia demostrable de cuatro años en la elaboración de informes de evaluación bajo estándares de UNEG o internacionalmente aceptados.                                      | 2            |                   |   |
| 8  | Conocimiento de las instituciones de Estado y organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional que trabajan desarrollo social, justicia y seguridad. | 2            |                   |   |
| 9  | Experiencia de trabajo de al menos tres años en dirección o coordinación de equipos multidisciplinarios.  | 2            |                   |   |
|  |   | <b>TOTAL</b> | <b>20</b>         |   |

|   |   |             |          |
|---|---|-------------|----------|
|   | <b>Evaluador 1</b>  |             | <b>8</b> |
| 1 | Profesional a nivel de Licenciatura de preferencia dentro de las Ciencias Políticas, Jurídicas, Económicas o Médicas (diferenciado al evaluador dos). | Obligatorio |          |
| 2 | Preferiblemente con grado de maestría o especialización en temas vinculados a derechos humanos o gerencia de proyectos y/o programas de desarrollo.   | 3           |          |
| 3 | Experiencia de haber participado en al menos dos evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales. | 2           |          |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| 4 | Conocimiento o experiencia de trabajo en las temáticas de derechos humanos, género, tratados, recomendaciones y mecanismo de protección universal.   | 1 |  |
| 5 | Experiencia laboral comprobada de al menos dos años, en tres áreas relacionadas con las áreas programáticas del UNDAF: Desarrollo Inclusivo y Sostenible, Desarrollo Social, Seguridad, Justicia y Sociedad Multicultural y Diversa. | 1 |  |
| 6 | Conocimiento de las instituciones de Estado y organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional que trabajan las temáticas contempladas en las áreas programáticas del UNDAF                               | 1 |  |

|   |  |             |          |
|---|--|-------------|----------|
|   | <b>Evaluador 2</b>   |             | <b>8</b> |
| 1 | Profesional a nivel de Licenciatura de preferencia dentro de las Ciencias Políticas, Jurídicas, Económicas o Médicas (diferenciado al evaluador dos).  | Obligatorio |          |
| 2 | Preferiblemente con grado de maestría o especialización en temas vinculados a derechos humanos o gerencia de proyectos y/o programas de desarrollo.  | 3           |          |
| 3 | Experiencia de haber participado en al menos dos evaluaciones de proyectos y/o programas de desarrollo, en el contexto de organismos internacionales.  | 2           |          |
| 4 | Conocimiento o experiencia de trabajo en las temáticas de derechos humanos, género, tratados, recomendaciones y mecanismo de protección universal.   | 1           |          |
| 5 | Experiencia laboral comprobada de al menos dos años, en tres áreas relacionadas con las áreas programáticas del UNDAF: Desarrollo Inclusivo y Sostenible, Desarrollo Social, Seguridad, Justicia y Sociedad Multicultural y Diversa. | 1           |          |
| 6 | Conocimiento de las instituciones de Estado y organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional que trabajan las temáticas contempladas en las áreas programáticas del UNDAF                               | 1           |          |

## 11. ANEXOS

- ANEXO 1: Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés).
- ANEXO 2: Estándares de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés).
- ANEXO 3: Código de Conducta para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas.
- ANEXO 4: Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo.
- ANEXO 5: Formato y estándares de calidad para Informes de evaluación

## Anexo 2: Matriz de evaluación

| Preguntas   | Hipótesis de éxito   | Fuentes de Información   | Técnicas para levantamiento de información  |
|---|--|--|---|
| <b>PERTINENCIA</b>  |  |  |   |
| ¿La estrategia de implementación del UNDAF con las contrapartes nacionales, organizaciones de la Sociedad Civil, academia y tanques de pensamiento, fue congruente y viable con la cultura y otras realidades del contexto nacional?        | Hubo participación real de diferentes actores del SNU y diferentes socios nacionales en el diseño del UNDAF 2015-2019 así como en la definición de su estrategia de implementación. Esto aportó a lograr sinergias y que el UNDAF respondiera a sus necesidades, cultura y realidades del contexto nacional. Además el UNDAF está alineado con el “Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032”   | Documento de diseño del UNDAF. Documentos previos al UNDAF como la evaluación del UNDAF anterior y la CCA. Actores clave del SNU y socios nacionales contrapartes del UNDAF.   | Sesiones de trabajo con equipos técnicos del SNU. Entrevistas. Revisión documental.   |
| ¿Hasta qué punto los resultados definidos en el UNDAF responden a las prioridades y desafíos nacionales de desarrollo, a los desafíos en el acceso a los derechos de los grupos priorizados y los compromisos acordados internacionalmente? | El UNDAF identificó problemas y desafíos del país a los que pudiera contribuir a solucionar acompañando al Estado de Guatemala en el cumplimiento de sus compromisos y metas nacionales y obligaciones internacionales. Las cinco áreas programáticas del actual UNDAF recogen las prioridades de apoyo a Guatemala y responden a los problemas identificados. Además son coherentes con PND K’atun. El catálogo de efectos del UNDAF está orientado a las necesidades y prioridades de desarrollo del país. | PND K’atun: Nuestra Guatemala 2032. La CCA. El diseño del UNDAF. Actores clave del SNU como la OCR. Representantes de Ministerios de Guatemala.  | Revisión documental. Entrevistas.   |
| ¿En qué medida y de qué manera se reflejan en los efectos definidos en el UNDAF las garantías de los grupos prioritarios basados en los principios de programación que son enfoque de derechos  | Los análisis y procesos que contribuyeron a la elaboración del UNDAF relevaron a poblaciones en situación de mayor exclusión en el país. Los enfoques transversales del UNDAF fueron seleccionados no sólo considerando las obligaciones del SNU, sino además las necesidades y particularidades de las poblaciones meta. La formulación e implementación del  | Informes de OACNUDH sobre DDHH en Guatemala. Documentación de UN sobre incorporación de ejes transversales en UNDAF de países. Percepciones de actores clave. Diseño del UNDAF. Informe del Comité CEDAW para Guatemala 2017 | Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo con GTI. Grupos focales con sociedad civil. Grupos focales con poblaciones beneficiarias. |



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| humanos, género, multiculturalidad y sostenibilidad ambiental?  | UNDAF corresponde a los principios de un EBDH.   |  |   |
| ¿Cuál ha sido la capacidad de respuesta del SNU según los efectos definidos en el UNDAF a fin de ajustarse a estrategias y políticas nacionales en evolución, planes nacionales de desarrollo, reformas legislativas, etc.?             | En el diseño del UNDAF hubo plena participación y liderazgo de actores nacionales. El SNU tiene amplia experiencia en la identificación de desafíos nacionales en materia de desarrollo y para incorporar estos en el UNDAF. Además, el UNDAF consideró el Plan de Desarrollo de Guatemala. Por otro lado, el SNU y el UNDAF han sido dinámicos y flexibles para ajustarse a las necesidades del contexto de Guatemala.  | Informes de OACNUDH sobre DDHH en Guatemala. La CCA. Actores clave del UNCT como OCR, GTI. Programas Conjuntos. Ministerios de Guatemala. Informe del Comité CEDAW para Guatemala 2017   | Entrevistas con OCR. Sesiones de Trabajo con PC. Sesiones de Trabajo y entrevistas con GTI. Entrevistas con socios estatales.<br><br>Revisión documental.         |
| ¿En qué medida los grupos priorizados (niñas, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, pueblos indígenas, población LGBTI y personas con discapacidad) fueron reflejados en el UNDAF y en los planes de los GTI, GTI especializados y TF? | El SNU trabaja bajo una estrategia común de país para la coordinación y articulación de esfuerzos entre las AFP, las instituciones gubernamentales y la sociedad civil. La acción de los GTI, GTI y TF está enmarcada en el UNDAF y orientada por las necesidades de las poblaciones meta. Los GTI, GTI especializados y TF participaron activamente en los procesos vinculados a la preparación del CCA y del UNDAF. El UNDAF ha sido pensado en el apoyo al Estado para satisfacer y respetar los derechos de los grupos priorizados.    | Diseño UNDAF. Informes anuales de implementación. Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Informes de programas conjuntos. Informes a donantes. Actores clave del SNU como GTI y TF.                      | Sesiones de Trabajo y entrevistas con GTI. Entrevistas con socios estatales. Revisión documental. Grupos focales con organizaciones de sociedad civil.            |
| ¿Cómo fueron incorporadas y priorizadas las recomendaciones de los mecanismos de derechos humanos, utilizando entre otras, la base de datos anexa al UNDAF?   | El UNDAF responde a un Enfoque Basado en DDHH. Esto es los efectos del UNDAF corresponden a las observaciones y recomendaciones de los mecanismos universales y regionales de derechos humanos. Se revisaron los compromisos internacionales adquiridos por Guatemala en materia de derechos humanos e identificaron recomendaciones de mecanismos de derechos humanos a las que el SNU contribuirá a través de la implementación del UNDAF 2015-2019. El pensamiento para la definición de las cinco áreas programáticas del UNDAF estuvo | Informes de OACNUDH. Informes de mecanismos convencionales y no convencionales sobre Guatemala. Informes de derechos humanos de organizaciones de sociedad civil de Guatemala. Diseño UNDAF. Percepción de actores clave. Informe del Comité CEDAW para Guatemala 2017 | Revisión documental. Grupos focales con organizaciones de sociedad civil. Grupos focales con poblaciones beneficiarias. Entrevistas. Sesiones de trabajo con GTI. |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | sustentado en la protección de los grupos más vulnerables, discriminados y excluidos de la población guatemalteca.   |   |   |
| ¿En qué medida fue relevante el SNU para implementar y monitorear el UNDAF 2015- 2019?                                     | El SNU tiene las condiciones, capacidades y experiencia para llevar adelante el UNDAF. El SNU cuenta con el aval del Estado y la confianza de las organizaciones de sociedad civil para impulsar los procesos necesarios vinculados al UNDAF. El SNU es un aliado estratégico que ha acompañado el fortalecimiento de la institucionalidad estatal para responder a las necesidades de la población, particularmente de las poblaciones priorizadas. | Documento UNDAF. Documentos CPD y CPAP. Evaluaciones de anteriores UNADF. Percepción de actores/as clave.   | Sesiones de trabajo con equipos de SNU. Entrevistas con equipos de agencias y GTI. Entrevistas. Estudio documental. |
| ¿En qué medida los objetivos de los Programas Conjuntos son congruentes con las necesidades e intereses del UNDAF?         | Los programas conjuntos han sido una herramienta útil para aprovechar la experiencia de las distintas agencias del SNU y aportar de mejor manera a las necesidades de apoyo de Guatemala. Los objetivos y efectos de los PC están en armonía con el UNDAF. De esta manera, los programas conjuntos han facilitado el desarrollo de los ejes estratégicos del UNDAF y el alcance de sus efectos.  | Documento UNDAF. Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Evaluaciones. Matriz de medición del rendimiento de los GTI. Informes de Programas Conjuntos. Informes anuales. Actores clave de SNU.   | Revisión documental. Encuesta. Sesiones de Trabajo. Entrevistas.  |
| ¿En qué medida existe sinergia y cohesión entre los proyectos y programas que integran el UNDAF?                           | Los proyectos y Programas han resultado exitosos porque han logrado sinergias entre actores del mismo programa y entre programas y todos están vinculados al marco programático del UNDAF.   | Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Matriz de medición del rendimiento de los GTI. Informes de Programas Conjuntos. Informes anuales.  | Encuesta. Revisión documental. Sesiones de trabajo. Entrevistas.  |
| <b>EFICACIA</b>  |  |   |   |
| ¿Qué avances o progresos se han obtenido en el cumplimiento de los efectos definidos en las áreas programáticas del UNDAF? | Ha habido avances sustantivos respecto de efectos y cumplimiento de indicadores del UNDAF. Los Grupos Temáticos Inter-agenciales (GTI) liderados por una agencia líder, con el apoyo y monitoreo activo de la OCR, están contribuyendo para que se alcancen los efectos esperados. Los GTI vinculados a los cinco ejes estratégicos  | Estadísticas del INE. Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Matriz de medición del rendimiento de los GTI. Mapeo, inventarios u otros establecidos por los GTI especializados y TF. Informes sobre logros de los GTI, GTI especializados y TF. Informes consolidados anuales. Informes de resultados | Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo.  |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <p>asumen con responsabilidad la gestión de programas y actividades conjuntas, y la movilización de recursos. Las entidades gubernamentales relacionadas a cada efecto tienen conocimiento de los mismos y contribuyen para su consecución desde su mandato.</p> <p>UNDAF contribuye al logro de un desarrollo humano inclusivo y sostenible y a la paz en Guatemala.</p>  | de SNU. Evaluaciones. Percepción de actores clave. Acción de programas conjuntos.   |   |
| ¿En qué medida los productos han contribuido a lograr los efectos previstos y en qué medida las actividades se planificaron e implementaron adecuadamente? | <p>Existen insumos suficientes para determinar la concreción de los indicadores y examinar así el avance hacia efectos.</p> <p>Se organizan revisiones anuales del UNDAF con activa participación de actores clave para monitorear y rediseñar. En esas revisiones se validan las prioridades establecidas por el Sistema de Naciones Unidas en respuesta a las necesidades del país, alineadas con la Agenda 2030, las prioridades nacionales y de Gobierno.</p>                              | Estadísticas del INE. Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Matriz de medición del rendimiento de los GTI. Mapeo, inventarios u otros establecidos por los GTI especializados y TF. Informes sobre logros de los GTI, GTI especializados y TF. Informes consolidados anuales. Informes de resultados de SNU. Evaluaciones. Percepción de actores clave. Acción de programas conjuntos. | Revisión documental. Entrevistas. Encuesta. Sesiones de trabajo. Grupos focales con organizaciones de sociedad civil. |
| ¿En qué medida la teoría de cambio <sup>1</sup> y / o los resultados reflejan una lógica basada en derechos?   | La Teoría de Cambio que sustenta el UNDAF (aun tácitamente) y de los Programas responde a una lógica basada en el respeto de los derechos humanos.   | Análisis de cambio significativo entre escenario inicial y situación actual. Percepción de socios.  | Análisis documental. Entrevistas. Grupos focales. Sesiones de trabajo.  |
| ¿Qué avances o progresos se han monitoreado y establecido a través de los indicadores establecidos para los efectos de las áreas programáticas del UNDAF?  | <p>El avance integral del UNDAF es monitoreado periódicamente. Se establecen diferentes mecanismos para medir el avance de los efectos. Existe un avance coordinado de todos los efectos del UNDAF.</p> <p>Las AFP brindan información periódica desde sus documentos de programa que aportan al cumplimiento de indicadores y avance de efectos del UNDAF. Igualmente, se puede evidenciar el avance de los ejes estratégicos y los beneficios recibidos por las poblaciones priorizadas.</p> | Informes de resultados del SNU. Evaluaciones. Informes de Monitoreo. Estadísticas.  | Análisis documental. Entrevistas. Grupos focales. Sesiones de trabajo.  |
| ¿Qué cambios se han generado en la vida de las poblaciones priorizadas,  | Las poblaciones priorizadas beneficiarias del UNDAF tienen mejores condiciones individuales y del entorno que les permiten una vida digna.   | Análisis de cambio significativo entre escenario inicial y situación actual. Percepción de socios. Informes de resultados. Informes de monitoreo.   | Observación in situ. Técnica del cambio más significativo. Grupos focales. Sesiones de                                |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p>incluyendo el cumplimiento de sus derechos, y en qué medida el trabajo del SNU ha contribuido a estos cambios?</p>  | <p>En el marco de la Teoría de Cambio es posible afirmar que el UNDAF ha contribuido sustancialmente en esta situación de mejora de las poblaciones beneficiarias.</p>   | <p>Estadísticas. Percepción de poblaciones beneficiarias.</p>   | <p>trabajo. Entrevistas.</p>  |
| <p>¿Hasta qué punto el UNDAF ha contribuido al avance y/o catalizado los procesos para lograr resultados en función a las prioridades nacionales de desarrollo y políticas públicas?</p>   | <p>Se ha ejercido un rol fiscalizador sobre los avances alcanzados en relación a los objetivos trazados. Anualmente los GTI de ejes estratégicos informan y dan cuenta de los avances. Se deciden acciones correctivas a partir de prioridades nacionales de desarrollo y políticas públicas. Se reconocen desafíos y se diseñan estrategias para enfrentarlos. Las políticas públicas y medidas de otro carácter que impulsan y adoptan las autoridades competentes, responden a los efectos del UNDAF</p>  | <p>Informes de resultados. Informes de monitoreo. Evaluaciones. Percepción de actores clave.</p>  | <p>Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo.</p>                 |
| <p>¿Qué resultados se lograron en términos de reducción de rasgos patriarcales, de racismo, de discriminación y exclusión que afectan a las poblaciones beneficiarias? ¿Cómo las actividades del UNDAF contribuyen a este logro?</p> | <p>Hay evidencia de que las intervenciones de los programas lograron aportar a la reducción de las causas estructurales que generan inequidad y discriminación.</p>  | <p>Análisis de contextos. CCA. Informes de avance de Programas y proyectos. Percepción de socios y grupos beneficiarios.</p>  | <p>Análisis documental. Entrevistas. Grupos focales. Sesiones de trabajo.</p> |
| <p>¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o han dificultado el logro de los efectos buscados?</p>  | <p>La gestión y articulación que se requieren para el logro de los efectos directos del UNDAF se ha llevado a cabo mediante mecanismos de coordinación previamente diseñados. La OCR facilita el trabajo en equipo del SNU y el intercambio de información para lograr respuestas coherentes a las necesidades del UNDAF. Existe una programación conjunta que está vinculada a la matriz de resultados del UNDAF. Los obstáculos internos y externos que impiden avanzar hacia resultados han sido identificados y se han diseñado estrategias para contrarrestarlos. Las entidades gubernamentales también</p> | <p>Análisis de contextos. Evaluaciones. Informes de resultados. Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Informes de monitoreo. Percepción de actores clave.</p> | <p>Análisis documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo.</p>                 |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | identifican los factores (internos y externos) que en su contexto dificultan el alcance de los efectos del UNDAF, y crean medidas de mitigación.   |   |  |
| ¿Cuáles han sido los resultados no esperados producidos por el UNDAF?   | El UNDAF fue rico en producir Resultados no esperados que complementan a los resultados esperados para alcanzar un mayor respeto de los DDHH de los titulares de derechos priorizados y acercar a Guatemala hacia las metas de su Plan Nacional de Desarrollo y hacia los ODS.   | Informes Anuales. Evaluaciones. Informes de resultados. Documentos específicos sobre la acción de los programas conjuntos, especialmente sobre los programas muestra.       | Entrevistas. Grupos focales con población beneficiaria. Observación in situ. Sesión de trabajo con GTI. Revisión documental. |
| ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo implementada para el seguimiento del marco de resultados del UNDAF?  | El sistema de monitoreo ha sido ágil y efectivo. Se han utilizado diversas herramientas de monitoreo. Todas las AFP participan en el monitoreo del UNDAF desde sus propios espacios y con sus técnicas. El INE y SEGEPLAN han cumplido con los compromisos adquiridos para facilitar información estadística que mida los avances hacia el logro de efectos del UNDAF.   | Estrategia de monitoreo. Informes de monitoreo. Evaluaciones.   | Revisión documental. Encuesta. Entrevistas. Sesiones de trabajo.   |
| ¿En qué medida ha sido adecuado y funcional el mecanismo que ha seguido el Gobierno para la implementación y seguimiento del marco de resultados del UNDAF? | El país aplica tecnologías de la información y la comunicación para recopilar datos que le permitan medir el avance hacia resultados del UNDAF que coinciden con sus políticas nacionales. Esto a través del apoyo del SNU y por medio del INE. El país utiliza estratégicamente la información disponible para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos en el presupuesto nacional, para apoyar la eficiencia administrativa, la transparencia, la entrega de servicios y la gestión de recursos públicos y privados a nivel nacional y municipal. | Estadísticas. PND de Guatemala. Diseño del UNDAF. Informes de resultado del SNU.  | Revisión documental. Entrevistas.  |
| ¿Cuáles son las ventajas comparativas del SNU?  | Las ventajas comparativas del SNU han sido identificadas en evaluaciones anteriores. Estas ventajas han sido consideradas para el diseño de la estrategia de implementación del UNDAF. Entre las ventajas comparativas destacan gestión del conocimiento y el intercambio de   | Diseño del UNDAF. Evaluaciones de UNDAF anteriores. Convenios entre SNU y gobierno de Guatemala. Informes de Resultados. Percepción de actores clave. Informes de SEGEPLAN. | Revisión documental. Entrevistas.  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | experiencias, abogacía y diálogo político con actores nacionales, posicionamiento en agenda de temas que puedan resultar más sensibles dentro del marco de valores y principios que promueven las Naciones Unidas.  |   |   |
| ¿Cómo se han aplicado los enfoques transversales en el UNDAF y cómo se puede fortalecer su implementación y revisión?   | Los enfoques son considerados desde el diseño, ejecución, supervisión y evaluación de todas las intervenciones programáticas. Se logró que los enfoques fueran prioritarios y fueron interiorizados por los GTI y otras instancias participantes.   | Documentos de proyectos. Informes anuales. Informes a donantes. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Matriz de medición del rendimiento de los GTI, entre otros definidos por los GTI. Informes sobre logros de los GTI, GTI especializados y TF. Informes consolidados anuales. TdR programas conjuntos. | Estudio documental. Sesión de trabajo con GTI. Entrevistas.   |
| ¿En qué medida cumplen los Programas Conjuntos con las expectativas de la Declaración de París (2005) y el Plan de Acción de Accra (2008), referidos a la eficacia de la ayuda al desarrollo? | Los programas conjuntos han sido pensados para optimizar recursos, hacer más efectiva la intervención del SNU y aportar de la mejor manera a la implementación del UNDAF. Los PC actúan y responden directamente a las necesidades de apoyo del Gobierno y de las poblaciones priorizadas.  | Documentos de proyectos. TdR de los programas conjuntos. Planes bienales de los GTIs y GTIs especializados. Percepción de actores clave.  | Revisión documental. Sesiones de trabajo. Entrevistas. Encuesta.  |
| ¿Cuál es la valoración de las contrapartes estatales, así como de los beneficiarios finales acerca del apoyo recibido a través del UNDAF (positivo, negativo)?                                | El UNDAF ha potenciado capacidades y establecido líneas de acción que han aportado al avance en el desarrollo social de Guatemala. El Programa promueve la aplicación integral de los derechos y la paz. La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), identifica claramente los principales logros del SNU en la implementación del UNDAF. | Documentos de proyectos. Informes anuales. Informes a donantes. Informes de SEGEPLAN.   | Estudio documental. Entrevistas.  |
| <b>EFICIENCIA</b>   |   |   |   |
| ¿Cómo contribuyó el UNDAF a lograr sinergia y coordinación entre las agencias, fondos y programas y para la   | Las cinco áreas programáticas del UNDAF y los 11 Efectos Directos sirvieron de marco programático para lograr sinergias y coherencia entre las diferentes agencias, fondos y programas del SNU. Existe identificación y apropiación de las  | Diseño UNDAF. Revisión de estructura de implementación. Planes de GTI. Informes de monitoreo. TdR de los programas conjuntos.   | Revisión documental. Sesiones de trabajo con GTI especializados. Entrevistas con GTI. Encuesta. Entrevista s OCR. |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| implementación de los programas, proyectos e iniciativas?   | diferentes agencias, fondos y programas respecto del UNDAF y sus objetivos. Los mapeos, las planificaciones y monitoreo de los GTI aportan a la coordinación y a la acción articulada.   |  |  |
| ¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (humanos, experiencia, fondos y tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?   | La estructura organizativa, de gestión y decisión fueron las idóneas y necesarias. Cada parte de la estructura cumplió con su rol. Los recursos fueron aprovechados óptimamente. Las decisiones se tomaron oportunamente. Hubo un balance costo-resultados. Se dedicaron los suficientes esfuerzos a los Productos más estratégicos.   | Documento de proyectos. Presupuestos del Programa. Informes financieros. Planes Operativos anuales. Auditorías.  | Entrevistas a responsables financieros. Entrevistas a agencias líder. Revisión documental. |
| ¿Funcionó la estrategia de mecanismos de coordinación y articulación (GTIs, GTIs Especializados y TFs) para la implementación del UNDAF y cuáles podrían ser las mejoras para la gestión del nuevo UNDAF? | Los mecanismos de articulación y coordinación fueron exitosos. Permitieron que cada actor clave participante aportara su experiencia. Las herramientas internas para comunicación y coordinación fueron decididas conjuntamente y apropiadas por todas las partes. Estos mecanismos aportaron significativamente en avanzar hacia los efectos esperados del UNDAF. Se pueden reconocer buenas prácticas y lecciones aprendidas de esta experiencia de trabajo conjunto articulado. | Estrategia de comunicación. Planes bienales. Informes de monitoreo. Informes de resultados. Sistematizaciones de buenas prácticas.   | Revisión documental . Encuesta. Sesiones de trabajo. Entrevistas.                          |
| ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades organizativas del SNU en la implementación del UNDAF?   | El monitoreo permanente, la comunicación fluida y la articulación transparente permiten reconocer tanto fortalezas como debilidades en la gestión organizativa y programática del SNU respecto del UNDAF. El SNU tiene amplia experiencia en gestión organizativa y programática que le permite decidir respecto de las experiencias de coordinación más exitosas que pueden implementarse para el UNDAF en el marco del contexto de Guatemala.                                    | Estrategia de comunicación. Planes bienales. Informes de monitoreo. Informes de resultados. Sistematizaciones de buenas prácticas. Revisión de estructura de implementación. | Revisión documental . Encuesta. Sesiones de trabajo. Entrevistas.                          |
| ¿Hasta qué punto las modalidades de alianza y asociación propiciaron la   | Las formas organizativas empleadas para el UNDAF 2015-2019 por el SNU como los GTI, los programas conjuntos y otras modalidades dieron   | Informes de resultados. Informes anuales. Informes financieros. Informes consolidados. Informes de los Programas conjuntos.  | Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo. Encuesta.                           |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>implementación y/o permitieron reducir costos de transacción, financieros, tiempo, entre otros?</p>  | <p>resultados exitosos. Se aprovechó y optimizó los recursos disponibles (humanos, económicos, de tiempo, etc). No hubo duplicidad sino complementariedad.</p>   |  |  |
| <p>¿Fue oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por las Agencias? Y ¿Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?</p>   | <p>Cada agencia dio continuidad al trabajo y aseguró el cumplimiento de los compromisos. La organización interna es efectiva, con objetivos claros y seguimiento de acuerdos. Se fortalecieron capacidades, se apoyó a la sociedad civil en sus iniciativas, se dio apoyo técnico a la institucionalidad estatal y se aportó a la generación de políticas internas, entre otros. Existe una planeación conjunta y estratégica que permitió el apoyo político, técnico y administrativo oportuno.</p>   | <p>Planes bienales de los GTIs, GTIs especializados y TFs. Mapeo de programas, proyectos e iniciativas. Matriz de medición del rendimiento de los GTI, entre otros definidos por los GTI. Mapeo, inventarios u otros establecidos por los GTI especializados y TF. Informes sobre logros de los GTI, GTI especializados y TF. Informes consolidados anuales. Informes financieros de ejecución según costos indicativos. Informe de Resultados de la ONU en Guatemala. Plan y presentación para la implementación de Gender Scorecard.</p> | <p>Revisión documental . Entrevistas. Sesiones de trabajo. Encuesta.</p> |
| <p>¿Hasta qué punto las instituciones u organizaciones sociales (sectoriales, municipales y sociales, nacionales y locales) que participaron, aportaron a lograr los efectos previstos?</p>   | <p>Las instituciones socias mantuvieron un diálogo político de alto nivel sobre los temas principales de coincidencia. La coherencia entre el UNDAF y los planes nacionales permitió que se avanzara sustancialmente en ambas líneas. El apoyo del SNU a la acción de socios y contrapartes resultó fundamental para alcanzar los efectos previstos.</p>   | <p>Informes anuales. Evaluaciones. Percepción de actores clave.</p>  | <p>Revisión documental I. Entrevistas.</p>                               |
| <p>¿En qué medida los Programas Conjuntos aportan a evitar la duplicación, a reducir los costos de transacción y a optimizar las sinergias entre los asociados nacionales y las contribuciones de diferentes organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas?</p> | <p>Los programas conjuntos fueron la mejor modalidad de gestión para la implementación de los ejes estratégicos. Cada grupo interagencial vinculado a un PC significó un cuerpo articulado, coherente y coordinado que optimizó recursos para avanzar en el alcance de efectos. Cada grupo desde su especialidad logró una lectura adecuada del contexto y determinar las necesidades de ajuste del programa. Los Programas Conjuntos lograron acuerdos resolutivos para establecer una estrategia de implementación desde el gobierno que aportara a las políticas nacionales y al UNDAF.</p> | <p>Evaluaciones. Informes financieros. TdR programas conjuntos. Informes de los programas conjuntos. Informes de avance.</p>   | <p>Revisión documental . Entrevistas. Sesiones de trabajo. Encuesta.</p> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas del UNDAF en función de próximas experiencias?   | Las lecciones aprendidas son fácilmente identificables y fortalecerán la acción de futuras intervenciones de los proyectos y serán un insumo valioso para el diseño del próximo UNDAF. Asimismo, se producen experiencias en la forma de buenas prácticas que merecen ser replicadas. Los criterios para identificar buenas prácticas son: impacto, concreción, innovación, sostenibilidad y equidad.                      | Informes Anuales. Informes de proyectos. Sistematización de buenas prácticas. Percepción de actores clave.          | Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo. Encuesta. |
| ¿En qué medida se han complementado las acciones del UNDAF con otros programas/proyectos relacionados de donantes y del gobierno?                 | El UNDAF logró articularse con otras iniciativas para complementar y fortalecer acciones. Las acciones conjuntas fueron estratégicas. El UNDAF se enriqueció con otras intervenciones, y su experiencia potenció esas otras intervenciones.  | Informes anuales. Convenios. Percepción de actores clave.   | Entrevistas. Revisión documental.                                |
| ¿En qué medida el Sistema de Monitoreo y la estrategia de comunicación fueron relevantes para medir y visibiliza los logros del UNDAF?            | El sistema de Monitoreo y Evaluación y la Estrategia de Comunicación fueron las adecuadas para el UNDAF. La primera permitió la revisión oportuna de las acciones y la segunda además de lograr comunicación interna para una mejor coordinación, externamente logró el posicionamiento de los objetivos del UNDAF. En ambos casos se generó la información necesaria para adaptar al UNDAF a las exigencias del contexto. | Sistema de Monitoreo y Evaluación. Estrategia de Comunicación. Informes Anuales.                                    | Entrevistas. Revisión documental.                                |
| <b>SOSTENIBILIDAD</b>   |  |   |  |
| ¿Se diseñó e implementó una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro? | La sostenibilidad es un elemento programático presente en el UNDAF. Una de las principales líneas de intervención del UNDAF para la sostenibilidad es el fortalecimiento de capacidades y el fortalecimiento de la institucionalidad estatal. Esto permitirá que el Estado asuma y asegure la continuidad de los procesos como políticas de Estado.  | Estrategia de sostenibilidad del UNDAF. Estrategia de comunicación. Informes de avance de resultados.               | Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo.           |
| ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de las instituciones para que puedan resistir a los shocks  | La sostenibilidad de los resultados sugiere que se realicen esfuerzos para que los avances alcanzados no sufran retrocesos. Para ello se requiere apuntar a mecanismos que   | Informes de SEGEPLAN. Informes de instituciones estatales socias del UNDAF. Estrategia de sostenibilidad del UNDAF. | Revisión documental. Entrevistas.                                |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>externos y/o no necesiten apoyo a largo plazo?</p>   | <p>institucionalicen dinámicas de trabajo, más allá de la capacitación a funcionarios o la provisión de equipamientos.<br/>El UNDAF ha seguido una estrategia de fortalecimiento de capacidades a instituciones del Estado y OSC con efecto multiplicador y de apropiación institucional.</p>  |  |  |
| <p>¿Cuáles son los factores sociales, económicos, políticos, institucionales entre otros, que favorecerían la consolidación de los avances?</p> | <p>La sostenibilidad en el UNDAF está pensada en lo financiero, desde lo social y de los resultados. Ello busca la consolidación de los avances. Una gran parte de estos avances está vinculada a derechos económicos, sociales y culturales que se rigen por el principio de no regresividad. El Estado está comprometido con estos avances y con sus obligaciones internacionales en materia de derechos humanos.</p>  | <p>CCA. Evaluaciones. Informes de instituciones públicas socias del UNDAF. Estrategia de sostenibilidad del UNDAF.</p>                           | <p>Revisión documental.<br/>Entrevistas.</p> |
| <p>¿Los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo, después de que concluyan las intervenciones del SNU?</p>                            | <p>Hay apropiación del Estado, capacidad en las organizaciones y en las comunidades e instituciones fortalecidas. Se generaron políticas internas. Todo ello contribuye a la sostenibilidad de los procesos y de los resultados.</p>   | <p>Evaluaciones. Informes de instituciones públicas socias del UNDAF. Informes anuales del UNDAF. Percepción de actores clave.</p>               | <p>Revisión documental.<br/>Entrevistas.</p> |
| <p>¿Se promovió la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantiza la financiación de la implementación?</p>           | <p>Desde el inicio del UNDAF estableció un presupuesto indicativo total. El SNU y la OCR han gestionado para alcanzar ese presupuesto. A tal efecto se diversificó las fuentes de financiamiento.</p>  | <p>Auditorías. Informes financieros. Convenios de cooperación.</p>   | <p>Revisión documental.<br/>Entrevistas.</p> |
| <p>¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos para la sostenibilidad de las intervenciones?</p>                                       | <p>El Estado es el principal responsable de alcanzar un desarrollo humano sostenible. Con una institucionalidad débil y ausencia de políticas resulta difícil la sostenibilidad de las intervenciones en pro de las poblaciones priorizadas. Se requiere también gobernabilidad democrática, fortalecimiento del marco legal y apoyar las capacidades del Estado y de sociedad civil para la protección y defensa de los DDHH con énfasis en las poblaciones priorizadas en el UNDAF. Así como la definición de una estrategia</p> | <p>Estrategia de sostenibilidad del UNDAF. CCA. Diseño del UNDAF. Informes de monitoreo. Informe sobre riesgos. Percepción de actores clave.</p> | <p>Revisión documental.<br/>Entrevistas.</p> |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | de implementación de los ODS  |  |  |
| ¿Cómo desde los programas conjuntos se ha generado un plus o valor agregado en materia de sostenibilidad? | Los resultados conseguidos son sostenibles en el tiempo, después de concluir los programas conjuntos. Los programas conjuntos destacaron lecciones para futuras intervenciones. Se crearon y fortalecieron capacidades en los socios nacionales, departamentales y locales. Se concertaron alianzas estratégicas para la continuidad de las intervenciones. | Diseño de programas conjuntos. Informes de los PC. Informes anuales de avance. | Revisión documental. Entrevistas. Sesiones de trabajo. Encuesta. |

## Anexo 3: Descripción general de los Programas Conjuntos Muestra

Como ha sido señalado en el proceso de valoración del mecanismo de los programas conjuntos se seleccionaron 3 programas muestra del universo de 12 que están en ejecución y forman parte de UNDAF. El proceso de selección partió de tres elementos: 1. Programas a nivel nacional y territorial, 2. Programas en ejecución, y 3. Programas con mayor y menos participación de AFP en su ejecución. Es así que los programas para el trabajo de campo fueron los siguientes:

1. Programa de Desarrollo Rural Integral Ixil.
2. Acelerando el progreso del empoderamiento económico de las mujeres rurales en Guatemala.
3. Ampliando el acceso de las mujeres, la niñez y pueblos indígenas a la justicia

Con la selección de estos tres programas se tuvo una muestra del 25 % del universo de los programas en ejecución presentados por el SNU. El trabajo de campo de estos programas conjuntos no pretendió convertirse en una evaluación en sí misma, más bien se consideró como un plus que enriqueció los hallazgos incipientes sobre la gestión interagencial y la implementación del UNDAF desde el nivel más alto de planificación y su interrelación con los aspectos más concretos de los programas conjuntos. No intenta ser una descripción exhaustiva de los logros de los programas, más bien pretende mostrar la variedad de procesos y productos de los diferentes programas y su riqueza multi temática.

### Programa de Desarrollo Rural Integral Ixil.

El Programa pretende contribuir a mejorar las condiciones para un desarrollo rural integral y el manejo sostenible de los recursos naturales en comunidades de las cuencas Xacbal y Salinas de los municipios de Nebaj, Chajúl y Cotzal en el departamento de El Quiché. Las intervenciones del PC buscan la reducción de la vulnerabilidad y el aumento de la resiliencia en las comunidades afectadas por el Enfrentamiento Armado Interno (EAI). Hay coincidencia entre los indicadores del PC con los indicadores del UNDAF.

La experiencia del Programa Conjunto “Reducción de Vulnerabilidades para contribuir al desarrollo rural integral en cinco municipios de los ríos Coatán y Alto Suchiate en el departamento de San Marcos”, ha estimulado el diseño de este nuevo PC que se fundamenta en las políticas públicas y prioridades nacionales, además del Plan Nacional de Desarrollo (PND) K’atun 2032, la Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (PNDR) y el Programa Nacional de Resarcimiento (PNR), entre otras. Así mismo el programa se vincula con la primera fase del Programa de Acompañamiento a la Justicia de Transición (PAJUST) y da continuidad al proceso de consolidación de la justicia de transición en Guatemala. Es así que en el tema de no repetición se vio la necesidad de que las víctimas tuvieran posibilidades de lograr una reparación integral, por tanto FAO y OMS vieron entonces la oportunidad de introducir los temas de salud y alimentación con una visión holística.

El PC Ixil tiene como resultados esperados los siguientes:

Resultado 1: Familias víctimas del enfrentamiento armado interno de infra subsistencia y subsistencia, y organizaciones comunitarias con capacidades desarrolladas para mejorar sus condiciones de habitabilidad, la gestión del desarrollo, la gobernanza de los recursos naturales renovables y sus capacidades de emprendimiento empresarial

Resultado 2: Gobiernos locales e instituciones sectoriales de la región Ixil con capacidades desarrolladas para lograr procesos de gobernanza pacífica e incluyente con enfoque de derechos y una cultura de resiliencia.

Agencias ONU participantes: PNUD, FAO, OPS/OMS  
Asociados nacionales: MAGA, MSPAS, SEGEPLAN  
Duración: Diciembre 2015 a noviembre 2018. El programa fue ampliado por Suecia por un año más, terminará en 2019.  
Presupuesto total del programa: US \$ 5,366,726  
Estado: En ejecución

El PC Ixil ha logrado avanzar, en el desarrollo de capacidades para contribuir a la mejora de las condiciones de vida, la gestión del desarrollo territorial y la gobernanza pacífica e incluyente, en los municipios de Chajul, Cotzal y Nebaj del departamento del Quiché. En el año 2017, más de 2,000 familias de infra subsistencia y subsistencia, sobrevivientes del enfrentamiento armado interno, participaron en los procesos de desarrollo de capacidades, fortaleciendo sus conocimientos para mejorar su salud y seguridad alimentaria, y más de 200 familias participaron en los procesos de desarrollo de capacidades para aumentar sus ingresos y mejorar el hábitat familiar. Así mismo 24 comunidades fortalecieron su organización y capacidades para mejorar la gestión del desarrollo comunitario con enfoque de derechos, gestión de riesgos y adaptabilidad al cambio climático. Unas diez organizaciones de productores/as (MiPYME, grupos de mujeres) fortalecieron sus capacidades socio-empresariales y para el establecimiento de alianzas comerciales.

Los Gobiernos locales de los tres municipios participantes, Chajul, Cotzal y Nebaj, han fortalecido sus capacidades para mejorar la gestión municipal, en particular en aquellos procesos de participación ciudadana, la gestión de riesgos y el manejo de los recursos naturales de las cuencas.

La SEGEPLAN, MAGA y MSPAS desarrollaron competencias e instrumentos para cumplir su mandato, brindar acompañamiento y servicios a los municipios, comunidades y familias con más calidad, promoviendo la gobernanza pacífica e incluyente con enfoque de derechos y una cultura de resiliencia.

Las dos grandes estrategias de implementación del programa son: Empoderamiento y Protección. El Empoderamiento se trabaja desde 3 dimensiones: personal, social y económico, todo esto sin sustituir los roles ni las funciones de las instituciones.

El programa ha desarrollado una serie de actividades, que pretenden conllevar al logro de los objetivos establecidos, cabe mencionar las siguientes:

- Capacitaciones, talleres, asistencia técnica, visitas domiciliarias a través de las consejerías.
- Días de campo con productores.
- Enfoque de desviación positiva.
- Centros de aprendizaje para el desarrollo económico y rural (CADER).
- Demostración en preparación de alimentos.

Transferencia intergeneracional de saberes.  
Diplomados.  
Coordinación con los Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODES) y la Coordinadora Local para la Reducción de Desastres (COLRED).  
Articulación con el plan municipal.  
Apoyo a las Comisiones de salud.  
Enfoque de microcuencas.  
Apoyo integral a las familias.  
Fortalecimiento a las autoridades indígenas.  
Coordinación de actividades con cuatro organizaciones locales: ODHA, ECAP, ASOMOVIDINQ y Asociación Campesina para el Desarrollo Integral Nebajense (ASOCDENE).  
Participación en el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE).  
Fortalecimiento técnico al personal de la municipalidad.

## **Acelerando el progreso del empoderamiento económico de las mujeres rurales en Guatemala**

Guatemala forma parte de la iniciativa Acelerando el Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales, propuesta en el marco de la cincuenta sexta sesión de la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés), la cual tiene como prioridad contribuir al empoderamiento de las mujeres rurales y su función en la erradicación del hambre y la pobreza, el desarrollo y los desafíos actuales. Producto de esta iniciativa se diseñó un programa conjunto entre FAO, FIDA, ONU Mujeres y PMA, el cual se está implementando en 7 países del mundo. Guatemala es el único país de América Latina que participa en esta iniciativa

El objetivo del programa es contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales del Valle del Polochic (Tucurú, Santa Catalina La Tinta y Panzós) a través de:

- (i) mejorar la seguridad alimentaria, incluyendo el aumento del potencial productivo de las mujeres y el acceso y control sobre los recursos productivos y los servicios esenciales para la seguridad alimentaria y la nutrición;
- (ii) incrementar los ingresos de las mujeres, apoyando sus estrategias de vida y mejorando sus oportunidades de generación de ingresos a lo largo de las cadenas de valor;
- (iii) promover el empoderamiento de mujeres rurales, ampliando su liderazgo y participación en sus comunidades e instituciones rurales, para que puedan influir en la definición de políticas y planes locales y departamentales e inversión pública basadas en sus prioridades;
- (iv) apoyar a la institucionalidad a nivel central y local, como responsable de implementar las políticas con perspectiva de género y promover reformas legislativas y de políticas para la aplicación efectiva de los derechos de las mujeres rurales, así como su acceso a activos productivos y financieros, asistencia técnica y generación de empleo decente, salario equitativo, acceso a protección social, e infraestructura.



Agencias ONU participantes: PMA, FAO, ONU Mujeres y FIDA  
Asociados nacionales: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), Municipalidades y Consejos de Desarrollo  
Duración: Enero 2015 a diciembre 2018  
Presupuesto total del programa: UD \$ 2, 088,254  
Estado: En ejecución.

El programa ha fortalecido a las organizaciones y grupos de mujeres rurales productoras, brindado asistencia técnica especializada, ha impulsado espacios de capacitación y formación de acuerdo a las necesidades de las mujeres, y fortalecido a las instituciones del Estado en la incorporación de estrategias para la igualdad de género dentro de sus políticas y programas.

El programa apoyó el empoderamiento económico y personal de 1,630 mujeres rurales indígenas, de ellas 135 forman parte de las juntas directivas en sus organizaciones productivas, 464 mujeres rurales y sus organizaciones cuentan con acceso a ahorro y crédito y 1,589 familias aumentan sus ingresos gracias a la implementación del Modelo Integral de Empoderamiento Económico de Mujeres Rurales (MIEE).

Se ha brindado asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades y acompañamiento, en conjunto con la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), para el fortalecimiento de la transversalización de la igualdad de género en todas las unidades y programas del MAGA. Así mismo se ha logrado la institucionalización de la Mesa Técnica para el Desarrollo Rural con Enfoque de Género y Pueblos.

El programa también ha incidido en la política pública, en especial en la implementación de la Política de Desarrollo Rural Integral (PNDR) y la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM) y su Plan de Equidad de Oportunidades (PEO).

Los cuatro resultados de este programa le aportan a los indicadores y efectos del UNDAF, especialmente al eje temático Desarrollo Inclusivo y Sostenible. Esto hizo más invisible el tema del empoderamiento de las mujeres pues no hay un eje específico de mujeres en el UNDAF actual como sí había en el anterior. De la misma manera el programa está alineado con el Plan K'atum. El programa ha tenido dos PRODOC, uno en el 2012, que era muy incipiente, el actual es de 2014 él cual ha sido modificado para poder ser aceptado por todas las instancias, esta propuesta fue aprobada por un dictamen técnico de SEGEPLAN.

Se reconoce que el PC pueda que contribuya más allá de lo establecido en el UNDAF, principalmente a llenar vacíos del Gobierno, un ejemplo son el MAGA y las DMM. El PC tiene incidencia a los niveles nacional, departamental, municipal y comunitario y en el caso del cuarto componente del PC tiene implicaciones a distintos niveles, tales como:

Nacional: Política de Género del MAGA

Departamental: Incidencia en los Consejos de Desarrollo Departamental

Municipal: DMM, COMUDE, COCODE.

El PC ayuda a implementar la política de la SEPREM en el territorio especialmente lo vinculado a las prioridades en salud, educación, participación prevención de la violencia y empoderamiento económico. Una de las limitantes para medir la implementación de la

política es la falta de estadísticas sobre la participación de las mujeres en los diferentes espacios.

El PC ha contribuido a aumentar la disponibilidad de recursos para el empoderamiento económico de las mujeres, SEPREM plantea que el PC cubre muy pocas mujeres por municipio; alrededor de 400 por cada uno de ellos. Reconoce cómo un importante logro la existencia de 11 Organizaciones de mujeres constituidas y legalizadas, así como el aumento en el nivel de participación de las mujeres y la movilización de recursos para actividades económicas.

## **Ampliando el acceso de las mujeres, la niñez y pueblos indígenas a la justicia**

El programa pretende contribuir al incremento del acceso de las mujeres, niñas y pueblos indígenas a la justicia a través de la Incorporación de perspectiva de derechos humanos, igualdad de género y derechos de los pueblos indígenas en administración de justicia; mejora de mecanismos de coordinación interinstitucional en la investigación de delitos de femicidio, violencia contra la mujer y contra la niñez y desarrollo de capacidades para manejo de casos de alto impacto.

A través de la incorporación desde una perspectiva de derechos humanos, igualdad de género, y derechos de los pueblos indígenas en la administración de justicia; la mejora de los mecanismos de coordinación interinstitucional en la investigación de delitos de femicidio, violencia contra la mujer y la niñez, y el desarrollo de capacidades en el manejo de casos de alto impacto relacionados con la corrupción en las instituciones públicas.

El programa tiene un solo resultado:

Ampliado el acceso de mujeres, niñas e indígenas a la justicia a través de la incorporación de una perspectiva de derechos humanos, igualdad de género y de derechos indígenas en la administración de justicia y la mejora de los mecanismos de coordinación interinstitucional para la investigación de los delitos de femicidio, violencia contra las mujeres y contra la niñez.

Agencias ONU participantes: OACNUDH y ONU Mujeres, UNODC, UNICEF  
Asociados nacionales: Organismo Judicial/Cámara penal, Ministerio de Gobernación/División Especializada de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil  
Sociedad civil: Agenda Global de Mujeres Indígenas  
Duración: Julio 2017 a diciembre 2019  
Presupuesto total del programa: UD \$ 952,381.  
Estado: En ejecución.

El programa ha apoyado la generación de mayores capacidades en la Unidad de Control, Seguimiento y Evaluación de los órganos especializados en femicidio y otras formas de violencia contra la mujer para analizar cuantitativa y cualitativamente las resoluciones, sentencias y observación de audiencias en los juzgados, tribunales y salas de apelaciones en los 13 departamentos que cuentan con justicia especializada, considerando la argumentación jurídica con perspectiva de igualdad de género, derechos humanos de las mujeres y pertinencia étnica y sociocultural por medio de asistencia especializada y del

acompañamiento técnico para la elaboración del informe a Siete Años de la Justicia Especializada.

A partir del intercambio de alto nivel entre la Corte Suprema de Justicia Organismo Judicial y las mujeres indígenas, dicho organismo decidió priorizar acciones para abordar los desafíos del acceso de las mujeres indígenas a la justicia y la incorporación de una perspectiva de género, derechos de las mujeres, derechos indígenas y derechos humanos en el análisis de las sentencias de los Tribunales Especializados sobre femicidio y otras formas de violencia contra la mujer y en el currículo de capacitación de la Escuela de Estudios Judiciales.

En lo que respecta a generar mayores capacidades en la administración de justicia 19 jueces/as de Juzgados de Mayor Riesgo completaron su proceso de formación sobre reparación transformadora con enfoque de género y derechos humanos y estándares internacionales en materia de tortura. Lo anterior se complementa con el inicio de la revisión y actualización de los contenidos y metodología del programa de formación inicial (PROFINS), transversal e inicial especializada de la Escuela de Estudios Judiciales, proceso que favorece la apropiación, institucionalización e integración de la perspectiva de género, derechos humanos y étnica en la oferta educativa de la institución.

Con relación a la mejora de los mecanismos de coordinación interinstitucional en la investigación de los delitos de femicidio, violencia contra la mujer y contra la niñez se inició el remozamiento, equipamiento y automatización de los procesos de los Departamentos de Violencia contra la Mujer, Delitos Informáticos y Análisis de la Dirección Especial de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil (DEIC) definiéndose la normativa interna del Departamento de Análisis de la División Especializada en Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil, y del Modelo de Análisis.

Para consolidar las acciones relativas a la mejora del acceso a la justicia para mujeres, las niñas y pueblos indígenas, el proyecto pretende mejorar la coordinación con el Ministerio Público, enfocándose en la incorporación de una perspectiva de derechos humanos, igualdad de género y derechos de los pueblos indígenas en la administración de justicia; la mejora de los mecanismos de coordinación interinstitucional en la investigación de los delitos de femicidio, violencia contra la mujer y contra la niñez; y en el desarrollo de mayores capacidades en el manejo de casos de alto impacto relacionados con la corrupción incrustada en las instituciones.

El proyecto posee un plan de monitoreo y evaluación, los métodos de seguimiento son: i) reuniones periódicas con los socios implementadores, ONU Mujeres y UNODC; ii) intercambios de información con organizaciones de sociedad civil; iii) verificación de datos por medio del Centro de Información, Desarrollo y Estadística Judicial (CIDEJ).

El proyecto ha influido en la incorporación de líneas de trabajo con el Organismo Judicial y el Ministerio de Gobernación con la iniciativa denominada Spotlight con fondos de la Unión Europea, la cual complementará y potenciaría el presente proyecto.

## Anexo 4: Encuesta para los GTI

### I. Introducción

El SNU en Guatemala, para la coordinación, gestión y articulación requerida, a fin de lograr los efectos del UNDAF 2015-2019, ha establecido un mecanismo de 3 niveles: 1. El SNU con el Gobierno a través de un Comité de Coordinación Nacional; 2. Los representantes de las Agencias, Fondos y Programas (AFP) residentes y la Coordinadora Residente, quienes conforman el Equipo de País de las Naciones Unidas; 3. El SNU en Guatemala constituido por 16 AFP residentes, 6 no residentes y la Oficina de Coordinación Residente (OCR), a través de Grupos Temáticos Inter-agenciales (GTIs) formados por varias agencias y liderados por una agencia líder y una co líder.

Los Grupos se dividen en tres: 1. GTIs-UNDAF a cargo de dar seguimiento a cada área programática;

2. GTI especializados que dan seguimiento a temas específicos establecidos por el SNU, y  
3. Los grupos de trabajo constituidos como Task Force (TF) en áreas estratégicas o prioritarias que el Equipo de País (UNCT) establezca.

Los Grupos son un mecanismo operativo de trabajo conjunto en apoyo al UNCT, los cuales deben asegurar la coherencia del trabajo del SNU mediante sus planes de trabajo anual, para responder de manera más efectiva a las tareas encomendadas.

En el SNU se visualizan los siguientes GTI:

| Grupos   | Nombre                                 | Agencia líder/sub-líder |
|--|--|-------------------------|
| Grupo Inter-agenciales especializados y task forces (GE) | UNETE                                  | UNICEF                  |
|  | Cluster protección                     | ACNUR/OACHNUDH          |
|  | GEMIG - Migraciones                    | OIM/ACNUR               |
|  | GEG – Género                           | ONU MUJERES/OPS-OMS     |
|  | VIH SIDA                               | ONUSIDA/OPS-OMS         |
|  | Derechos Humanos                       | OACNUDH/UNICEF          |
|  | TASKFORCE ODS                          | PNUD/UNFPA              |
|  | GICI - Comunicación                    | UNICEF/PNUD             |
|  | M&E                                    | OCR/PNUD                |
|  | ESTADISTICA                            | UNFPA/OACNUDH           |
|  | OMT – Operaciones                      | PMA/PNUD                |
| Grupo técnicos Inter-agenciales (GTI)                    | Desarrollo Inclusivo y Sostenible      | PNUD/FAO                |
|  | Desarrollo Social                      | UNFPA/OPS-OMS           |
|  | Seguridad y Justicia                   | OACNUDH/ONU MUJERES     |
|  | Sociedad Multicultural y Diversa       | PNUD/UNESCO             |
|  | Sub-grupo SAN (Seg. Alim. Nutricional) | UNICEF/OPS-OMS          |

## **II. La Encuesta y su objetivo:**

En la evaluación del UNDAF 2015-2019 se propone una encuesta dirigida a todas las agencias que integran grupos interagenciales. El objetivo de la técnica es obtener apreciaciones sobre elementos relevantes que den cuenta respecto a mecanismos de coordinación, funcionamiento, sinergias/alianzas, oportunidad, y relevancia.

## **III. Metodología**

Se elaborará una guía escrita integrada por preguntas (cerradas y abiertas). Es una misma guía para todas las agencias presentes en Guatemala y que forman parte de al menos un grupo. Se enviará a cada agencia vía electrónica, dando un tiempo de 7 días para que la completen. La persona que complete la guía será aquella que la agencia designe.

Se realizará una prueba piloto con tres personas a ser sugeridas por la OCR, para validar el instrumento y la plataforma tecnológica. El llenado de la encuesta se hará en dos rondas: a) se remite a todas las agencias, y b) según las agencias que remitan información y del grupo al que se refieran, de ser necesario se solicitará una segunda ronda solo a algunas agencias para que brinden información sobre algún grupo que no haya sido abordado en la primera ronda.

El procesamiento de las respuestas se realizará por cada pregunta, para obtener tabulados y conclusiones, insumos valiosos para la evaluación.

### **I. Preguntas de la encuesta**

|   |
|---|
| <p><b>1.</b> Nombre de la Agencia, Fondo, Programa:</p> <p>a. Agencia Residente: _____                      b. Agencia No Residente: _____</p>  |
| <p><b>2.</b> Nombre del Grupo Interagencial al cual pertenece y sobre el cual opinará en esta encuesta:</p> <p>Si la agencia es parte de otro grupo y desea opinar sobre este otro grupo favor completar otra guía.</p> |

**3. Sobre el funcionamiento del grupo, marque con una X:**

| Aspecto   | Escala de calificación, del 1 al 5<br>1 = excelente; 2 = bueno; 3 = regular,<br>4 = insuficiente; 5 = deficiente |   |   |   |   | Justifique, e indique que se puede mejorar |
|---|--|---|---|---|---|--|
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 3.1. Existe Coordinación/liderazgo de la agencia líder del grupo?                       |  |   |   |   |   |  |
| 3.2. Existe comunicación a lo interno del grupo?  |  |   |   |   |   |  |
| 3.3. Considera que la presencia/participación de las agencias es activa y comprometida? |  |   |   |   |   |  |
|   | Categorías, del 1 al 5<br>1 = Mensual; 2 = Trimestral; 3 = Semestral, 4 = Ad-Hoc; 5 = Otro                       |   |   |   |   |  |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 3.4.Cuál es la periodicidad en la que se reúne el grupo?                                |  |   |   |   |   |  |

4. Sobre la rendición de cuentas del grupo:

| Aspecto  | Sí | No | Comentar  |
|--|----|----|---|
| 4.1. El grupo elabora planes de trabajo anual?   |    |    | Resuma que elementos incluye el plan  |
| 4.2. El grupo presenta avances ante el UNCT?   |    |    | <p>sí responde "Sí", ¿Cada cuánto?, marque con una X</p> <p>a. Trimestral <input type="checkbox"/></p> <p>a. Semestral <input type="checkbox"/></p> <p>b. Anual <input type="checkbox"/></p> <p>c. Otro <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es negativa, ¿Por qué no?</p> |
| 4.3. Tienen un mecanismo de monitoreo interno para valorar el avance y logros del plan de trabajo? |    |    | Describe brevemente este mecanismo y si ha permitido realizar cambios oportunos.  |
| 4.4. Elaboran reportes de seguimiento?   |    |    | Si lo elaboran, es estándar con el de los otros grupos? Sí_____ No_____   |
| 4.5. En general, ha sido significativo el aporte de las agencias al grupo.                         |    |    | ¿Por qué?   |

5. Sobre los aportes del grupo:

| Aspecto   | S<br>í | N<br>o | Justifique  |
|---|--------|--------|---|
| 5.1. Se incorporó el UNDAF en el trabajo del grupo?   |        |        | ¿De qué manera?<br><br>Si la respuesta es negativa ¿por qué no? |
| 5.2. El grupo ha aportado al UNDAF?   |        |        | ¿De qué manera?   |
| 5.3.a. Se tiene sinergia entre agencias que integran el grupo?  |        |        | De ejemplos:  |
| 5.3. b. Se tiene sinergia entre este grupo y los otros grupos?  |        |        | De ejemplos:  |
| 5.4 Los resultados del grupo han aportado al quehacer del SNU hacia afuera, en materia de abogacía?   |        |        | ¿De qué manera?   |
| 5.5. Considera que los Programas Conjuntos aportan mejor a los intereses del UNDAF (comparado con un trabajo de una agencia en forma individual)? |        |        | ¿Por qué?   |
| 5.6. El trabajo del grupo tiene trascendencia externa, es decir con contrapartes/socios del Estado o Sociedad Civil?                              |        |        | ¿De qué manera?   |



6. Considera que el espacio del grupo interagencial en referencia es un mecanismo acertado que permite avanzar en la coordinación entre agencias?

| Sí       No

¿Por qué?

---

7. El trabajo, gestión y resultados del grupo fortalece la acción de su agencia?

| Sí       No

¿Por qué?

---

8. ¿Cuál es el plus de los programas conjuntos y cómo aportan a la sostenibilidad de resultados?

9. ¿El trabajo en grupo inter agencial permite una coordinación del SNU más fácil con el gobierno?

| Sí       No

¿Por qué?

---

10. Anote al menos tres lecciones aprendidas del trabajo interagencial

11. Anote al menos tres buenas prácticas del trabajo del grupo (aspectos a considerar: impacto, concreción, innovación, sostenibilidad, equidad)

12. Comparta recomendaciones para mejorar el trabajo interagencial a lo interno del SNU, en todos los ámbitos (funcionamiento, gestión, aportes, rendición de cuentas, coordinación, etc.)

13. Señale recomendaciones para mejorar el trabajo interagencial a lo externo (frente a las partes/socios gubernamentales y sociedad civil)

14. En general, describa el Valor agregado del grupo como un mecanismo de funcionamiento para avanzar en la coherencia del SNU y en apoyo al UNCT.

## Anexo 5: Guías generales para entrevistas, sesiones de trabajo y grupos focales, según sector

### GUIAS PARA ENTREVISTAS CON REPRESENTANTES DE ENTIDADES ESTATALES SOCIAS DEL UNDAF

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 1.  | La estrategia de implementación del UNDAF fue congruente con la cultura y otras realidades del contexto nacional?   |  |
| 2.  | Hasta qué punto los resultados definidos en el UNDAF responden a las necesidades de Guatemala?  |  |
| 3.  | Cómo los efectos del UNDAF reflejan las prioridades de los grupos priorizados?  |  |
| 4.  | Cómo fueron incorporadas las recomendaciones de mecanismos de DDHH en el UNDAF?   |  |
| 5.  | Cómo valora la relevancia del SNU para implementar y monitorear el UNDAF?   |  |
| 6.  | Qué avances o progresos se han obtenido en el cumplimiento de los efectos del UNDAF?  |  |
| 7.  | ¿Qué avances o progresos se han monitoreado y establecido a través de los indicadores establecidos para los efectos de las áreas programáticas del UNDAF?   |  |
| 8.  | ¿Qué cambios se han generado en la vida de las poblaciones priorizadas, incluyendo el cumplimiento de sus derechos, y en qué medida el trabajo del SNU ha contribuido a estos cambios?  |  |
| 9.  | ¿Qué resultados se lograron en términos de reducción de las causas subyacentes de inequidad y discriminación que afectan a las poblaciones beneficiarias? ¿Cómo las actividades del UNDAF contribuyen a este logro?   |  |
| 10. | ¿En qué medida ha sido adecuado y funcional el mecanismo que ha seguido el Gobierno para la implementación y seguimiento del marco de resultados del UNDAF?   |  |
| 11. | ¿Cuáles son las ventajas comparativas del SNU?  |  |
| 12. | Grado en que los Programas Conjuntos contribuyen al logro de los efectos del UNDAF. ¿Cumplen los Programas Conjuntos con las expectativas de la Declaración de París (2005) y el Plan de Acción de Accra (2008), referidos a la eficacia de la ayuda al desarrollo? |  |
| 13. | ¿Cuál es la valoración de las contrapartes estatales, así como de los beneficiarios finales acerca del apoyo recibido a través del UNDAF (positivo, negativo)?  |  |
| 14. | ¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (humanos, experiencia, fondos y tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?   |  |
| 15. | ¿Funcionó la estrategia de mecanismos de coordinación y articulación (GTIs, GTIs Especializados y TFs) para la implementación del UNDAF y cuáles podrían ser las mejoras para la gestión del nuevo UNDAF?   |  |
| 16. | ¿Fue oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por las Agencias?<br>Y<br>¿Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?  |  |
| 17. | Determinar si los Programas Conjuntos aportan a evitar la duplicación, a reducir los costos de transacción y a optimizar las sinergias entre los asociados nacionales y las contribuciones de diferentes organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.         |  |
| 18. | Determinar cuáles son las principales lecciones aprendidas del UNDAF en función de próximas experiencias.   |  |
| 19. | ¿Se diseñó e implementó una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?   |  |

|   |  |
|---|--|
| 20. ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de las instituciones para que puedan resistir a los shocks externos y/o no necesiten apoyo a largo plazo? |  |
| 21. ¿Los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo, después de que concluyan las intervenciones del SNU?   |  |
| 22. ¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos para la sostenibilidad de las intervenciones?  |  |

## GUIAS PARA ENTREVISTAS Y SESIONES DE TRABAJO CON REPRESENTANTES DE SNU

|  |  |
|--|--|
| 1. La estrategia de implementación del UNDAF fue congruente con la cultura y otras realidades del contexto nacional?   |  |
| 2. Hasta qué punto los resultados definidos en el UNDAF responden a las necesidades de Guatemala?  |  |
| 3. Cómo los efectos del UNDAF reflejan las prioridades de los grupos priorizados?  |  |
| 4. Cuál ha sido la capacidad del SNU (desde el UNDAF) de ajustarse a estrategias, planes, políticas nacionales y reformas legislativas?  |  |
| 5. En qué medida los grupos priorizados fueron considerados en los planes de los GTI, GTI especializados y TF?   |  |
| 6. Cómo fueron incorporadas las recomendaciones de mecanismos de DDHH en el UNDAF.   |  |
| 7. Medida en que los objetivos de los Programas Conjuntos son congruentes con las necesidades e intereses del UNDAF.   |  |
| 8. En qué medida y cómo hay sinergia y cohesión entre los proyectos y programas que integran el UNDAF?   |  |
| 9. Qué avances o progresos se han obtenido en el cumplimiento de los efectos del UNDAF?  |  |
| 10. ¿En qué medida los productos han contribuido a lograr los efectos previstos y en qué medida las actividades se planificaron e implementaron adecuadamente?   |  |
| 11. ¿Qué avances o progresos se han monitoreado y establecido a través de los indicadores establecidos para los efectos de las áreas programáticas del UNDAF?  |  |
| 12. ¿Qué cambios se han generado en la vida de las poblaciones priorizadas, incluyendo el cumplimiento de sus derechos, y en qué medida el trabajo del SNU ha contribuido a estos cambios?                             |  |
| 13. Qué resultados se lograron en términos de reducción de las causas subyacentes de inequidad y discriminación que afectan a las poblaciones beneficiarias? ¿Cómo las actividades del UNDAF contribuyen a este logro? |  |
| 14. ¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o han dificultado el logro de los efectos buscados?   |  |
| 15. ¿Qué factores externos e internos han contribuido a lograr o han dificultado el logro de los efectos buscados?   |  |
| 16. ¿Cuáles han sido los resultados no esperados producidos por el UNDAF?  |  |
| 17. ¿Ha sido efectiva la estrategia de monitoreo implementada para el seguimiento del marco de resultados del UNDAF?   |  |
| 18. ¿Cuáles son las ventajas comparativas del SNU?   |  |
| 19. ¿Cómo se han aplicado los enfoques transversales en el UNDAF y cómo se puede fortalecer su implementación y revisión?  |  |

|  |  |
|--|--|
| 20. Grado en que los Programas Conjuntos contribuyen al logro de los efectos del UNDAF.<br>¿Cumplen los Programas Conjuntos con las expectativas de la Declaración de París (2005) y el Plan de Acción de Accra (2008), referidos a la eficacia de la ayuda al desarrollo? |  |
| 21. ¿Cómo contribuyó el UNDAF a lograr sinergia y coordinación entre las agencias, fondos y programas y para la implementación de los programas, proyectos e iniciativas?  |  |
| 22. ¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (humanos, experiencia, fondos y tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?  |  |
| 23. ¿Funcionó la estrategia de mecanismos de coordinación y articulación (GTIs, GTIs Especializados y TFs) para la implementación del UNDAF y cuáles podrían ser las mejoras para la gestión del nuevo UNDAF?  |  |
| 24. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades organizativas del SNU en la implementación del UNDAF?  |  |
| 25. ¿Hasta qué punto las modalidades de alianza y asociación propiciaron la implementación y/o permitieron reducir costos de transacción, financieros, tiempo, entre otros?  |  |
| 26. ¿Hasta qué punto las instituciones u organizaciones socias (sectoriales, municipales y sociales, nacionales y locales) que participaron, aportaron a lograr los efectos previstos?   |  |
| 27. Determinar si los Programas Conjuntos aportan a evitar la duplicación, a reducir los costos de transacción y a optimizar las sinergias entre los asociados nacionales y las contribuciones de diferentes organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.            |  |
| 28. Determinar cuáles son las principales lecciones aprendidas del UNDAF en función de próximas experiencias.  |  |
| 29. ¿En qué medida se han complementado las acciones del UNDAF con otros programas/proyectos relacionados de donantes y del gobierno?  |  |
| 30. Analizar la relevancia del Sistema de Monitoreo y de la estrategia de comunicación.  |  |
| 31. ¿Se diseñó e implementó una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?  |  |
| 32. ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de las instituciones para que puedan resistir a los shocks externos y/o no necesiten apoyo a largo plazo?  |  |
| 33. ¿Se promovió la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantiza la financiación de la implementación?   |  |
| 34. ¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos para la sostenibilidad de las intervenciones?   |  |
| 35. ¿Cómo desde los programas conjuntos se ha inyectado un plus en materia de sostenibilidad?  |  |

## GUIAS PARA GRUPOS FOCALES CON POBLACIONES BENEFICIARIAS Y REPRESENTANTES

|  |  |
|--|--|
| 1. ¿Qué cambios se han generado en la vida de las poblaciones priorizadas, incluyendo el cumplimiento de sus derechos, y en qué medida el trabajo del SNU ha contribuido a estos cambios?  |  |
| 2. Qué resultados se lograron en términos de reducción de las causas subyacentes de inequidad y discriminación que afectan a las poblaciones beneficiarias? ¿Cómo las actividades del UNDAF contribuyen a este logro?  |  |
| 3. ¿Cuáles son las ventajas comparativas del SNU?  |  |
| 4. ¿Cómo se han aplicado los enfoques transversales en el UNDAF y cómo se puede fortalecer su implementación y revisión?   |  |
| 5. Grado en que los Programas Conjuntos contribuyen al logro de los efectos del UNDAF. ¿Cumplen los Programas Conjuntos con las expectativas de la Declaración de París (2005) y el Plan de Acción de Accra (2008), referidos a la eficacia de la ayuda al desarrollo? |  |
| 6. ¿Cuál es la valoración de las contrapartes estatales, así como de los beneficiarios finales acerca del apoyo recibido a través del UNDAF (positivo, negativo)?  |  |
| 7. ¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (humanos, experiencia, fondos y tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?   |  |
| 8. ¿Funcionó la estrategia de mecanismos de coordinación y articulación (GTIs, GTIs Especializados y TFs) para la implementación del UNDAF y cuáles podrían ser las mejoras para la gestión del nuevo UNDAF?   |  |
| 9. ¿Fue oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por las Agencias?<br>Y<br>¿Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?  |  |
| 10. ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de las instituciones para que puedan resistir a los shocks externos y/o no necesiten apoyo a largo plazo?  |  |
| 11. ¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos para la sostenibilidad de las intervenciones?   |  |

## GUIAS PARA ENTREVISTAS A SOCIEDAD CIVIL Y COOPERANTES

|  |  |
|--|--|
| 1. ¿Qué cambios se han generado en la vida de las poblaciones priorizadas, incluyendo el cumplimiento de sus derechos, y en qué medida el trabajo del SNU ha contribuido a estos cambios?  |  |
| 2. Qué resultados se lograron en términos de reducción de las causas subyacentes de inequidad y discriminación que afectan a las poblaciones beneficiarias? ¿Cómo las actividades del UNDAF contribuyen a este logro?  |  |
| 3. ¿Cuáles son las ventajas comparativas del SNU?  |  |
| 4. ¿Cómo se han aplicado los enfoques transversales en el UNDAF y cómo se puede fortalecer su implementación y revisión?   |  |
| 5. Grado en que los Programas Conjuntos contribuyen al logro de los efectos del UNDAF. ¿Cumplen los Programas Conjuntos con las expectativas de la Declaración de París (2005) y el Plan de Acción de Accra (2008), referidos a la eficacia de la ayuda al desarrollo? |  |
| 6. ¿Cuál es la valoración de las contrapartes estatales, así como de los beneficiarios finales acerca del apoyo recibido a través del UNDAF (positivo, negativo)?  |  |
| 7. ¿Hasta qué punto se han utilizado los recursos (humanos, experiencia, fondos y tiempo) de manera apropiada para generar los productos deseados?   |  |
| 8. ¿Funcionó la estrategia de mecanismos de coordinación y articulación (GTIs, GTIs Especializados y TFs) para la implementación del UNDAF y cuáles podrían ser las mejoras para la gestión del nuevo UNDAF?   |  |
| 9. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades organizativas del SNU en la implementación del UNDAF?   |  |
| 10. ¿Hasta qué punto las modalidades de alianza y asociación propiciaron la implementación y/o permitieron reducir costos de transacción, financieros, tiempo, entre otros?  |  |
| 11. ¿Fue oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por las Agencias?<br>Y<br>¿Cuáles son las debilidades a superar en el futuro?   |  |
| 12. Determinar si los Programas Conjuntos aportan a evitar la duplicación, a reducir los costos de transacción y a optimizar las sinergias entre los asociados nacionales y las contribuciones de diferentes organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.        |  |
| 13. Determinar cuáles son las principales lecciones aprendidas del UNDAF en función de próximas experiencias.  |  |
| 14. ¿Se diseñó e implementó una estrategia para el desarrollo de capacidades de los socios para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?  |  |
| 15. ¿Hasta qué punto se ha fortalecido la capacidad de las instituciones para que puedan resistir a los shocks externos y/o no necesiten apoyo a largo plazo?  |  |
| 16. ¿Los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo, después de que concluyan las intervenciones del SNU?  |  |
| 17. ¿Se promovió la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantiza la financiación de la implementación?   |  |
| 18. ¿Cuáles han sido las principales barreras y desafíos para la sostenibilidad de las intervenciones?   |  |
| 19. ¿Cómo desde los programas conjuntos se ha inyectado un plus en materia de sostenibilidad?  |  |

## GUIA PARA TECNICA CAMBIO MAS SIGNIFICATIVO

### Recolectando historias de cambio utilizando la metodología Cambio Más Significativo (CMS)

Combinación con la Técnica Grupo focal

Participantes: 5 – 7 personas beneficiarias

Metodología:

El equipo de evaluación deberá definir previamente los dominios de cambio del proyecto en cuestión /ejemplos cambios en la calidad de vida de las personas, cambios en la naturaleza de la participación, en la sostenibilidad de las acciones y organización de las personas – depende de los objetivos del proyecto a evaluar.

Durante la actividad:

1. **Presentación** de los evaluadores y el objetivo de la visita/reunión
2. **Historias de cambio.** Pedir a los participantes que reflexionen/contestan la siguiente pregunta:

*Mirando hacia atrás en los últimos años, ¿Que cree que fue el cambio más significativo en la calidad de vida de las personas (u otro dominio de cambio identificado anteriormente) en esta comunidad?*

3. Se anotan todos los cambios que se mencionan. Los testimonios de cambio deben reflejar un salto cualitativo, un antes y un después, o algo que ocurre por primera vez.
4. Se pregunta cuáles de los cambios son los más importantes.
5. Además se indagará sobre cómo las personas presentes están involucradas en el proyecto y cuáles problemas se presentaron.
6. **Selección** de las historias más significativas.
  - a. Después de escuchar las historias, el facilitador describe las historias justo como lo ha escuchado.
  - b. Luego se seleccionan las historias más significativas CMS de manera participativa. Puede ser por voto, pero cada participante debe reflexionar por que votó como votó.
7. **Sistematización y registro** digital de la historia recolectada. Debe contener la siguiente información:
  - a. Información de quién recolectó la historia y cuándo.
  - b. Descripción de la historia, qué paso, cómo paso, cuándo y con quiénes.
  - c. Significado para quien escribe la historia ¿qué significa?, desde el punto de vista del escritor por qué es significativa?
  - d. Las razones de selección de las historias con cambios más significativos deben ser descritas anexándolas a las historias. Las historias que no son seleccionadas podrán documentadas y puestas a disposición.

## Anexo 6: Listado de actores clave consultados/as en la evaluación

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Rebeca Arias</b>                | Coordinadora Residente Naciones Unidas Guatemala                              |
| <b>Ana María Díaz</b>              | Representante del PNUD  |
| <b>Adriana Quiñones</b>            | Representante de País ONU Mujeres   |
| <b>Sandra Sierra</b>               | Monitoreo y Evaluación OCR  |
| <b>José Antonio Pineda</b>         | Presidente de la Corte Suprema de Justicia                                    |
| <b>Rafael Rojas</b>                | Magistrado Corte Suprema de Justicia  |
| <b>Maritza Alvarez</b>             | Directora de Planificación COPREDEH   |
| <b>Catalina Velásquez</b>          | Directora de Análisis y Mediación de Conflictos COPREDEH                      |
| <b>Rocío Valdez</b>                | Coordinadora del PC Empoderamiento Económico de las Mujeres                   |
| <b>Josefina Tamayo</b>             | Especialista de Género del PMA  |
| <b>Herberth Morales</b>            | Departamento de Cooperación Internacional. Ministerio Público                 |
| <b>Katy Laines</b>                 | Concejala Alcaldía de Nebaj   |
| <b>Cecilia Santiago</b>            | Directora de la Dirección Municipal de la Mujer de Alcaldía de Nebaj          |
| <b>Claudia Hernández</b>           | Directora Fundación Sobrevivientes  |
| <b>María Marta Rocche</b>          | Directora Asociación Política de Mujeres Mayas MOLOJ                          |
| <b>María del Rosario Toj</b>       | Consejo Directivo de MOLOJ  |
| <b>Miguel De Leon Ceto</b>         | Primer Alcalde Indígena de Nebaj  |
| <b>Diego Santiago Ceto</b>         | Primer Alcalde Indígena de Nebaj  |
| <b>Eduardo Cruz</b>                | ASOMOVINDIQ   |
| <b>Diego Rivera Santiago</b>       | ASOMOVINDIQ   |
| <b>Miriam de Paz</b>               | Asociación Campesina para el Desarrollo Integral Nebajense                    |
| <b>Angélica Brito</b>              | ASOMOVINDIQ   |
| <b>Baltazar Cruz</b>               | Alcalde de Cotzal   |
| <b>Maria Cabinal Lopez</b>         | Directora de la Dirección Municipal de la Mujer de la Alcaldía de Cotzal      |
| <b>Boris Alvarado</b>              | Dirección Municipal de Planificación de la Alcaldía de Cotzal                 |
| <b>Santos Reyes de Paz</b>         | Secretario Asistente de Ministerio de Educación en Nebaj                      |
| <b>Edgardo Mendoza</b>             | Enlace PNUD Ministerio de Educación en Nebaj                                  |
| <b>Claudia Argueta</b>             | Coordinadora De Salud del Distrito de Chajul                                  |
| <b>Juan José Rodríguez Lains</b>   | Jefe Departamental del MAGA para Quiche                                       |
| <b>Carolina Rodríguez,</b>         | Subdirectora de Relaciones Internacionales e Inter institucionales de CONJUVE |
| <b>Lourdes Rubio</b>               | Jefa del Departamento de MyE  |
| <b>Carlos Turcios</b>              | Asesor del departamento de MyE.   |
| <b>Juan Carlos Carías</b>          | Secretario SESAN  |
| <b>Maira Ruano</b>                 | Subsecretaria técnica SESAN   |
| <b>Julissa Cifuentes</b>           | Directora de Cooperación Externa SESAN  |
| <b>Celia Flores</b>                | Dirección de Cooperación Externa SESAN  |
| <b>Beatrice Bussi</b>              | Jefa Adjunta de Cooperación UE  |
| <b>Paula Barrios</b>               | Directora UE  |
| <b>Brenda Rosales</b>              | Atención a casos de la UE   |
| <b>Diana Juárez</b>                | Abogada de la UE  |
| <b>Ana Medina</b>                  | Medidas de reparación de Sepur Zarco, UE                                      |
| <b>Esmeralda Alfare</b>            | Administradora de la UE   |
| <b>Ana Raquel Chilola</b>          | Coordinadora proyecto de justicia de transición en la UE                      |
| <b>Giovanna Lemus</b>              | Representante Titular / Integrante de la Red de la No Violencia (CONAPREVI)   |
| <b>Lilian Buch</b>                 | Integrante de la Red de la No Violencia (CONAPREVI)                           |
| <b>Diego Recalde</b>               | Representante País, FAO   |
| <b>Angélica Valenzuela</b>         | Coordinadora de CICAM   |
| <b>Héctor Oswaldo Samayoa Sosa</b> | Coordinador del área de justicia del Centro de Estudios de Guatemala          |



|   |  |
|---|--|
| <b>Pilar Padilla</b>                    | Coordinadora del Programa Ampliando acceso a la Justicia                   |
| <b>Francisco Sapón</b>                  | Director, Dirección de Gestión de Investigación, Universidad Landívar      |
| <b>Luis Alberto Lemus</b>               | Director de Cooperación Académica, Universidad Landívar                    |
| <b>Oscar Trejo</b>                      | Dirección de Cooperación Académica, Universidad Landívar                   |
| <b>Everildo Morataya</b>                | Alcalde municipio La Tinta,  |
| <b>Verónica Chanel</b>                  | Directora DMM, Alcaldía la Tinta   |
| <b>Neida Eugenia Mollinedo Caceros</b>  | Coordinadora Componente Desarrollo Capital Humano y Social, PRODENORTE     |
| <b>Gladys Caal</b>                      | Enlace territorial PC Empoderamiento de la mujer                           |
| <b>Alma Rocío Valdez</b>                | Coordinadora PC Empoderamiento de la mujer                                 |
| <b>Julián Morales</b>                   | Delegado departamental del viceministerio del apoyo a MIPYME, MINECO       |
| <b>Rocío Molina</b>                     | Directora proyecto desarrollo a la MIPYME, MINECO                          |
| <b>Hector Pec</b>                       | Vice Alcalde, Alcaldía de Panzós   |
| <b>Armando Xitumul Piox</b>             | Asesor ambiental, Alcaldía de Panzós                                       |
| <b>Brenda Xol</b>                       | Directora de la Oficina de la Mujer, Alcaldía de Panzós                    |
| <b>Josefina Esperanza Artola Paz</b>    | Directora de la DMM San Miguel de Tucurú (Dirección Municipal de la Mujer) |
| <b>Miriam Chínchales</b>                | Especialista del trabajo Social, DMM Tucurú                                |
| <b>Alfonso Macz</b>                     | Encargado Alta Verapaz, CONALFA  |
| <b>Liliana Valina</b>                   | Representante OACNUDH  |
| <b>Mary Briz</b>                        | Oficial de Derechos Humanos, OACNUDH                                       |
| <b>Carmen Salguero</b>                  | Coordinadora Eje Sólidaidad Mejoremos Guate, FUNDESA                       |
| <b>Yolanda del Rosario Sian Ramírez</b> | Secretaria, SEPREM   |
| <b>Berta Falla</b>                      | Directora de Cooperación Internacional, SEPREM                             |
| <b>Mónica Romero</b>                    | Asesora del Despacho, SEPREM   |
| <b>Jeanie Herrera</b>                   | Asesora de SEPREM  |
| <b>Eugenia de Rodríguez</b>             | Directora de Coop. Nacional e Internacional, MINEDUC                       |
| <b>Ana Grace Cabrero</b>                | Coordinadora del PC  |
| <b>Karol Ponciano Godoy</b>             | Coordinadora del componente ONU Mujeres                                    |
| <b>Eddie Olivares</b>                   | Asesor legal DIPLAN, Ministerio de Gobernación                             |
| <b>Alejandra Díaz</b>                   | Subdirectora de Unidad de administración financiera. Min. Gobernación      |
| <b>Judith Girón</b>                     | Coordinadora Tesorería unidad administración financiera. Min. Gobernación  |
| <b>Claudia Pozuelos</b>                 | Analista de presupuesto de la unidad de administración financiera          |
| <b>Ana María Ruiz</b>                   | Asesora de cooperación en dirección de planificación. Min. Gobernación     |
| <b>Susana Nystrom</b>                   | Embajada de Suecia en Guatemala  |
| <b>Alex Guerra.</b>                     | Director Instituto de Cambio Climático                                     |
| <b>Alfredo Trinidad.</b>                | Presidente Instituto de Fomento Municipal (INFOM).                         |
| <b>Patricia Ortiz.</b>                  | Unidad Ejecutora Proyecto BID. Agua y Saneamiento. INFOM                   |
| <b>Lucia Izquierdo.</b>                 | Directora de Cooperación, Proyectos y Fideicomisos. MAGA                   |
| <b>Lisette Gómez.</b>                   | Coordinadora de gremiales. Cámara de la Industria de Guatemala             |
| <b>Miguel González Gullón</b>           | Coordinador General de Cooperación.  |
| <b>Perla Euler</b>                      | Delegada regional. Alta y Baja Verapaz. SEPREM                             |

## SESIONES DE TRABAJO

|   |  |
|---|--|
| <b>OFICINA DE LA COORDINADORA<br/>RESIDENTE OCR</b>       | Rebeca Arias   |
|   | Carmen Aída González   |
|   | Sandra Sierra  |
| <b>GRUPO DE REFERENCIA PARA LA<br/>EVALUACION EXTERNA</b> | Sandra Sierra, OCR   |
|   | Sofía Vásquez, ONUMUJERES  |
|   | Nely Herrera, PNUD   |
| <b>SEGEPLAN</b>   | Luis Catalán, Subsecretario de Inversión Pública   |
|   | Oliver Avalos, Director de Análisis de la Cooperación Internacional  |
|   | Betsabé Rosales, Directora de Gestión de la Cooperación Internacional  |
|   | Edelma Vásquez, Especialista Gestión de la Cooperación Internacional   |
|   | Eréndira Donis, Especialista de Seguimiento en la Dirección de Enlace Territorio de la Cooperación Internacional |
|   | Carlos Vásquez, Especialista en Análisis y Evaluación de la Cooperación Internacional, Dirección de Análisis     |
| <b>OFICINA DE LA MUJER INDIGENA<br/>-DEMI-</b>            | Regina Yat   |
|   | Evelyn Curucluch   |
|   | Nanci Karina Luc   |
|   | Javier Bal   |
|   | Ángela Herrera   |
|   | Enyma Aynzur   |
| <b>GTI SOCIEDAD MULTICULTURAL<br/>Y DIVERSA</b>           | María Eugenia Ruiz/ UNESCO Asistente de Programas  |
|   | Aura Marina Cumes/ FAO   |
|   | Asistente de Programas, Monitoreo y Evaluación   |
|   | Jackeline Ruiz/OACNUDH   |
|   | Oficial de Derechos Humanos  |
|   | Sofía Vásquez /ONUMUJERES  |
|   | José Roberto Luna/ UNFPA   |
| Sandra Sierra/OCR   |  |
| <b>GTI DESARROLLO SOCIAL</b>                              | Jorge Pinot, OPS/OMS   |
|   | María Claudia Santiz, UNICEF   |
|   | Alejandra Contreras, UNICEF  |
|   | Oscar Boneneosch, OPS/OMS  |
|   | Alejandro Silva, UNFPA   |
|   | Gabriela Deleón UNOP   |
|   | Héctor Sucilla, ONUSIDA  |
|   | Verónica Simán, UNFPA  |
|   | Nicolás Díaz, FAO  |
|   | Montserrat Udal, UNESCO  |
|   | Eunice López, PMA  |
|   | Julio Carranza, UNESCO   |
| <b>PROGRAMA CONJUNTO IXIL</b>                             | Oscar García, responsable temático del PNUD  |
|   | Julio Ramírez, coordinador interagencial territorial   |
|   | Gabriel Morales, responsable temático de OPS   |
|   | José Itzep, FAO  |
|   | Jonás Colon, FAO   |
|   | Diego Pu, FAO  |
|   | Feliciano Cedillo, trabajadora social de OPS   |
| <b>GRUPO UNETE</b>  | Laura Mello, Representante   |
|   | Héctor Rocca, asistente de unidad de MyE   |
|   | Priscila de Molina, Oficial de programas y de monitoreo y evaluación   |
| <b>GTI DESARROLLO INCLUSIVO Y<br/>SOSTENIBLE</b>          | Luisa Fernández, asociada UN.  |
|   | Gabriela Aguilar, analista de programas FIDA   |

|   |   |
|---|---|
|   | Eugenia Dose, coordinadora empoderamiento económico, UNW      |
|   | Diego Recalde, representante FAO                              |
|   | Leticia Sanic, asistente técnica, UNESCO                      |
|   | Oscar Grajeda, oficial de programa FIDA                       |
|   | Alberto Cuomo, oficial de programa UNV                        |
|   | Bruno O., especialista, UNICEF                                |
|   | Josefina Tamayo Muñoz, especialista de género del PMA         |
|   | Flor de Ma. Bolaños, oficial de programa PNUD                 |
|   | Yolanda Ávila, oficial de programa de género UNFPQ            |
|   | Sandra Sierra, OCR  |
| <b>GTI SEGURIDAD Y JUSTICIA</b>             | Érica Díaz, UNWOMEN   |
|   | Ana Isabel Garita V. UNWOMEN                                  |
|   | Ana Grace Cabrera, UNWOMEN                                    |
|   | Lucy Turner, UNWOMEN  |
|   | Liliana, OHCHR  |
|   | Carlos Rivera, WORLDBANK                                      |
|   | Karelia Ramos González, UNDP                                  |
|   | Guadalupe O., UNDP  |
| <b>EQUIPO PC Empoderamiento de la mujer</b> | Alma Rocío Valdez, Coordinadora PC Empoderamiento de la mujer |
|   | Gladys Caal, enlace territorial PC Empoderamiento de la mujer |
|   | Kemberly González, ONU Mujeres                                |
|   | Josefina Tamayo, PMA  |
|   | Emiliano Tux, FIDA  |
|   | José, PMA   |

## GRUPOS FOCALES

|  |  |
|--|--|
| <b>GRUPO DE MUJERES PARTICIPANTES EN PC Empoderamiento de la mujer</b>                                   | Grupo de mujeres, Peniel, Tukurú (10 mujeres)          |
| <b>GRUPO DE MUJERES PARTICIPANTES EN PC Empoderamiento de la mujer</b>                                   | Grupo de mujeres, ECA Cahaboncito, Panzós (12 mujeres) |
| <b>GRUPO DE MUJERES PARTICIPANTES EN PC Empoderamiento de la mujer</b>                                   | Grupo de Mujeres Campur, La Tinta (8 mujeres)          |
| <b>MESA INDIGENA DE CAMBIO CLIMATICO</b>   | Ramiro Batzin  |
|  | Yeshing Juliana Upun                                   |
|  | Félix Sarazúa Raxtún                                   |
|  | Marvin Chirix Sotz                                     |
| <b>REPRESENTANTES COMUNITARIOS DE SANTA AVELINA VINCULADOS AL PC IXIL (participación de 23 personas)</b> | COCODES  |
|  | COMADRONAS   |
|  | COMISIONES DE SALUD                                    |
|  | ALCALDIA INDIGENA                                      |
|  | COLRED   |
|  | FACILITADORES  |
|  | TECNICOS   |
| <b>REUNION CON SOCIOS IMPLEMENTADORES DEL PNUD EN EL PC IXIL</b>   | Miguel Pérez, FUNDEBASE                                |
|  | Pablo Navarro, Fundación Solar                         |
|  | Heinz Laib, SEGEPLAN                                   |
|  | Otto Cuellar, FUNDAMAYA                                |
|  | Eladio Xirúm, CONRED                                   |

## Anexo 7: Matriz de avance por indicadores UNDAF 2015 - 2019

| EJE                               | EFECTOS  | INDICADOR   | Años           |      |      |
|-----------------------------------|--|---|----------------|------|------|
|                                   |  |   | 2015           | 2016 | 2017 |
| DESARROLLO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE | 1.1 P<br>Población rural en condiciones de pobreza, desarrolla nuevas oportunidades económicas sostenibles en condiciones de competitividad sistémica.   | 1.1.1 Número de planes de desarrollo municipal que incluyen iniciativas de oportunidades económicas.  |                |      |      |
|                                   |  | 1.1.2 Número de instrumentos de política pública que facilitan el acceso de medios de producción sostenibles a la población rural, implementados. |                |      |      |
|                                   |  | 1.1.3 Porcentaje de la PEA rural de 15 a 30 años, con al menos 9 años de escolaridad (Educación de la Población Económicamente Activa Rural)      |                |      |      |
|                                   |  | 1.1.4 Porcentaje de la población ocupada rural (mayor de 15 años) con ingresos laborales menores al valor de una canasta básica de alimentos      | No tiene color |      |      |
|                                   |  | 1.1.5 Porcentaje de la población rural viviendo en pobreza extrema de consumo   | No tiene color |      |      |
|                                   |  | 1.1.6 Número de programas e iniciativas que reducen la pobreza y contribuyen al empoderamiento económico de las mujeres rurales.                  |                |      |      |
|                                   | 1.2 El sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y las instituciones de gobierno que corresponden, desarrollan coordinadamente, políticas e inversiones que propician la protección, el uso responsable y la conservación de los recursos naturales, y la resiliencia comunitaria para enfrentar los fenómenos naturales. | 1.2.1 Número de planes de desarrollo municipal que incorporan la protección, el uso responsable y la conservación de los recursos naturales.      |                |      |      |
|                                   |  | 1.2.2 Número de municipios que cumplen con criterios de "municipios resilientes"  |                |      |      |
|                                   |  | 1.2.3 Número de comunidades y municipios certificados en RRD/ resiliencia por la CONRED.  |                |      |      |

|                   |  |   |                |                     |  |
|-------------------|--|---|----------------|---------------------|--|
| DESARROLLO SOCIAL | 2.1 Hogares del área rural alcanzan la seguridad alimentaria y nutricional, con enfoque integral y sostenible.   | 2.1.1 Porcentaje de embarazadas y madres en período de lactancia que acceden a las intervenciones de la Ventana de los Mil Días.  |                |                     |  |
|                   |  | 2.1.2 Porcentaje de niños y niñas menores de 24 meses que acceden (a las intervenciones de la Ventana de los Mil Días).   |                |                     |  |
|                   |  | 2.1.3 Porcentaje de hogares con acceso a agua por tubería.<br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i>   | No tiene color | Incluía saneamiento |  |
|                   |  | 2.1.4 Porcentaje de hogares con acceso a servicio sanitario.<br><i>Nuevo, porque el anterior se separa (agua y saneamiento), por tanto no hay dato en el 2015 y 2016</i>                                    |                |                     |  |
|                   |  | 2.1.5 Mínima Dieta Aceptable –MAD– en niños de 6 meses a menores de 2 años.   |                |                     |  |
|                   |  | 2.1.6 Porcentaje de recursos de cada institución del gobierno central, que se asignaron y ejecutaron, por programa, proyecto y actividades, para la reducción de la inseguridad alimentaria y desnutrición. | No tiene color |                     |  |
|                   |  | 2.1.7 Incremento porcentual anual de la producción de frijol y maíz a nivel nacional.<br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i>                        |                |                     |  |
|                   | 2.2 Las poblaciones priorizadas incrementan su acceso y permanencia a la educación, incluyendo la formación técnica, así como a la alfabetización con calidad, equidad y pertinencia cultural. | 2.2.1 Tasa neta de escolaridad nivel preprimario  | No tiene color |                     |  |
|                   |  | 2.2.2 Tasa neta de escolaridad del nivel primario   |                |                     |  |
|                   |  | 2.2.3 Tasa neta de escolaridad nivel medio ciclo básico.  |                |                     |  |
|                   |  | 2.2.4 Tasa neta de escolaridad nivel medio ciclo diversificado.   |                |                     |  |

|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
|  |  | 2.2.5 Porcentaje de alumnos graduandos que alcanza el nivel de logro en lectura y matemáticas.  | No tiene color                                     |  |  |
|  |  | 2.2.6 Porcentaje del PIB como gasto público en educación.   |  |  |  |
| 2.3 Las poblaciones priorizadas incrementan su acceso y uso de servicios integrales de salud de calidad, con pertinencia cultural y equidad. |  | 2.3.1 Porcentaje de partos atendidos por personal médico.   |  |  |  |
|  |  | 2.3.2 Población que acude a los servicios públicos para atención de episodio de enfermedad, accidente o quebranto de salud en el último mes antes de la Encuesta de Condiciones de Vida.                                      |  |  |  |
|  |  | 2.3.3 Proporción de mujeres en edad fértil (de 15 a 49 años) que practican la planificación familiar con métodos modernos.<br><br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i> |  |  |  |
|  |  | 2.3.4 Porcentaje de Población en Mayor Riesgo (PEMAR) que accede a servicios de prevención para ITS y VIH.  | No tiene color                                     |  |  |
|  |  | 2.3.5 Porcentaje de cobertura de vacunación (esquema completo) con pentavalente en niños y niñas menores de 5 años.   |  |  |  |
|  |  | 2.3.6 Porcentaje del presupuesto general de la nación, asignado a programas, proyectos y actividades a la Salud Pública y con relación al PIB.  |  |  |  |
|  |  |   | 3.1.1 Tasa de homicidios sobre 100,000 habitantes. |  |  |
|  |  | 3.1.2 Porcentaje de mujeres que han sufrido algún tipo de violencia por parte de la pareja o ex pareja en los últimos 12 meses.   |  |  |  |
|  |  | 3.1.3 Número de muertes violentas de mujeres.   |  |  |  |
|  |  | 3.1.4 Número de nuevos instrumentos nacionales (políticas, leyes e instituciones) de gestión pública en prevención de la violencia.   |  |  |  |
|  |  | 3.1.5 Proporción entre el número de policías versus el número de agentes privados de seguridad.   |  |  |  |

|  |  |   |                |  |  |
|--|--|---|----------------|--|--|
| SOCIEDAD SEGURA Y LIBRE DE VIOLENCIA   | 3.1 Las instituciones públicas de seguridad adoptan un enfoque civil, preventivo y de seguridad democrática con perspectiva de derechos humanos. | <i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i>   |                |  |  |
|  |  | 3.1.6 Número de efectivos militares participando en tareas de seguridad ciudadana.<br><i>(el indicador anterior estaba incluido en el indicador anterior) (el dato solo se mide en el 2017)</i>   |                |  |  |
|  |  | 3.1.7 Porcentaje de las recomendaciones internacionales vinculantes de derechos humanos relacionadas con el tema de seguridad, cumplidas o parcialmente cumplidas por el Estado.                  |                |  |  |
|  | 3.2 Las poblaciones priorizadas disponen de mejores sistemas de protección y prevención de la violencia en su entorno público y privado.         | 3.2.1 Porcentaje de personas que consideran que ha mejorado la Seguridad Ciudadana.   |                |  |  |
|  |  | 3.2.2 Número de casos de ataques contra defensores de derechos humanos y periodistas.   |                |  |  |
|  |  | 3.2.3 Número de instituciones educativas que implementan una estrategia de prevención de la violencia con énfasis en grupos más vulnerables.  |                |  |  |
|  |  | 3.2.4 Número de programas de protección de niñas, niños y adolescentes, implementados.<br><i>Nuevo en 2017</i>  |                |  |  |
|  |  | 3.2.5 Número de centros de apoyo integral a mujeres sobrevivientes de violencia que prestan servicios integrales de atención.<br><i>Ajustado</i>  |                |  |  |
|  |  | 3.2.6 Número de casos que recibieron asilo y protección humanitaria efectiva del Estado: Refugiados, Víctimas de Trata, Migrantes con necesidades de protección especial.<br><i>Nuevo en 2017</i> |                |  |  |
|  |  | 4.1.1 Tasa de impunidad de delitos contra la vida.  | No tiene color |  |  |
| 4.1.2 Tasa de impunidad de delitos contra la vida de las mujeres.<br><i>Ajustado</i> |  |   |                |  |  |





|  |   |   |                |  |  |
|--|---|---|----------------|--|--|
|  |   | <i>Nuevo en 2017</i>  |                |  |  |
|  |   | 4.2.6 Número de mecanismos nacionales para la implementación del Estatuto de Roma sobre la Corte Penal Internacional (no repetición).<br><i>Ajustado</i>  |                |  |  |
|  |   | 4.2.7 Porcentaje de mujeres que participan en la resolución de conflictos y seguridad.<br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i>   | No tiene color |  |  |
|  |   | 4.2.8 Porcentaje de mujeres que participan como Consejeras en el Consejo Nacional para el Seguimiento de los Acuerdos de Paz - CNAP.<br><i>Nuevo en 2017</i>  |                |  |  |
|  |   | 4.2.9 Número de sentencias sobre reparación transformadora para mujeres sobrevivientes de violencia sexual relacionada con el conflicto (verdad, justicia y reparación).  | No tiene color |  |  |
|  | 5.1 Los pueblos indígenas, principalmente jóvenes y mujeres, ejercen una ciudadanía activa y participan efectivamente en la toma de decisiones en materia de desarrollo, a nivel comunitario, | 5.1.1 Número de organizaciones e instituciones representativas de pueblos indígenas que participan en toma de decisiones en los temas que los afecten, a nivel local, regional y/o nacional.<br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i> |                |  |  |
|  |   | 5.1.2 Número de autoridades representativas de los pueblos indígenas que participan en toma de decisiones en los temas que los afecten, a nivel local, regional y/o nacional.<br><i>Nuevo en 2017</i>   |                |  |  |
|  |   | 5.1.3 Número de normativas aprobadas por los organismos del Estado en cumplimiento de sus compromisos, acorde a los estándares internacionales en materia de derecho de pueblos indígenas.<br><i>Nuevo en 2017</i>  |                |  |  |

|   |  |  |        |        |        |
|---|--|--|--------|--------|--------|
| SOCIEDAD<br>MULTICULTU-<br>RAL Y<br>DIVERSA | municipal, departamental y nacional.   | 5.1.4 Porcentaje de mujeres y hombres que se auto identifican como indígenas ocupando puestos de elección popular y designados en puestos directivos.<br><br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i>   | Green  | Red    | Red    |
|   |  | 5.1.5 Número de organizaciones juveniles, particularmente de mujeres e indígenas, fortalecidas en sus capacidades para participar en mecanismos de toma de decisiones en procesos de desarrollo que les afecten.<br><br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i>                          | Green  | Yellow | Yellow |
|   |  | 5.1.6 Número de instituciones públicas fortalecidas en la aplicación del marco normativo de pueblos indígenas  | Green  | Green  | Yellow |
|   | 5.2 Instituciones públicas y sociedad civil desarrollan mecanismos para la defensa contra toda forma de estigma y discriminación hacia personas LGBTI, mujeres, indígenas y otros grupos en condiciones de vulnerabilidad. | 5.2.1 Número de casos de discriminación documentados y resueltos relacionados con discriminación hacia personas en condición de vulnerabilidad (PVV, orientación sexual, identidad de género, de género, discapacidad, racial y juvenil).<br><br><i>Ajustado (el dato del 2015 y 2016 son comparables, pero éstos con el 2017 no lo son)</i> | Green  | Green  | Yellow |
|   |  | 5.2.2 Número de instituciones públicas que adoptan políticas orientadas a eliminar el estigma y la discriminación hacia todos los grupos vulnerados (PVV, LGBTI, mujeres, personas con discapacidad, pueblos indígenas y jóvenes).   | Yellow | Yellow | Yellow |
|   |  | 5.2.3 Número de espacios de protección que brindan asistencia a migrantes en tránsito, guatemaltecos retornados y personas en necesidad de protección internacional.<br><br><i>Nuevo en 2017</i>   |        |        | Green  |

## Anexo 8: Historias de cambio en la vida de las personas

En el marco del trabajo de campo se aplicaron algunas entrevistas semi-estructuradas a participantes en los Programas Conjuntas con el fin de recolectar algunas historias de cambio significativo. Se ha seleccionado dos historias que se considera las más reveladoras por el EE, a fin de identificar los cambios generados en la realidad de las personas participantes a nivel de impacto o efecto. Resultará útil para la identificación de los resultados más significativos y permitió a las personas participantes destacar lo que en su vivencia experimentaron y perciben como un cambio trascendente. También fue de utilidad para recabar información sobre los aspectos cualitativos de los efectos del UNDAF.

Como resultado, se presenta dos historias de vida de dos mujeres que dan cuenta de cómo la acción de NU en cooperación a la acción institucional y a través de los PC impacta en la vida de las personas, transformando su visión de ellas mismas y de su entorno, fortaleciendo sus capacidades y buscando disminuir la brecha de género en su familia y en su comunidad.

## LA HISTORIA DE CAMBIO DE MANUELA

### PARTICIPANTE EN EL PC ACELERANDO EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICA DE LA MUJER

Ella es Manuela. Manuela vive en la Aldea Cahaboncita en el municipio de Panzós, Alta Verapaz. Tiene 55 años. Se casó a una edad temprana. No sabe leer ni escribir. La responsabilidad de criar a 8 hijos sola le cayó después de que su esposo la abandonó por otra mujer. A pesar de las dificultades, estaba decidida a lograr un cambio en su vida y la de sus hijos.

Manuela nos contó sobre 3 cambios importantes en su vida a partir de su participación en el PC.

El primer cambio: aumentaron sus habilidades para la toma de decisión sobre la utilización de sus ingresos e inició su incursión en actividades productivas. Además, tuvo acceso, y capacidad de manejo del crédito, a la caja de ahorro para hacer inversiones en la educación de sus hijos y para aumentar la productividad de sus actividades.



*“Hace 3 años desconocíamos cual es el ahorro. Empezamos con las capacitaciones y después con un proyecto de ahorro. Antes no sabíamos que era ahorrar un dinerito. Hace tres años no había nada que nos conmovía. Ahora desarrollamos proyectos juntas, estamos implementando un comedor, planificamos, cocinamos y vendemos juntas - todos los martes y los sábados. El dinero que ganamos lo ahorramos. Puedo hacer inversiones que antes no podía, lo invierto en educación, vacunas de los cerdos, concentrados de la comida de los cerdos para aumentar la productividad. Algunos hombres no están contentos. Hicieron una reunión en la asamblea. Decían que por qué dejaron a los hombres de menos. Que por qué las de más abajo ahora están sobresaliendo.”*

El segundo cambio tiene que ver el aumento de autoestima, habilidades de liderazgo y la ampliación de la participación en la comunidad y en espacios de toma de decisiones que le concierne:

*“Hace 3 años no nos tomaron en cuenta, a las mujeres. Solo se organizaron los hombres. Yo era muy tímida, me quedaba encerrada en mi casa y no sabía lo que estaba pasando en mi comunidad. Cuando empezó el PC empezamos a tener las oportunidades que ellos tienen. Ahora estamos participando, nosotras las mujeres. Nos reunimos cada semana, cada jueves. Tengo la confianza para participar en mi comunidad. Yo doy ánimo a las demás mujeres para que salgamos adelante. Si queremos podemos”*

El tercer cambio tiene que ver con mejoras de la seguridad alimentaria y nutricional de la familia al mejorar tanto el acceso como el consumo de los alimentos, el acceso y control de los recursos productivos, y además, la reducción de la fatiga y la carga de trabajo de las mujeres rurales.

*“El cambio más significativo en mi vida es que ya no tengo que salir a trabajar en campo bajo el sol para limpiar, sembrar y cosechar. Mis niños que ya son grandes se encargan de eso ahora. De allí sale el maíz para el consumo. Con la ayuda del PC, en el patio de mi casa tengo pollos y cerdos de engorde, he sembrado arboles frutales y tengo un huerto con hierbas, huisquil, yuca, plátanos, y muchas otras cosas. Quizás suena raro, aprendimos como comer muchas cosas, pero lo más importante es que ahora puedo quedarme en mi casa a atender a los animales y el huerto, mientras cuido a los niños en la sombra.”*

## LA HISTORIA DE CAMBIO DE OLGA

### PARTICIPANTE EN EL PC ACELERANDO EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICA DE LA MUJER

Ella es Olga, vive en la Aldea Campur en el municipio de La Tinta, Alta Verapaz. Tiene 31 años. Es maestra en una escuela primaria. Vive en unión de hecho y tiene una hija de 4 años. Su pareja es agricultor. Olga tiene muchos sueños. Quiere salir adelante y quiere ser un ejemplo para su niña. Hoy Olga es una inspiración para muchas mujeres en su comunidad.

Olga nos contó sobre 2 cambios importantes en su vida y en la vida de las mujeres en la comunidad a partir de su participación en el PC.

El primer cambio tiene que ver con la concienciación de las mujeres sobre sus derechos a la autonomía económica, la participación y la igualdad.

*“Al principio me costaba convencer a mi pareja. Él pensaba que solo debe cuidar a la casa y a la niña. Que no debería salir de la casa y mucho menos de la comunidad o a otro municipio. Ahora salgo a muchas ferias en otros municipios. Soy la Secretaria del grupo. Con el apoyo del PC nos hicieron saber que nosotras tenemos derecho como mujer para tener ingresos en la familia. No vamos a depender del dinero de nuestros maridos. Que tenemos derecho de participar en las decisiones en la casa y en la comunidad. Que es importante. Ahora mi niña dice que quiere salir a vender como yo cuando sea grande, que me va a ayudar. Imagínesse como se siento cuando te dicen eso.”*



El segundo cambio tiene que ver con las capacidades instaladas en las mujeres organizadas de las asociaciones sobre empoderamiento económico y liderazgo, gestión financiera y capacidad de manejo de créditos. Esto aportó a la generación de ingresos y amplió la participación de las mujeres en espacios de liderazgo y comercialización de sus producciones. Hoy Olga y otras mujeres son protagonistas de la economía del hogar.

*“Antes hacíamos el shampoo, lo hacíamos en frascos de gaseosa, los de 5 quetzales, pero nadie nos apoyaba, no sabíamos como salir con los productos. Ahora usamos frascos bonitos con etiquetas y vamos a vender a ferias artesanales en todos los municipios. Lo que vendemos más es el de sábila y aguacate. Desde hace 3 años estamos ahorrando la ganancia. La tenemos en una caja de ahorro. Una mujer tiene la caja y otra mujer la llave. Tenemos un libro donde anotamos gastos de producción y ganancias. El PC nos sacó adelante. Nos apoyaron con talleres, con asesoría. Siempre vienen y nos dan ánimo. Me gusta porque si no hacemos nada, cómo vamos a salir de pobreza.”*



## Anexo 9: Leyes, Políticas y Planes – colaboración del UNDAF 2015-2019

### Leyes, Políticas y Planes apoyado por el UNDAF del 2015-2017

|   | Leyes   | Políticas  | Planes  |
|---|---|--|---|
| <p>Efecto 1.1</p> <p>Desarrollo económico</p> | <p><b>2017</b></p> <p>Se asesoró técnicamente en la elaboración de la <u>Ley de alimentación escolar</u> la cual fue aprobada y en la elaboración del reglamento correspondiente, el cual se espera sea aprobado en 2018.</p> <p>Se asesoró técnicamente en la elaboración de propuesta de <u>Ley General de Pesca y Acuicultura</u> presentada al Congreso de la República.</p> <p><b>2016</b></p> <p>Se ha aprobado en 2016 la <u>Ley de Alimentación Escolar</u>, esta con un fuerte componente de compra a los Agricultores familiares</p> <p><b>2015</b></p> <p>Se ha aprobado en 2015 la <u>Ley Probosque</u></p> <p>La Ley Probosque firma de carta de entendimiento entre el INE, Segeplan y el SNU.</p> <p>Inicio de la implementación de la PNDRI, PAFFEC, Ley del PINPEP</p> | <p><b>2017</b></p> <p>Se acompañó y asesoró técnicamente para proponer reformas e iniciativas de políticas públicas, logrando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma aprobada de la <u>Política sobre la Actividad Turística en Áreas protegidas</u>.</li> <li>• Aprobado el <u>normativo del CONAP para la recolección y reinversión de las tarifas de entrada y concesiones en áreas protegidas</u>.</li> <li>• Aprobado los estándares ambientales y sistema de certificación para el desarrollo del turismo en <u>áreas protegidas</u>.</li> <li>• Aprobado el <u>Programa de incentivos económicos para el sector privados y los administradores del área protegidas</u>.</li> <li>• Reforma aprobada de la <u>Política de co-administración de áreas protegidas y sus instrumentos de gestión</u>.</li> </ul> <p><b>2016</b></p> <p>Se brindó asesoría para el establecimiento de lineamientos de Política Social.</p> <p>Se ha apoyado al MAGA en el relanzamiento de la <u>Política Institucional de Género</u>.</p> <p><b>2015</b></p> | <p><b>2017</b></p> <p><u>10 planes de desarrollo municipal</u> revisados incorporando el componente de desarrollo económico.</p> <p>Se brindó asistencia técnica a diferentes entidades del Estado, logrando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Nacional de Bosques - INAB cuenta con un <u>Plan Estratégico Institucional y Quinquenal</u>, para la priorización de las acciones enmarcadas dentro de la Ley PROBOSQUE y la Estrategia Nacional de Recuperación del Paisaje Forestal.</li> <li>• Elaboración de documento del <u>Plan de Alimentación Escolar</u>.</li> <li>• Análisis de Brecha de género en la Agricultura Familiar, propuesta para la incorporación del enfoque y elaboración de <u>Plan de acción para la incorporación del enfoque de igualdad de género en la implementación del PAFFEC</u>, elaborada por la Comisión Técnica del PAFFEC y la Unidad de Género.</li> </ul> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | <p><u>Política de Género del MAGA</u> firma de carta de entendimiento entre el INE, Segeplan y el SNU.</p> <p>Implementación de la Política de producción más limpia, según normas ISO y la territorialización de los planes de la PNDRI.</p> <p>Avances en la <u>Política nacional de promoción y desarrollo de la mujer</u> tiene un componente económico, la SNERT cuenta con un componente específico para mujeres (socio productivo y ambiental) y la Política agraria plantea acceso a la tierra para mujeres y pertinencia cultural.</p>  | <p><u>10 planes de desarrollo municipal</u> (PDM) fueron revisados en el 2015, que incluyen el componente de desarrollo económico sostenible y/o impulsan iniciativas económicas. Cada PDM incluye un plan operativo 2016-2017</p> <p>La implementación de los <u>planes de la PNDRI</u>.</p> <p>Establecimiento de <u>planes de encadenamientos productivos, extensión rural y riego</u>; se ha preparado la propuesta de un nuevo modelo de acceso a la tierra enfocado en las mujeres y la estrategia nacional del paisaje y tierras forestales.</p>  |
| <p>Efecto 1.2<br/>RRNN y<br/>resiliencia</p> | <p><b>2017</b><br/><b>2016</b><br/><b>2015</b></p> <p>Elaborada la iniciativa de <u>Ley general de aguas</u>.</p> | <p><b>2007</b><br/><b>2016</b><br/><b>2015</b></p> <p>La iniciativa de servicios de salud “Amigos de la lactancia materna” cuenta con 9 hospitales certificados a nivel nacional y se están evaluando 11 del segundo nivel de atención y se continúa implementando con el MSPAS la <u>Política de nutrición pediátrica hospitalaria a nivel nacional</u>.</p> <p><b>2015</b></p> <p>Elaborada la <u>Política nacional de ordenamiento territorial</u>.</p> <p>Avances en la elaboración de la iniciativa de la <u>política de desechos sólidos</u>, la estrategia de reducción de emisiones por deforestación evitada.</p> | <p><b>2017</b></p> <p><u>29 Planes de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial PDM-OT</u> basados en la nueva metodología desarrollada por SEGEPLAN</p> <p>Se ha apoyado en la actualización de 9 <u>planes Estratégicos Institucionales y Planes Operativos Multianuales</u></p> <p>Se ha asesorado técnicamente en la elaboración, gestión y/o implementación de los siguientes planes y estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 municipios del Altiplano Occidental cuentan y gestionan áreas protegidas municipales por medio de planes maestros, los cuales se derivan de su PDM.</li> </ul> |

|                              |                                       |  |  |
|------------------------------|---------------------------------------|--|--|
|                              |                                       | <p>Existe un proyecto MAGA-PMA para el Corredor Seco y Segeplan en el marco del informe de <u>la política de desarrollo social</u>, contempla la gestión del riesgo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 planes agrícolas y ambientales municipales los cuales están articulados a otros instrumentos de planificación como PAFFEC, Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y la Política Agropecuaria en San Marcos.</li> <li>• En proceso, 4 planes de gestión de riesgo (3 en El Progreso y 1 Zacapa).</li> <li>• 7 consejos de Microcuenca cuentan con plan de manejo integral en Corredor Seco y área Ixil.</li> <li>• Estrategia de resiliencia comunitaria en el Corredor Seco, elaborada participativamente con actores institucionales y de la sociedad civil, en proceso de implementación.</li> <li>• Se ha apoyado en la realización de Estudio Técnico y Plan Maestro de 5 áreas protegidas marino costeras en 11 Municipios del Litoral Pacífico.</li> </ul> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> <p>14 PMD fueron revisados en 2015 que incluye el manejo sostenible de bosques y gestión de riesgo municipal</p> <p><u>Plan interinstitucional para prevención y control</u> de la tala ilegal y de las DVGTT para tierra, bosques y pesca.</p> |
| <p>Efecto 2.1</p> <p>SAN</p> | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>   | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p>  |



|                         |  |   |  |
|-------------------------|--|---|--|
|                         | <p>La <u>Ley para Alimentación Escolar</u> fue aprobada por el congreso de la República y se formuló el programa de Alimentación Escolar.</p> <p><b>2015</b></p> | <p>Se implementó con el MSPAS la <u>Política de nutrición pediátrica hospitalaria a nivel nacional</u>.</p> <p>Involucrar a SESAN, MINEDUC y MSPAS, trabajar con las municipalidades, específicamente con las Comisiones de salud y SAN y contemplar las <u>Políticas de fortalecimiento municipal y coordinar con la S CEP</u>.</p> <p>Se ha apoyado al MSPAS en la implementación de la <u>Política nacional de agua y saneamiento</u>.</p> | <p>Se establecieron <u>planes de gestión de riesgo en el sector educación</u>, o sea; en escuelas primarias de 26 municipios se establecieron planes y MAGA estableció su <u>plan institucional de respuesta ante desastres agroclimáticos</u>.</p> <p><b>2015</b></p> <p>Se participó activamente en la elaboración del <u>Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional - PESAN 2016-2020</u>.</p> |
| Efecto 2.2<br>Educación | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>   | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>  | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> <p>Elaborar <u>Plan sistemático de capacitación a docentes</u>, y hacer abogacía para el aumento del presupuesto del MINEDUC, mediante la tasa de iniciación y culminación e incluir en el análisis factores como pobreza, trabajo infantil y migración; realizar mapeo de capacitaciones.</p>  |
| Efecto 2.3<br>Salud     | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>   | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> <p>Se ha trabajado con comités de emergencia y se desarrolló la <u>Política nacional de comadronas</u>.</p>  | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p>Se apoyó el proceso de establecer el nuevo <u>Plan Estratégico Nacional 2017 – 2021</u> que está pendiente de aprobación.</p> <p><b>2015</b></p>  |
| Efecto 3.1              | <p><b>2017</b></p>   | <p><b>2017</b></p>  | <p><b>2017</b></p>   |

|                  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|
| <p>Seguridad</p> | <p>Se brindó asistencia técnica junto con organizaciones de sociedad civil en el proceso de elaboración y presentación de la iniciativa de <u>Ley 5285 de Sistema de Protección de la Niñez</u>.</p> <p>Se brindó asesoría y asistencia técnica a iniciativas de <u>ley relacionadas con seguridad y justicia</u>, tanto en espacios con organizaciones de sociedad civil cómo, con el Congreso de la República (Comisiones de Trabajo; Mesa de Seguridad y Justicia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas a la <u>Ley de Amparo</u>;</li> <li>• Reformas al <u>Código Procesal Penal respecto al procedimiento especial de aceptación de cargos</u>;</li> <li>• Reformas a la <u>Ley de Comisiones de Postulación</u>;</li> <li>• Reformas al <u>Código Procesal Penal relacionadas con temas de prisión preventiva</u>, entre otras;</li> <li>• Reformas a la <u>Ley de la Policía Nacional Civil</u>;</li> <li>• Reformas a la <u>Ley de Orden Público</u>.</li> </ul> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> <p>Logrando ingresar la propuesta de <u>Ley de orden público</u>.</p> | <p>Se brindó asistencia técnica para la elaboración de la <u>Política Municipal de prevención de la violencia y el delito</u> de Chimaltenango la cual fue presentada y actualmente está en proceso de implementación.</p> <p>Se brindó asistencia técnica a diferentes instancias del Gobierno para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diseño una propuesta de <u>política para la reparación digna y transformadora de víctimas de violencia sexual</u></li> <li>• Diseñada la <u>Política Municipal de Desarrollo Integral de las Mujeres durante su ciclo de vida</u>, de la Ciudad de Guatemala (2018-2027).</li> </ul> <p><b>2016</b></p> <p>Los instrumentos en detalle son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Políticas municipales de Prevención de la Violencia</u> en San Marcos, Santa Cruz del Quiché, Salamá y San Miguel Petapa.</li> <li>• Estrategia municipal de prevención de violencia y Observatorio municipal en San Luis Jilotepeque.</li> </ul> <p>Durante 2015 y 2016, se elabora la propuesta de <u>Modelo para el diseño y ejecución de políticas municipales integrales para la prevención y atención a la VCM, Trata y Femicidio</u>; funcionarios-as del MINGOB, PNC, UPCV, MP y Municipalidades intercambian con otros países de la región.</p> <p>Se cuenta con una propuesta de <u>política municipal en prevención de la violencia</u> con énfasis en aquella que afecta a adolescentes y jóvenes para Chimaltenango, diseñada por la COMUPRE.</p> | <p>Se brindó asistencia para el diseño del <u>Plan de equidad de oportunidades</u> institucionaliza el programa Ciudades Seguras y Espacios Públicos Seguros, orientado a la seguridad ciudadana de las mujeres y niñas y la prevención del acoso y otras formas de violencia contra las mujeres y niñas en los espacios públicos.</p> <p><b>2016</b></p> <p>En 2016 se apoyó al diseño de la <u>Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito</u>.</p> <p><u>Plan de Acción de la Política Nacional de Prevención de la Violencia</u>.</p> <p><b>2015</b></p> <p>Elaboración y inicio de la implementación a nivel local del <u>Plan de Acción de la Política nacional de prevención de la violencia</u>.</p> |
|------------------|--|--|--|

|            |             |  |             |
|------------|-------------|--|-------------|
|            |             | <p>En revisión la nueva “<u>Política de Cultura de Paz</u>” que incluye seguridad integral, donde han priorizado 13 departamentos.</p> <p>Se ha brindado asesoría sobre la <u>política LGBTI</u>, para la socialización y propuesta final para su aprobación ante SEGEPLAN</p> <p><b>2015</b></p> <p>Inicio de la implementación a nivel local de la <u>Política nacional de prevención de la violencia y el delito</u>, se puso en funcionamiento la plataforma tecnológica integrada del MINGOB, para garantizar acceso a datos de seguridad y justicia.</p> <p><u>Política nacional de prevención de la violencia</u>, a nivel local se han aprobado 4 Política municipales, 5 municipios más han iniciado gestiones para incorporar lineamientos de la Política sus planes municipales.</p> <p>Monitoreo de: <u>Política nacional de promoción y desarrollo integral de la mujer</u>, <u>Política nacional de prevención de la violencia y el delito</u>, <u>seguridad ciudadana y convivencia Pacífica</u>; y <u>Política pública contra la trata de personas y atención a víctimas</u></p> <p>Se elaboró el planteamiento concreto a la <u>política LGBTI</u>, para la socialización y propuesta final para su aprobación ante Segeplan, junto a la elaboración del fundamento legal, ruta crítica y metodología de trabajo.</p> |             |
| Efecto 3.2 | <b>2017</b> | <b>2017</b>  | <b>2017</b> |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Protección<br>violencia                   | <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>                    | <p>Acompañamiento y asistencia técnica para la elaboración de la <u>Política Pública sobre protección de defensoras y defensores de DDHH</u>; siendo parte de la mesa técnica de desarrollo del borrador de la política.</p> <p><b>2016</b></p> <p>Se proporcionó asistencia técnica sobre los estándares internacionales relevantes en el contexto del desarrollo de una propuesta de una <u>Política Pública de defensores y defensoras de DDHH (COPREDEH)</u>.</p> <p><b>2015</b></p> <p>Se ha establecido compromisos interinstitucionales, como cartas de entendimiento, y convenios con SVET; MSPAS y MIDES para la ruta de atención de embarazos en niñas y adolescentes; y con la Secretaría Presidencial de la Mujer para la implementación de <u>la Política Nacional de promoción y desarrollo Integral de las Mujeres</u>.</p> | <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>                    |
| Efecto 4.1<br>Esclarecimiento<br>de casos | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> | <p><b>2017</b></p> <p>Se brindó asistencia técnica en el proceso de actualización de la <u>Política de Persecución penal Democrática</u> y realización de la primera fase de socialización de esta a 1,850 fiscales y auxiliares.</p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p>  | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p>Efecto 4.2<br/>Justicia de<br/>Transición</p> | <p><b>2017</b><br/><b>2016</b></p> <p>No hay avances, la propuesta de Ley para implementación del Estatuto de Roma sigue detenida en el Congreso</p> <p><b>2015</b></p> <p>Existe una propuesta de <u>Ley para la implementación del Estatuto de Roma</u>, sobre Corte Penal, elaborada por la Coalición Guatemalteca por la Corte Penal Internacional y otras organizaciones de la sociedad civil, incluyendo organizaciones de mujeres; esta se ha discutido en la Mesa de Seguridad y Justicia integrada por sociedad civil, Congreso y cooperantes.</p> | <p><b>2017</b><br/><b>2016</b><br/><b>2015</b></p> <p>(avance) La <u>Política de la PNC</u> fue aprobada en noviembre 2014, donde se establecen metas específicas para alcanzar 30% en 2020 de incorporación de mujeres.</p>   | <p><b>2017</b><br/><b>2016</b><br/><b>2015</b></p>  |
| <p>Efecto 5.1<br/>PI</p>                         | <p><b>2017</b></p> <p>Actualmente se está apoyando al Congreso y al MINTRAB, en el diseño de la metodología para la realización de la consulta a <u>la iniciativa de Ley mandatada por la CC.</u></p> <p>Las 28 organizaciones vinculadas al Programa Maya han logrado elaborar propuesta de <u>Ley de protección de la propiedad intelectual colectiva.</u></p> <p>Se apoyó el proceso de elaboración que concluyo en la aprobación del <u>Código de Migración</u>, el cual incluye género y</p>   | <p><b>2017</b></p> <p>Se acompañó el proceso de preparación y lanzamiento de la <u>Política Nacional de Empleo Decente</u>, la cual incluye igualdad de oportunidades para jóvenes, indígenas, mujeres, migrantes y personas con discapacidad.</p> <p>Se asesoró técnicamente al MP en el proceso de definición de la <u>Política de acceso de los Pueblos Indígenas al Ministerio Público</u>, la cual incluye un enfoque de derechos humanos, de género y derechos de personas con discapacidad.</p> <p>Se brindó apoyo al TSE en el diseño de la <u>Política institucional de igualdad entre mujeres y hombres</u>, que incluye la no discriminación y la inclusión</p> | <p><b>2017</b><br/><b>2016</b><br/><b>2015</b></p> <p>Se ha logrado que 20 autoridades municipales de dos mancomunidades fueran priorizadas en el <u>plan de implementación de la PNDRI.</u></p> <p>En coordinación con organizaciones juveniles se apoyó la publicación e implementación del <u>Plan Nacional de</u></p> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>pueblos como parte de los derechos de los migrantes.</p> <p>Se acompañó a autoridades indígenas en la solicitud de <u>amparo en contra de la iniciativa de ley 5188 de regularización de la tenencia de tierra</u>, por considerarse violatoria a derechos colectivos de los pueblos indígenas.</p> <p>23 organizaciones de mujeres indígenas y mestizas apoyadas en la construcción de sus estrategias de incidencia y cabildeo para el impulso de las reformas a la <u>LEPP (Ley Electoral y de Partidos Políticos)</u>.</p> <p>Se acompañó el proceso de diseño y presentación de la iniciativa de <u>Ley para prevenir, sancionar, erradicar la violencia política contra las mujeres en Guatemala</u>.</p> <p>Se acompañó el proceso de propuesta de reforma a la <u>Ley del Organismo Ejecutivo para la creación del Ministerio de la Mujer</u> en coordinación con la Secretaría Presidencial de la Mujer.</p> <p>Se acompañó el proceso de diseño de la <u>Ley de dignificación y acciones afirmativas a favor de la mujer Garífuna y Afrodescendiente</u>.</p> <p><b>2016</b></p> | <p>étnica como uno de sus principios para una mayor participación política</p> <p><b>2016</b></p> <p>TSE fortalecido mediante un proceso de construcción, validación y socialización de una propuesta de <u>Política de equidad e igualdad entre hombres y mujeres</u>.</p> <p>Se brindó asistencia técnica para el diseño de una <u>política del MP de acceso de los pueblos indígenas a la justicia</u>, la cual fue aprobada por la Fiscal General</p> <p><b>2015</b></p> <p>Se han elaborado conjuntamente con los pueblos indígenas (PPII) 40 agendas locales y una agenda nacional, impulsando la inclusión de prioridades de mujeres y jóvenes indígenas sobre temas de medio ambiente, en la <u>Política de desarrollo rural integral</u> y propuestas de reformas estructurales del Estado.</p> <p>Se ha fortalecido al TSE mediante formación especializada, diagnóstico de género y <u>una propuesta de política institucional de equidad e igualdad entre hombres y mujeres</u> e impulsó una campaña para incentivar el empoderamiento y el voto consciente de las mujeres en el proceso de elecciones generales.</p> <p>Se aprobó la <u>Política nacional de comadronas</u>.</p> | <p><u>Prevención de Embarazo Adolescente – PLANEA</u> y la capacitación a instituciones en Educación integral en Sexualidad.</p> |
|--|---|--|--|

|                              |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|
|                              | <b>2015</b>  |  |  |
| Efecto 5.2<br>Discriminación | <p><b>2017</b></p> <p>Se brindó asistencia técnica en la elaboración de la iniciativa de <u>Ley 5126 sobre VIH</u> que integra las perspectivas de la promoción, protección y defensa de los DDHH ante el VIH/Sida, actualmente está obtuvo el dictamen favorable de la Dirección Legislativa del Congreso</p> <p><b>2016</b></p> <p>Se asesoró técnicamente el diseño de las propuestas de reforma del decreto 27/2000 <u>Ley del VIH</u> y propuesta de <u>Ley de Identidad de Género</u>, se acompañó a 16 personas Trans en el cambio de nombre y en la modificación del protocolo de atención a usuarios del RENAP para la diferenciación de las personas LGBTI en el proceso de documentación (DPI).</p> <p><b>2015</b></p> <p>Se presentaron: La propuesta de <u>reformulación del Decreto 27/2000</u> y la <u>Ley de Identidad de Género</u></p> <p>Fue aprobado el <u>Decreto 8-2016 para elevar la edad de matrimonio</u> en excepciones en menores de edad.</p> | <p><b>2017</b></p> <p>Se apoyó al MAGA en el proceso de institucionalización de la <u>Política Institucional para la Igualdad de Género y Marco Estratégico de Implementación 2014-2023</u>.</p> <p>Se apoyó al MP en el establecimiento de la <u>Política Acceso de los Pueblos Indígenas al Ministerio Público</u>.</p> <p><b>2016</b></p> <p>Se asesoró técnicamente al MINTRAB en el diseño de la propuesta de <u>Política Pública LGBTI</u>.</p> <p><b>2015</b></p> <p>Se presentó la propuesta de la <u>Política Pública LGBTI</u>.</p> <p>La PDH ha adoptado políticas institucionales orientadas a eliminar el estigma y discriminación.</p> | <p><b>2017</b></p> <p><b>2016</b></p> <p><b>2015</b></p> |

## Anexo 10: Valoración de los Programas Conjuntos

### Introducción

En el marco de la evaluación UNDAF del SNU en Guatemala se ha solicitado incluir una valoración sobre la experiencia del mecanismo “programas conjuntos” en el período de evaluación. Para analizar dicha modalidad de trabajo se consideró el modelo de programación conjunta desarrollado para el aporte al logro de los objetivos del UNDAF y al Plan Nacional de Desarrollo: K’atun nuestra Guatemala 2032; la aplicación de los enfoques transversales; y las estrategias de intervención utilizadas, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas. Mediante este marco, el SNU brinda colaboración al cumplimiento de los compromisos internacionales en Guatemala, particularmente la nueva Agenda 2030 y los ODS.

Este anexo agrupa una valoración de la modalidad de programas conjuntos para lo cual se consideró: i) los programas conjuntos ya concluidos y que se tuvo acceso a los documentos de evaluación; ii) los que están en ejecución, de los cuales se seleccionaron tres programas muestra para reconocer, profundizar o contrastar los hallazgos de la revisión documental y de las diferentes entrevistas realizadas.

Este proceso igual está basado en los principios del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas –UNEG y OCDE/CAD; pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Incluyendo además elementos de apreciación de los vínculos entre los programas conjuntos y las ventajas comparativas del SNU en Guatemala identificadas en el UNDAF 2015-2019.

Los programas conjuntos se entiende que *“ayudan a lograr mayor coherencia en el SNU en apoyar las prioridades y necesidades nacionales. La intención estratégica de los esfuerzos conjuntos es ayudar a los países a coordinar los programas del desarrollo por sí mismos”*<sup>1</sup>. Así mismo el valor añadido de la modalidad está dado por cuanto un programa conjunto es *“apropiado si identifica y se basa en las complementariedades y reúne el valor agregado de sus asociados para abordar desafíos complejos de desarrollo. Requiere un compromiso de cada una de las organizaciones participantes para trabajar de manera conjunta. Su diseño debe asegurar que cada componente se complementa, así como la claridad en las funciones y responsabilidades de cada socio, y la responsabilidad mutua en la entrega de resultados de desarrollo”*<sup>2</sup>.

Dadas la definición de un programa conjunto y las características de los mismos en el país se emprendieron, entre otros, los siguientes elementos de análisis:

- La incidencia en políticas públicas y sus mecanismos para el avance del UNDAF y el Plan Nacional de Desarrollo: K’atun nuestra Guatemala 2032.
- La inter agencialidad en los programas conjuntos
- Las alianzas del SNU en diferentes niveles
- La sostenibilidad de los resultados de los programas
- La contribución al logro de los objetivos de políticas y planes nacionales

<sup>1</sup> Guidance Note on Joint Programmes. UNDG. 2014

<sup>2</sup> Ídem



- Los enfoques transversales en los programas
- Adopción de mecanismos que mejoren la eficiencia y calidad de la ejecución

Al analizar el modelo de diseño y ejecución de programación, la aplicación de los enfoques transversales y las estrategias de intervención utilizadas, se identificaron buenas prácticas y lecciones aprendidas.

### Características de los PC en ejecución

En el momento de la evaluación del UNDAF se encuentran en ejecución doce (12) programas conjuntos, éstos agrupan un monto total de más de US \$ 24 millones. El programa de “Desarrollo Rural Integral Ixil”, liderado por PNUD, actualmente es el programa con más recursos por un monto de más de US \$ 5 millones (ver gráfico #1) y el que tiene menos recursos es el programa “Abordando la inclusión laboral para personas con discapacidad en Guatemala” también con PNUD como agencia líder. Es de notar que PNUD es la agencia líder en 6 de los 12 programas conjuntos en ejecución, ONU Mujeres ocupa un segundo lugar con el liderazgo de 3 programas. En promedio en cada programa participan cuatro (4) AFP por programa optimizando de esta forma la capacidad del Sistema de Naciones Unidas para actuar de manera unificada.

**Tabla # 1. Programas Conjuntos en ejecución a Octubre 2018**

| No. De programa | AFP Participantes                                      | Título de proyecto   | Monto Total (US\$) | AFP Líder |
|-----------------|--|--|--------------------|-----------|
| 1               | FAO, FIDA, ONUMUJERES y PMA.                           | Acelerando el Progreso del Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales en Guatemala –RWEE-.  | 2,088,254          | PMA       |
| 2               | FAO, OPS/OMS, y PNUD                                   | Desarrollo Rural Integral en Cinco Municipios de la Cuenca del río Cuilco.                       | 4,531,902          | PNUD      |
| 3               | FAO, OPS/OMS, y PNUD                                   | Programa de Desarrollo Rural Integral Ixil.  | 5,366,726          | PNUD      |
| 4               | UNESCO, OACNUDH & PNUD y UNV.                          | Abordando la inclusión laboral para personas con discapacidad en Guatemala.                      | 400,000            | PNUD      |
| 5               | UNFPA, ONU Mujeres, PNUD, OPS/OMS y UNODC              | Servicios Esenciales para Niñas y Mujeres Víctimas y Sobrevivientes de Violencia Contra la Mujer | 500,000            | UNFPA     |
| 6               | UNODC, ONUMUJERES, UNICEF, UNFPA CICIG, OACNUDH y PNUD | Consolidación y descentralización de la persecución penal estratégica en el Ministerio Público.  | 3,325,000          | PNUD      |

| No. De programa | AFP Participantes                         | Título de proyecto   | Monto Total (US\$) | AFP Líder   |
|-----------------|---|--|--------------------|-------------|
| 7               | UNODC<br>UNICEF, OACNUDH<br>y ONU Mujeres | Ampliando el acceso de las mujeres, la niñez y pueblos indígenas a la justicia   | 952,382            | ONU Mujeres |
| 8               | OACNUDH UNESCO<br>ONUMJERES y<br>PNUD.    | Promoviendo la integralidad de la justicia de transición en Guatemala  | 1,893,000          | PNUD        |
| 9               | PNUD, ONU Mujeres,<br>OACNUDH             | Transformando relaciones para la construcción de la paz.   | 904,814            | PNUD        |
| 10              | PNUD, UNFPA,<br>OACNUDH y ONU<br>Mujeres  | Empoderando a mujeres sobrevivientes de violencia sexual y de género en Guatemala durante el conflicto y postconflicto   | 1,000,000          | ONU Mujeres |
| 11              | PNUD y OCR.                               | Secretariado PBF en Guatemala 2017-2020  | 1,360,604          | PNUD-OCR    |
| 12              | FAO, OACNUDH,<br>ONU Mujeres y PMA.       | Haciendo una realidad el efecto transformador de la sentencia de reparación de Sepur Zarco para romper el continuo de la violencia sexual y otras formas de violencia contra las mujeres en situaciones de conflicto y postconflicto | 2,000,000          | ONU Mujeres |

La mayor parte de los programas conjuntos en ejecución actuales se vinculan con el eje del UNDAF “Justicia para todas las personas”, lo cual es debido a la existencia del PBF. Estos programas abordan temas muy perceptibles ante la sociedad, conllevan el diálogo y la participación de instituciones, organizaciones y otros actores con una amplia variedad de historias e intereses sobre el contenido de dichos programas.

La presencia territorial de los programas muestra que de ellos unos cinco (5) tienen un ámbito de acción nacional y local; cuatro (4) se concentran en el ámbito nacional; y tres (3) en el ámbito local principalmente en los departamentos de Quiché, Alta y Baja Verapaz, San Marcos.

Como ha sido señalado se eligieron tres programas muestra del universo de doce programas conjuntos que forman parte de UNDAF al momento de su evaluación. Estos programas fueron los siguientes<sup>3</sup>:

1. Programa de Desarrollo Rural Integral Ixil.

**Acelerando el progreso del empoderamiento económico de las mujeres rurales en Guatemala**

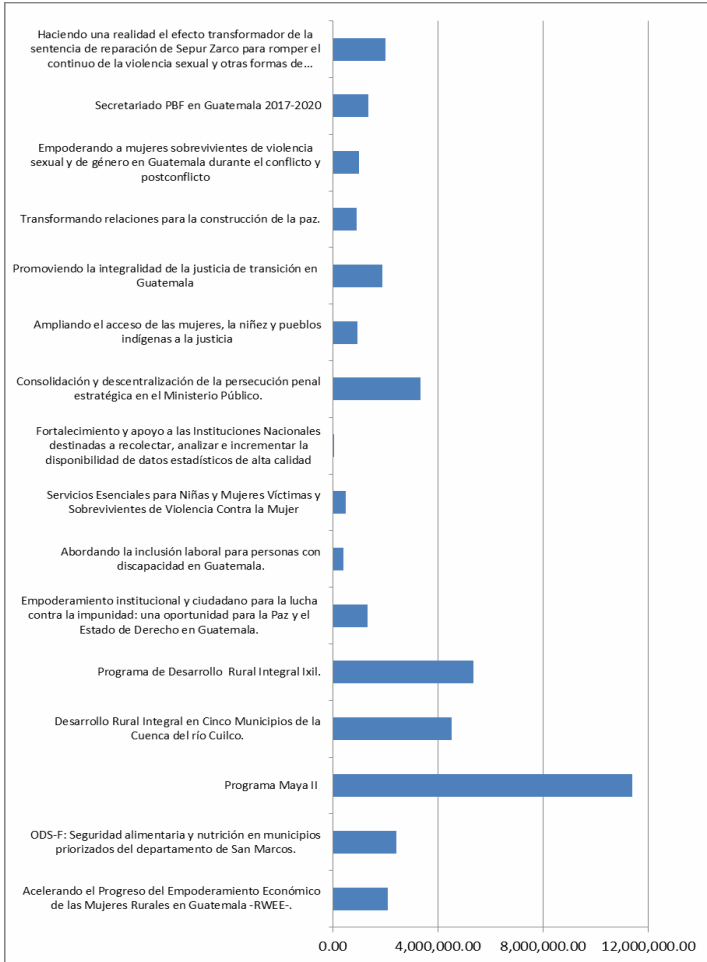
Guatemala forma parte de la iniciativa Acelerando el Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales, propuesta en el marco de la cincuenta sexta sesión de la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés), el cual se está implementando en 7 países del mundo. Guatemala es el único país de América Latina que participa en esta iniciativa

El objetivo del programa es contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales del Valle del Polochic (Tucurú, Santa Catalina La Tinta y Panzós)

<sup>3</sup> Una descripción de los programas se encuentra al final del documento.

2. Acelerando el progreso del empoderamiento económico de las mujeres rurales en Guatemala.
3. Ampliando el acceso de las mujeres, la niñez y pueblos indígenas a la justicia

**Gráfico #1. Presupuesto por programa conjunto. US \$**



**Programa de Desarrollo Rural Integral Ixil.**

El Programa pretende contribuir a mejorar las condiciones para un desarrollo rural integral y el manejo sostenible de los recursos naturales en comunidades de las cuencas Xacbal y Salinas de los municipios de Nebaj, Chajúl y Cotzal en el departamento de El Quiché. Las intervenciones del PC buscan la reducción de la vulnerabilidad y el aumento de la resiliencia en las comunidades afectadas por el Enfrentamiento Armado Interno (EAI).

**Ampliando el acceso de las mujeres, la niñez y pueblos indígenas a la justicia**

*El programa pretende contribuir al incremento del acceso de las mujeres, niñas y pueblos indígenas a la justicia a través de la Incorporación de perspectiva de derechos humanos, igualdad de género y derechos de los pueblos indígenas en administración de justicia; mejora de mecanismos de coordinación interinstitucional en la investigación de delitos de femicidio, violencia contra la mujer y contra la niñez y desarrollo de capacidades para manejo de casos de alto impacto.*

Con relación a los montos por programa, para intervenciones futuras conviene analizar la “idealidad” presupuestaria para un programa en el contexto de los procedimientos administrativos y financieros de las AFP; el número de agencias participando; las economías de escala de la intervención; la duración del programa, etc.

## El diseño de los programas

La efectividad de los programas partió por vincularse, desde el diseño, al UNDAF y las políticas, programas y planes nacionales y territoriales; documentos de referencia que identificaban con claridad los retos de desarrollo del país y en los cuales los programas concentraron sus esfuerzos. Este anclaje permitió asegurar la relevancia estratégica de los programas y que los mismos contribuyeran a cumplir con las prioridades nacionales. La totalidad de los programas es coherente con los documentos de política de la época en que formularon, pero en la implementación se ha destacado lo complejo del contexto institucional del país.

En el diseño de los programas se consideraron enfoques transversales compartidos por el Gobierno y el SNU, tales como el enfoque de derechos, el de género, medio ambiente, la sensibilidad cultural y la interculturalidad, en los cuales se desplegaron buenas prácticas. No obstante, parece ser que falta una mayor reflexión teórica y metodológica sobre estos enfoques en la etapa de diseño de los programas y durante su ejecución, en particular, mayor construcción de consensos y afinamiento metodológico sobre la transversalización del enfoque de género.

Respecto al diseño y planificación de programas que involucran líneas de acción para entidades territoriales y comunitarias parece insuficiente la aplicación de mecanismos e instrumentos participativos desde el inicio. Esto puede significar un débil involucramiento de las instituciones gubernamentales sectoriales, a las autoridades gubernamentales de los departamentos y municipios, y las organizaciones comunitarias respectivas. La no participación de alguno de estos actores ha demandado luego tiempo y recursos adicionales para el inicio operativo.

Conforme a lo anterior, se puede afirmar que los diseños de los programas tienen un buen nivel de pertinencia y equilibrio en la atención de los factores críticos para los que fueron formulados, pero se hace necesario valorar si no se han quedado al margen factores claves durante la etapa de diseño, que puedan tener importancia en la conceptualización del problema principal a afrontar o en la identificación de factores “aceleradores” de los cambios que se pretenden lograr.

Respecto de la pertinencia de los programas conjuntos se toma cómo alta: porque las intervenciones responden a las necesidades marcadas por el Gobierno, confirmadas por el Sistema de Naciones Unidas en el país y en algunos casos vinculadas a compromisos y acuerdos internacionales, es de mencionar los siguientes;

- CAT 2013
- EPU 2012
- CCPR 2012
- RE Pueblos Indígenas 2011
- CMW 2011
- CRC 2010
- CERD, 2015
- RE Ejecuciones Extrajudiciales 2009
- RE Independencia de Jueces 2009

- CEDAW 2009
- Múltiples recomendaciones de la OACNUDH
- Beijing, 1995, lograr la igualdad de género y promover su empoderamiento
- Resolución CS 1325 (2000) –adoptar la perspectiva de género en procesos de rehabilitación, reintegración y reconstrucción post-conflicto.
- Belem Do Para, 1994, proteger los derechos humanos de las mujeres y eliminar la violencia en el ámbito público y privado.
- Compromisos suscritos por los Estados para hacer frente a la VCM en el marco de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer.
- CIPD/CAIRO, 1994 – las mujeres como eje central de los derechos sexuales y reproductivos
- Beijing, 1995, lograr la igualdad de género y promover su empoderamiento
- Resoluciones del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad
- Reglas de las Naciones Unidas para el tratamiento de las reclusas y medidas no privativas de la libertad para las Mujeres Delincuentes (Reglas de Bangkok)
- Reglas mínimas de las Naciones Unidas sobre las medidas no privativas de la libertad (Reglas de Tokio)
- RE sobre la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía (2013)
- RE Pueblos Indígenas 2011
- Recomendaciones del comité de los derechos del niño, 2010.
- Cumplimiento de las acciones de la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer y en el marco de la Resolución 1325.
- E/C.12/GTM/CO/3 ECOSOC 2014
- Convención sobre los Derechos del Niño (1989)
- Declaración Política sobre el VIH/SIDA 2016

*Asimismo, el Programa, basándose en el principio de centralidad de las personas, incluyó ejes temáticos (como el de mujeres y género) que desde el gobierno central se asumen a nivel político, pero no se trabajan o ejecutan a nivel local, y aborda las múltiples inseguridades con estrategias de protección y empoderamiento.*

Evaluación Final. Programa Conjunto: Inseguridad Alimentaria, una amenaza a la seguridad humana de la población Poqomam asentada en el Corredor Seco. 2015

- Recomendación general No. 4 y 15 del Comité de Derechos del Niño.
- Recomendación conjunta del Comité de Derechos del Niño y Comité de la CEDAW sobre matrimonio infantil.
- Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CESCR) El Comité recomienda al Estado reducir la alta tasa de embarazos de adolescentes y asegure la accesibilidad y disponibilidad de los servicios de salud sexual y reproductiva especialmente en las zonas rurales.

Esa pertinencia original se ha mantenido en el proceso de ejecución de los programas y se evidencia en las diferentes evaluaciones de los programas concluidos; y los respectivos informes y reportes de los programas en ejecución y que fue cotejada por las visitas a terreno realizadas.

## El proceso de ejecución

Se reconoce que los programas conjuntos han colaborado en la articulación de las agencias sobre los temas del UNDAF, han impulsado el establecimiento de una visión conjunta que influye en la eficacia de las intervenciones y han logrado el establecimiento del Sistema de

Naciones Unidas y no de AFP individuales. El logro de los efectos de los programas refleja la mejora en el desempeño y la responsabilidad fortalecida de los titulares de derechos y portadores de deberes como resultado de cambios institucionales, en cambio los productos apuntan a cerrar las brechas existentes

Los programas conjuntos participan en la implementación del UNDAF, hacen eficiente la cooperación, potencian las ventajas comparativas del SNU y apoyan la apropiación nacional. Todo eso en periodos cortos para la ejecución y en algunos casos para el diseño.

La ejecución de los programas ha tenido cómo instrumentos importantes, para asegurar que se alcanzaran los objetivos de desarrollo deseados: i) Monitoreo y Evaluación; lo que permite mejorar el seguimiento a los programas durante la fase de ejecución, y ii) Gestión del Conocimiento y Comunicación para garantizar el proceso de aprendizaje, la transparencia y la rendición de cuentas; iii) Aplicación de los enfoques transversales.

*El diseño del SSyE inició en 2014 y aspiró inicialmente a implementar un sistema armonizado con el cual cada agencia tendría que cumplir. Sin embargo, para evitar duplicación de esfuerzos, se decidió que cada agencia utilizaría sus sistemas de monitoreo internos para el seguimiento de los productos bajo su responsabilidad según los indicadores del marco de resultados de Programa Maya.*

Evaluación Final Externa del Programa Maya Fase II. Presentado al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Final. Febrero 2018

**Monitoreo y Evaluación.** Los resultados sobre el uso de los instrumentos de M&E en los programas son mixtas, en cuanto al diseño y uso de los mismos, algunos llegaron a implementar sistemas automatizados y otros utilizan hojas de trabajo en Excel. Es así que los resultados son divergentes, aunque existen algunos elementos comunes que se muestran a continuación.

La evidencia del proceso de monitoreo demostró que esta área presenta retos a futuro tanto a lo interno del SNU como de las contrapartes de los programas. Se requiere reconocer que existen diferentes brechas de capacidades y "cultura" de M&E tanto en el SNU como en las contrapartes en sus diferentes niveles.

Se observa la falta de vinculación del seguimiento financiero al seguimiento de ejecución de los resultados de los programas, lo que incluye, en algunas ocasiones, carencias de procesos de control de calidad de los productos obtenidos en la ejecución de un programa desde la experiencia de las Agencias.

Otra limitante es la falta de alineación del M&E de los programas con los sistemas institucionales de M&E<sup>4</sup> de los diferentes niveles. Esto señalamiento puede ser válido para la relación de M&E de los programas con los diferentes instrumentos de las Agencias y el seguimiento del UNDAF.

Todos los programas realizan en mayor medida sus respectivas líneas de base, sin embargo muchas tienen un fuerte peso de diagnóstico / mapeo; algunas son costosas;

<sup>4</sup> El plan K'atun 2030 posee un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, siendo el CONADUR la entidad encargada de coordinarlo. El sustento jurídico de este sistema de seguimiento se lo otorga de la Decreto No.11-2002:"Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural" (artículo 6).

usualmente fueron tardías; y no precisamente se vincularon a los marcos de M&E y por tanto no fueron necesariamente utilizadas.

En los casos en la que los sistemas de M&E tienen determinado nivel de funcionamiento se debe a la participación de personas encargadas del tema. Aún no se logra un involucramiento real y completo tanto de las instituciones como de las Agencias en el tema de M&E.

*Todos los eslabones disponen de indicadores con valores de línea de base y metas. También dispone de un Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación (SPS&E), que reúne los estándares de calidad corporativos de Naciones Unidas y permite hacer dos tipos de mediciones principales: a nivel operativo, los avances de metas físicas y financieras del POA; a nivel estratégico, la producción y entrega de los productos.*

*Evaluación de Medio Término Programa Conjunto FAO/OPS/PNUD: "Desarrollo rural integral en cinco municipios de la cuenca alta del río Cuilco en el departamento de San Marcos" (PC Cuilco). Informe final de evaluación. 8 de marzo de 2018*

Al analizar de forma más detenida si los programas cuentan con los mecanismos e instrumentos adecuados de seguimiento y evaluación se encuentran avances, sin embargo también se descubre un amplio margen para mejoras que permitan realizar un monitoreo eficiente y evaluaciones rigurosas y demostrar los resultados de los programas.

El seguimiento de los programas no ha sido completamente vinculado a la identificación, mitigación y prevención de riesgos durante la ejecución. La gestión de riesgos incluida en los documentos de los programas no es retomada plenamente durante la ejecución de los mismos, lo que ocasiona que dicha gestión no se haga cómo un proceso constante. Al inicio del programa, esto puede aparecer como contingencia en el momento del diseño y se definen algunos elementos para diferentes eventualidades, sin embargo después se deben realizar más esfuerzos para gestionar los riesgos.

**Gestión del Conocimiento.** La gestión del conocimiento, como parte del ciclo de gestión de los programas no ha sido incorporada plenamente, es así que existen vacíos en asegurar el desarrollo de acciones y procesos que faciliten las condiciones para que todos los participantes creen, intercambien y usen conocimiento tangible (documentos, bases de datos, estudios, etc.) e intangible (experiencia de actores, redes, contactos, etc.) de una manera efectiva. Cabe recordar que la gestión de conocimiento se vincula estrechamente con la información generada por los procesos y sistemas de planificación, seguimiento y evaluación, cómo un insumo clave en una gestión eficiente y efectiva.

Es evidente que la gestión de los conocimientos es aún una prioridad estratégica en desarrollo de las AFP del sistema de las Naciones Unidas y existen pocas prácticas comunes admitidas o compartidas en todo el sistema<sup>5</sup>. Sin embargo, algunas organizaciones, tienen marcos de referencia y emplean mecanismos e instrumentos y la gestión de los conocimientos forma parte de su quehacer operativo.

**Comunicación.** El logro de los resultados esperados de los programas depende también en buena medida de las actividades de comunicación y difusión. En el área de comunicación los Programas Conjuntos, desde la perspectiva de comunicación para el desarrollo, han logrado potenciar y desarrollar capacidades principalmente a nivel local. Aunque se

<sup>5</sup> Gestión de los conocimientos en el Sistema de las Naciones Unidas. Preparado por Petru Dumitriu. Dependencia Común de Inspección. Ginebra 2016.



evidencian esfuerzos en los programas por efectuar actividades vinculadas a la comunicación para el desarrollo aún existe espacio para mejorar en este tema.

En el proceso de las entrevistas y las giras de campo se notó que las instituciones sectoriales, principalmente a nivel central, consideran necesario que se les brinde más información sobre los programas y consideran importante recibir información habitual del acontecer de los programas y poder acompañar pertinentemente a las instancias de gestión de los programas.

La brecha es más clara al comparar los esfuerzos de los programas y la desvinculación con los especialistas temáticos de las diferentes AFP. Es éste un tema sensible sobre todo cuando se trabaja con población en condiciones de vulnerabilidad, ya que todo el proceso de comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional. En la comunicación, además de la información que se transmite explícitamente, existe siempre implícitamente una propuesta de relación.

**Aplicación de los enfoques transversales.** En los programas se integraron, aunque no de forma homogénea, los cinco principios de la programación del SNU; el enfoque basado en los derechos humanos, igualdad de género, sustentabilidad del medio ambiente, gestión basada en resultados y desarrollo de capacidades.

Los programas han realizado esfuerzos para integrar en sus intervenciones el enfoque de Derechos Humanos, a partir de sus contribuciones principalmente en el fortalecimiento de las capacidades de los titulares de derechos y los portadores de obligaciones. En el enfoque de género, han apoyado la reducción de las brechas de desigualdad en el empoderamiento de las mujeres, su acceso a la toma de decisiones y el ejercicio de sus derechos específicos. Con relación al enfoque de multiculturalidad han cuidado que bienes y servicios que forman parte de los productos de los programas respeten las referencias culturales de las personas, familias y sus organizaciones.

Los programas vinculados al Eje Desarrollo inclusivo y sostenible han implementados iniciativas que priorizan la gestión de desarrollo en armonía con la naturaleza, con enfoque de gestión de riesgos y adaptabilidad al cambio climático, esencialmente aquellos. Todos los programas efectúan procesos activos de desarrollo de capacidades institucionales, las personas, las familias y las organizaciones comunitarias.

El análisis de la integración de los enfoques en los diferentes programas es una tarea compleja, sí es evidente que existen una serie de intervenciones y aspectos ausentes que limitan la plena incorporación de los enfoques, tanto desde el diseño como en la ejecución.

La gobernanza de los programas conjuntos ha sido casi semejante en todos los programas, han contado con instancias de gestión para lograr la coordinación de las actividades planificadas y alcanzar los resultados

*A nivel estratégico el programa conjunto se estructuró alrededor de una Junta Directiva presidida por la Coordinadora Residente, por un Asesor Técnico Principal, por un Consejo Consultivo y un Comité Técnico. Los diferentes comités de esta estructura conjunta son pertinentes en la medida que lograron contribuir al diseño e implementación efectiva del programa.*

Evaluación Final Externa del Programa Maya Fase II. Presentado al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Final. Febrero 2018



establecidos. Los órganos a los que se hace referencia son los que se presentan a continuación:

**Comité Directivo Nacional (CDN)**, integrado por las autoridades de las instituciones nacionales y sectoriales (SEGEPLAN, MAGA, MSPAS) vinculadas al objetivo del programa, la Coordinadora Residente y Representantes de AFP. Tiene como rol proveer orientación y conducción estratégica y aprobar informes y planes.

**Comité Gerencial del Programa (CGP)**, conformados por las AFP y delegados de las instituciones nacionales y sectoriales, en algunos casos participan instancias del gobierno local. Esta instancia garantiza el seguimiento continuo del programa, asegurando el enfoque integral del mismo, tanto en la parte programática como financiera. Fue en estas instancias donde se ha podido edificar de cierta forma la visión integral de los programas entre todos sus actores y superar, en algunos casos, el fraccionamiento del diseño de los programas, de manera tal que los programas fueran realmente “conjuntos” en el sentido de “sistémicos”, y no la adición de sus partes.

Es así que los CGP son un mecanismo de concertación de tareas para mejorar la coordinación no solamente entre las agencias y las Instituciones de igual forma a nivel político, entre los diferentes niveles de gobierno, así como entre los ministerios y las instancias de gobierno departamental, municipal y comunitario, logrando resultados que han surgido de tener esta perspectiva multicultural y multidimensional.

**Unidad de Coordinación Operativa**, que tiene como función la implementación del Programa. Conformada por un coordinador y el equipo técnico de las agencias. En algunos casos cuentan con personal de apoyo técnico y administrativo. Su ubicación institucional también varía entre los programas. Se evidencia la preocupación de desvincular más el trabajo del coordinador de un programa de la subordinación directa a una Agencia o Institución (más allá de su lazo contractual), darle mayor capacidad de decisión principalmente en los asuntos administrativos y financieros, ya que los coordinadores dependen en algunas ocasiones no sólo de la autorización de la autoridad institucional sino también de las unidades administrativas y financieros de cada agencia del SNU.

El Coordinador del PC fue capaz de lograr sinergias entre cada una de las agencias, sobre todo porque en algunos casos cada agencia tiende enfocarse únicamente en los temas relacionados a su mandato. En este sentido la estructura en general en lo territorial fue adecuada y se logró el engranaje necesario para lograr los objetivos.

Evaluación del Programa Conjunto:  
“Seguridad alimentaria y nutrición en municipios priorizados del Departamento de San Marcos. - Componente 1-. 13 de noviembre de 2017

En el caso en que la unidad coordinadora está ubicada en la sede de la institución líder, parece que se facilita la apropiación institucional, la institucionalización de procesos, estructuras y productos del programa, así como la visibilización del mismo como una iniciativa gubernamental.

Además de estas instancias, algunos programas tuvieron las siguientes instancias de gobernanza:

**Comité Técnico Inter-agencial**, concebido como una instancia de comunicación y coordinación entre las agencias, principalmente las agencias implementadoras. A pesar de ello, de acuerdo con los informes consultados, en algunos casos el reto principal de este espacio es la reducción de la prevalencia del interés o visión de cada agencia por separado.

**Coordinación Local/Territorial**, ésta instancia de coordinación se establece en aquellos programas que tienen dificultad para hacerle seguimiento a sus actividades cuando son complejos y dispersos; ejecutados con un alto número de entidades; con un enfoque étnico-territorial; y algunos en contextos de difícil. Estos equipos son las instancias programáticas más cercanas al terreno y a las autoridades locales (municipales y comunitarias).

El Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF, por sus siglas en inglés) estableció una estructura de gobernanza particular para sus programas conjuntos, aunque coincide en muchas de las estructuras utilizadas en los otros programas conjuntos. La Oficina del Fondo para la Consolidación de la Paz (PBSO, por sus siglas en inglés) es responsable de la gestión global de la PBF y el Multi-Donor Trust Fund del PNUD es el agente administrativo del Fondo. A nivel del país, la gestión del fondo se delega a un Comité Directivo Conjunto (JSC), co-presidido por el Gobierno nacional y las Naciones Unidas con un mayor número de miembros en representación de las partes interesadas nacionales e internacionales. En febrero de 2018, se instituyó el Comité Ejecutivo del PBF, cuyo objetivo es asegurar la dirección estratégica, coordinación, monitoreo, evaluación y comunicación de los resultados de los proyectos del PBF en Guatemala. Para brindar apoyo al Comité Ejecutivo y los proyectos PBF, a finales de 2017 se estableció el Secretariado de PBF en Guatemala.

La gobernanza de los programas se encuentra con una serie de retos que influyen de una u otra forma el nivel de eficiencia de los programas. A nivel de los socios se evidencia el insuficiente sistema de planificación y presupuestación de algunas instancias sectoriales y gobiernos municipales; la rotación de funcionarios y técnicos; dificultades de comunicación interna entre el nivel técnico y político, así como la existencia de percepciones diferentes sobre los límites y alcances de las competencias para la toma de decisiones en los diferentes niveles de gobierno.

Al final de la ejecución de los programas concluidos, se muestra que la coordinación a nivel local fue buena ya que se logró construir sinergias entre los puntos focales de cada agencia y de éstas con sus respectivos socios. La gobernanza de los programas se fue consolidando gradualmente, y son varias las evidencias existentes sobre el fortalecimiento institucional, y avances en el trabajo inter-gubernamental, inter-sectorial e inter-agencial.

El trabajo de los equipos operativos y territoriales desarrolla una articulación temática, lo que junto con el anclaje local da a los programas un carácter de ejecutores de acciones articuladas: Esta sinergia fortalece en gran medida el trabajo conjunto en el ámbito local donde los técnicos del programa y de las instancias locales, los promotores, y los técnicos de las Agencias trabajan de forma coordinada.

Aún quedan temas para seguir investigando y reflexionando sobre la gobernanza de los programas, en principio al funcionamiento del CDN; la eficiencia en la toma de decisiones; la incidencia del CDN, las CGP, los GTI y el UNCT, en negociaciones políticas, institucionales, nacionales y territoriales; el liderazgo tanto de las Agencias como de las Instituciones; la eficiencia de la gerencia estratégica y la operativa; los costos de

funcionamiento de las diferentes instancias; la relación de las CGP con el CDN y de este con los donantes.

## Aspectos de la eficiencia en la ejecución

Uno de los supuestos importantes de la modalidad de ejecución de programas conjuntos es la armonización de los procesos administrativos y financieros<sup>6</sup>, y por ende la disminución de los costos de transacción.

En la práctica, durante la ejecución de los programas, cada AFP asume la responsabilidad programática y financiera plena de los fondos recibidos y decide la modalidad de ejecución y la forma de transferir fondos a sus asociados y contrapartes, de conformidad con sus reglamentos. Dichos procedimientos son distintos entre una agencia y otra por lo que la disponibilidad de fondos en ocasiones no se da de forma simultánea y en algunos casos, el atraso puede afectar la lógica de la coincidencia en el inicio de las actividades, dificultar la creación de sinergias y el beneficio de esfuerzos comunes y restar eficiencia.

*El Programa Maya ha estado utilizando un modelo de gestión de 'pass-through' a través del cual el PNUD recibe, administra y transfiere los fondos a otras agencias implementadoras del programa. La Evaluación de la fase 1 del Programa Maya recomendó que se utilizara el modelo de gestión 'pooled fund'. Esta recomendación no fue implementada.*

Evaluación Final Externa del Programa Maya Fase II.  
Presentado al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Final. Febrero 2018

Un factor que continua siendo un reto es el empleo del tiempo en el cumplimiento de los procedimientos administrativos de cada agencia para poner en circulación los

recursos, ya que las Agencias utilizan los procedimientos y normas establecidas por sus sedes para la ejecución de fondos. En la mayoría de los casos, las Agencias tienen formatos ya establecidos para sus procesos y utilizan estos. A la par, el reporting lo hacen conforme a la información que generan sus sistemas financieros y el año fiscal de las instituciones no coincide con el año fiscal de las Agencias.

A pesar de las limitantes, durante el proceso de análisis se encuentra que los motivos de los atrasos apuntan a aspectos administrativos–burocráticos del ámbito programático ejecutivo.

De esto se infiere que las limitantes son pequeños atrasos burocráticos de todos los agentes; demoras que tienen que ver con el ámbito ejecutivo–operacional. En algunos casos se ha

dado la buena práctica que al haber atrasos en un desembolso esto puedes ser cubierto, en calidad de préstamo, con fondos de otra agencia.

Aunque los procesos administrativos de las Naciones Unidas no son exactamente rápidos, para algunos funcionarios estos procedimientos no son únicamente eficientes en comparación con los del sector público, también crean garantías de transparencia.

La revisión de la ejecución financiera muestra que los programas tienen un buen desempeño financiero y no solamente se ejecutaron actividades mecánicas como; talleres, capacitaciones, estudios y consultorías, etc., también realizaron acciones más estratégicas como las relacionadas con la formulación y aprobación de políticas públicas y sus diversos

<sup>6</sup> De acuerdo con la Guía sobre los programas conjuntos elaborada por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), existen tres modalidades de financiamiento en el contexto de un programa conjunto: 1) pass through; 2) parallel fund; y 3) pooled fund.

instrumentos; diseño e implementación de planes y guías; emprendedurismo, participación y liderazgo, equipamiento, etc.

En términos generales, el modelo de los programas conjuntos ha mostrado ser eficiente para la implementación, esencialmente cuando las intervenciones significan una cantidad de variables que están fuera de control de una sola agencia e institución. No obstante, se encuentran brechas de optimización, que obligan a considerarlas para obtener una eficiente utilización de las ventajas de la modalidad de los programas conjuntos.

*Por el otro lado, de acuerdo con la percepción de los entrevistados, se registra una interpretación distinta sobre la eficiencia de los proyectos, de acuerdo con el sector al cual pertenece el informante. Cuando se profundizaron las preguntas, para algunos actores de las entidades de Naciones Unidas y la sociedad civil, los proyectos se han desarrollado de forma ineficiente, con demasiada carga administrativa y muchas demoras. Mientras que, para el sector público, los proyectos se implementaron de forma rápida, transparente y sin mayores complicaciones, ni limitaciones en el uso de los recursos*

Evaluación Final Externa del Programa Maya Fase II. Presentado al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Final. Febrero 2018

Con relación al análisis de eficiencia de los programas es innegable que la exigua clasificación de la información administrativa y financiera<sup>7</sup> que se encuentra en los informes y reportes de ejecución, impide realizar un análisis de los gastos de los programas y su distribución entre los costos directos e indirectos, las adquisiciones y la contratación de asistencia técnica; así como equiparar la relación entre costos y

resultados para evaluar su eficiencia, o el costo beneficio de las intervenciones. Además, la mayoría de los programas se enfocan en potenciar el desarrollo social, el desarrollo económico (incluyendo el desarrollo local y rural) y el desarrollo sostenible, por lo que una rigurosa evaluación costo-beneficio en procesos de desarrollo, de al menos un corto plazo, no hace mucho sentido.

## Sostenibilidad

Tanto en el proceso del diseño como de ejecución de los programas se ha desarrollado un proceso de cooperación de diversos actores y se ha impulsado una forma de gestión de los programas con participación de diferentes actores. Estas características pueden apoyar la sostenibilidad y continuación de las actividades impulsada por los programas y el mantenimiento de los logros desde distintas perspectivas, instituciones, niveles de gobierno y organizaciones.

La sostenibilidad de los programas está directamente vinculada con el diseño, implementación, institucionalización y articulación de políticas públicas y el desarrollo de capacidades. Sin embargo es de mencionar que en el proceso de implementación no siempre los socios cuentan con el adecuado desarrollo institucional, principalmente en lo referido a la permanencia del personal técnico en las instituciones y el desarrollo de elementos e instrumentos de política pública, metodologías de trabajo adecuadas, estructuras organizativas, disponibilidad de recursos, etc. Ante este vacío los programas apoyan a los socios a construir un mayor grado de institucionalidad y liderazgo, es así que

<sup>7</sup> Como resultado de la adopción de las International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) en 2014 el grupo de Task Force on Accounting Standards estableció ocho categorías en las cuales las entidades de las Naciones Unidas debían informar los gastos de los proyectos. <https://www.unsystem.org/content/implementing-international-public-sector-accounting-standards>,

la mayoría de los programas alcanzan su mayor nivel de desarrollo a partir del segundo año de ejecución.

La sostenibilidad de los cambios suscitados por los programas presenta en términos generales grandes retos a futuro, si se utilizan los criterios básicos: apropiación, capacidades, recursos y entorno. Sobresale cómo un factor dominante la disponibilidad de recursos, un entorno político e institucional poco favorable, instituciones con exiguo personal y con un incompleto desarrollo profesional, y un difícil nivel de inestabilidad laboral.

Empero de los elementos señalados, hay algunos procesos con posibilidades de continuación y sostenibilidad que otros, referidos a la apropiación y el desarrollo de capacidades. El desarrollo de capacidades como producto de los programas incluye a las comunidades y sus líderes, ya que un desequilibrio en relación con el fortalecimiento de capacidades en las instituciones podría poner en riesgo aspectos de la sostenibilidad de lo logrado.

Los procesos desarrollados y los resultados alcanzados con los titulares de derechos presentan características que permiten considerar que serán sostenibles a corto y mediano plazo. El soporte brindado a los portadores de obligaciones es influido por la inestabilidad política e institucional en el país lo que reduce el potencial que las capacidades que los

*Con respecto a la sostenibilidad de los proyectos, los costos de los aportes que fueron financiados por los proyectos, han sido asumidos por las instituciones en su presupuesto y se han generado los mecanismos institucionales para su regularización al interior de la arquitectura institucional, lo cual formaliza su existencia. También se han generado mecanismos alternativos para lograr una sostenibilidad de los servicios fundamentados en la creación de una demanda de parte de otras instituciones, lo que ha implicado una presión institucional sobre su funcionamiento y mantenimiento.*

Evaluación final del portafolio del PeaceBuilding Fund (PBF) en Guatemala Período 2011-2015. Informe de evaluación final. Guatemala, febrero de 2016

programas dejan instaladas permanezcan en el tiempo.

Las evaluaciones demuestran que existen muchos procesos impulsados por los programas que requieren un período de consolidación, falta por reflexionar sobre los debidos acuerdos de “transferencia de la herencias” de los programas tanto a lo interno del SNU como del Gobierno en sus diferentes niveles. Requieren mayor atención lo siguiente: i) las políticas y sus instrumentos formuladas, adaptadas o reformadas; ii) las iniciativas de seguridad alimentaria y nutricional; iii) el emprendedurismo, principalmente el impulsado por las mujeres y jóvenes; iv) el equipamiento a las familias; v) el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional efectuado en el marco de la ejecución de los programas; vi) la estructura organizativa impulsada o fortalecida en sus diferentes niveles.

Queda por reflexionar sobre varias cuestiones, especialmente sobre el valor añadido que tiene el SNU en su conjunto en el marco de la sostenibilidad de las acciones y el trabajo conjunto con el Gobierno. Aún está incompleta la discusión sobre el tema de la articulación a nivel territorial y el fortalecimiento de las capacidades en el nivel local para la ejecución de las políticas públicas y sus instrumentos impulsada por los programas, tema que es fundamental en términos de la sostenibilidad.

## Hallazgos principales

En términos generales la modalidad de programas conjuntos se identifica cómo un proceso de aprendizaje permanente para el SNU, recordando que los PC no agotan las intervenciones conjuntas y no son el único mecanismo de acción interagencial.

Los principales hallazgos se evidencian en:

- Los PC aportan a lograr los efectos del UNDAF, al Plan Nacional de Desarrollo, a programas y políticas nacionales y locales, incluyendo sus instrumentos. Lo anterior en diferente intensidad, dependiendo del programa y de las contrapartes. Estos aportes se dan mediante la formulación y/o implementación de políticas, planes y programas nacionales, o municipales, así como mediante las diferentes estrategias que buscan la reducción de brechas de las poblaciones priorizadas.
- Los programas fortalecen capacidades institucionales en distintos niveles (nacional, departamental, local y comunitario). Las estrategias de los programas apuntan a desarrollar capacidades de diversa índole. Es así que contribuyen a construir tanto capital humano a través de una diversidad de estrategias de capacitación y formación, como construir capital y tejido social mediante el fortalecimiento de estructuras organizativas como redes, comités y comisiones. También buscaron la construcción de capital político a través de la promoción de una ciudadanía con participación social y comunitaria.
- Los programas buscan garantizar los derechos de las mujeres, los jóvenes, los niños y las niñas y los pueblos indígenas a través de acciones concretas, así como fortalecer sus capacidades para ejercerlos. Los programas promueven el ejercicio de los derechos de las mujeres, de los jóvenes, de los niños, de las familias y de los pueblos indígenas. En las acciones que se realizan a través de los programas se busca que las mujeres y los jóvenes conozcan sus derechos y desarrollaran sus capacidades para defenderlo y que se fortalezcan las capacidades de las instituciones de los distintos niveles de gobierno para garantizarlos. Específicamente uno de los temas que se impulsa es la eliminación de la discriminación hacia las mujeres y la violencia de género, así como propender por la igualdad entre los sexos.
- Los programas conjuntos son un mecanismo que le permite a Naciones Unidas bajo un enfoque de derechos humanos, fomentar las capacidades de titulares de derechos para la exigencia de sus derechos y de titulares de obligaciones para el cumplimiento de sus mandatos. Para el SNU la defensa y la garantía de los derechos humanos es un imperativo que se desprende de las normas jurídicas internacionales que la misma ONU ha liderado. En esa medida, los programas apoyan el reconocimiento de los derechos humanos buscando su garantía.

- Los programas conjuntos facilitan la comunicación y la articulación interinstitucional, generando espacios de diálogos y encuentros entre todas las estructuras del tejido social a nivel nacional, departamental y local. Así mismo provocan la articulación interagencial, evitan duplicidades, optimizan recursos, complementan las acciones y generan una visión integral en el personal de las AFP, esto se traduce en un abordaje más sistémico de las intervenciones del programa.
- Para el abordaje de los diferentes enfoques no se han creado, ni utilizados (GTI/GE) todos los espacios necesarios para la conceptualización y la reflexión sobre estos enfoques, de tal manera que se logre una suficiente comprensión y se construya consensos al respecto.
- Los PC territoriales abordan desde lo local a los titulares de derechos y grupos en mayor vulnerabilidad, mientras que los PC de carácter nacional abordan cuestiones estructurales del sistema.

## Lecciones aprendidas

- La intervención con un sentido de complementariedad mejora la eficiencia e impacto del programa, facilita la articulación interinstitucional, reduce el uso del tiempo de las familias y de los socios, y mejora la comunicación. Para ello se requiere construir una visión integral del PC, para que sean verdaderamente conjuntos y en esa medida “sistémicos”. Por eso los técnicos de las AFP y los socios deben considerar que su contribución particular cobra mayor eficacia y relevancia si se articula con los demás evitando el fraccionamiento y el trabajo independiente.
- El trabajo con las autoridades locales (municipales y comunitarias) es importante para la implementación de Programas que tienen un enfoque y ámbito de acción territorial. Este proceso se debe iniciar en la etapa del diseño del programa, ya que en la implementación participan dichas instancias de gobierno.
- Una estrategia eficiente de intervención es el desarrollo de capacidades. La visita de campo evidenció cómo el desarrollo de capacidades conlleva al empoderamiento de las personas para demandar sus derechos, así como impulsa cambios positivos en el ambiente comunitario y familiar.
- Al iniciar un nuevo programa se debe intentar comenzar de forma conjunta las diferentes actividades de las agencias. Por tanto, es conveniente desarrollar una fase de inducción o de preparación de condiciones institucionales previa al arranque de un programa con la suficiente duración, la cual permita la construcción de la visión integral, de consensos y perspectivas teóricas y metodológicas compartidas, también la familiarización con los procedimientos operativos y los mecanismos de organización y coordinación



- En los programas se debe realizar un proceso de integración y reconocimiento, cada entidad debe identificar claramente cuál es su valor agregado y su competencia frente al problema y comprender que, mediante acciones complementarias, en las que cada actor juega un rol y aporta un saber específico, se pueden lograr resultados más amplios que los que se obtienen por medio de intervenciones individuales.
- Con respecto al enfoque de género se reconoce que su aplicación va mucho más allá de promover la participación de las mujeres en el desarrollo de los programas. Para su verdadera aplicación y transversalización, se requiere crear espacios de reflexión y formación sobre el tema entre los técnicos y responsables de los programas y construir consensos sobre aspectos conceptuales y metodológicos. Operativamente el enfoque implica analizar las necesidades estratégicas de las mujeres en el área o tema del programa a partir de un diagnóstico con perspectiva de género y determinar el tipo de acciones que requieren las mujeres.
- La activa participación de las contrapartes gubernamentales ha logrado acordar y validar la planificación de las actividades de los programas. Igualmente, la importancia de los espacios de coordinación interinstitucional, principalmente a nivel local, ha sido evidente lo que ha permitido una mejor planificación de las actividades y la optimización de recursos.
- En el contexto presente del país resulta indispensable continuar impulsando la incorporación de una perspectiva de derechos humanos, igualdad de género y derechos de los pueblos indígenas en las diferentes contrapartes institucionales, para complementar y potenciar las acciones de los diferentes programas y del SNU.

## Buenas prácticas

- La coordinación interagencial, que permite la integración, apoyo, y coherencia entre las agencias, para cumplir con los resultados, esencialmente en lo referido al desarrollo de capacidades. Los equipos interagenciales de los programas, técnicos de las AFP, han construido conocimiento y confianza entre sí, han aprendido a trabajar juntos y a tener una visión integral del programa y a superar el fraccionamiento algunas veces se deriva del diseño del programa dentro del cual cada agencia es responsable de algún efecto o del algún componente.
- A nivel local los programas conjuntos han desarrollado iniciativas de articulación con otros donantes para la ejecución armónica en territorio de las actividades y el trabajo conjunto con otras instituciones. Así mismo este trabajo de manera coordinada ayuda a articular las acciones y apoyar la demanda de los participantes de forma coherente.



- Se apoya la construcción de redes para actividades en conjunto dando liderazgo a la institucionalidad local, alcaldes o delegaciones ministeriales, todo esto con una perspectiva integral. También se trabaja en coordinación con las organizaciones locales, lo que fortalece sus intervenciones a nivel de las comunidades.
- Una buena práctica es la contratación para el desarrollo de las actividades de los programas a personas oriundas de la región y que hablen sus mismas lenguas, lo que facilita los procesos de comunicación, así como el reconocimiento de las particularidades culturales y la adaptación de las actividades a ellas.
- Los programas que incluyen aspectos de formación sobre derechos humanos con énfasis en los derechos de los pueblos indígenas, de las mujeres y la perspectiva de género son fundamentales para promover cambios sociales en un contexto multicultural, fomentando decisiones judiciales capaces de restituir condiciones de igualdad a grupos históricamente discriminados.

## Recomendaciones

Las similitudes y contrastes que surgen del análisis comparativo de estos programas muestran los principales desafíos que subsisten, los que pueden agruparse en dos grandes categorías (diseño y ejecución) para las que exponen una serie de recomendaciones para superar los retos encontrados. Muchos de estos elementos pueden cambiar en el nuevo UNDAF, si se considera la existencia de la Agenda 2030 y el proceso de la reforma que busca mejorar la dirección estratégica, la supervisión imparcial y la rendición de cuentas a la contribución del sistema de país a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el proceso de la reforma el sistema del coordinador residente tiene como objetivo reunir a las diferentes agencias de la ONU para mejorar la eficiencia y la efectividad de las actividades operacionales, así como trabajar en estrecha colaboración con los gobiernos nacionales.

## Diseño

1. El UNDAF debe ser el instrumento para la identificación de los PC estratégicos que aporten en forma sustantiva en su implementación, asegurando que desde el diseño de los Programas Conjunto, se tenga un vínculo eficiente con el UNDAF y con los respectivos planes y programas nacionales.
2. Diseñar intervenciones integrales: medidas de gobernanza de mediano-largo plazo, con medidas de inversión de corto plazo, las que se deberán incorporar en el Plan de salida del programa.
3. Asegurar que la teoría del cambio de los programas considere realmente las prioridades del Gobierno, las ventajas comparativas de las AFP, las capacidades de los gobiernos locales y las comunidades.
4. Diseñar de manera participativa los instrumentos para la incorporación de los enfoques y los principios de la programación, para asegurar una coherencia interna con los principios del UNDAF.

5. Fortalecer el análisis de riesgos de los programas y formular medidas de mitigación y gestión. Por las características del país, debe revisarse y monitorearse de forma más constante y sistemática el análisis de riesgo

### **Ejecución**

1. Los programas conjuntos requiere cambios y aprendizajes para mejorar la coordinación interagencial y realizar un trabajo más coherente y articulado, para lo cual los GTI y los GTE deben brindar seguimiento y acompañamiento a los programas conjuntos. Especialmente el grupo interagencial de operaciones para impulsar desde ahí la armonización de procedimientos en la implementación de los programas.
2. Se debe contar con una instancia técnica de apoyo a los Programas conjuntos en la OCR ya que se necesita una visión conjunta y articulada de todos los PC, para lo cual se recomienda asignar esta responsabilidad a la OCR, la que en el proceso de reforma será fortalecida con mayor capacidad de liderazgo, responsabilidad e imparcialidad.
3. Establecer claramente desde el inicio el rol y las funciones de; las instancias de coordinación, la Agencia Líder, el Coordinador (a) del programa, la Unidad Coordinadora y de los socios líderes y participantes, y que recursos necesitan estas instancias para funcionar.
4. Impulsar al inicio de los programas la inducción adecuada a los técnicos de las AFP, además de disponer condiciones institucionales adecuadas al inicio, para lograr la construcción de la visión integral, de consensos y perspectivas teóricas y metodológicas compartidas, igualmente la familiarización con los procedimientos, mecanismos e instrumentos operativos del programa.
5. Frente al corto plazo de los PC y el riesgo de la sostenibilidad es necesario que con otras intervenciones se dé continuidad a los procesos que quedan en desarrollo, especialmente en un entorno político e institucional poco favorable, instituciones con exiguo personal e incompleto desarrollo profesional; y un difícil nivel de inestabilidad laboral.

# Anexo 11: Resultados de las encuestas y valoración sobre el funcionamiento de los GTI

## Apreciación de la modalidad de GTIs

**Los GTIs como mecanismos de coordinación, gestión y articulación del UNDAF 2015-2019 en Guatemala tiene un valor agregado significativo.** En general se considera que el trabajo de los GTI es la única modalidad de realizar el seguimiento colectivo a la implementación del UNDAF. Además, se considera que el trabajo conjunto aporta a la construcción de alianzas, de relaciones interpersonales y grupales, visiones comunes, a la unificación de esfuerzos para un mejor posicionamiento, y en la mejora para el uso eficiente de los recursos. Es también un mecanismo relevante para el alineamiento de las Estrategias y planes de trabajo de las AFP con las prioridades del UNDAF para una mejor coherencia de la cooperación del SNU.

**Aunque el funcionamiento de los GTI es valorado de forma diferente por sus integrantes, su desempeño ha mejorado considerablemente durante la ejecución del actual UNDAF.** Los diferentes GTIs tienen su dinámica propia y distintos niveles de desarrollo. La mayoría de los grupos consideran que existe coordinación y liderazgo de la agencia dirigente del grupo, reconociendo que la gestión y el ejercicio de los grupos dependen de la conducción por parte de la agencia líder y colíder. Con relación a la participación y apoyo de la OCR a los grupos, estos consideran que ha sido muy valiosa la creación de dinámicas de monitoreo y evaluación desde la OCR porque que ha abonado a la coherencia en todos los grupos, en la rendición de cuentas y en la conceptualización para los ejercicios de seguimiento. Por otro lado, se considera que el acompañamiento de la OCR es de distinto nivel en los grupos. Es de notar que aunque la mayoría de grupos logran reunirse de manera mensual, otros grupos funcionan principalmente en los períodos en que es necesario elaborar el plan de trabajo o llevar a cabo la revisión y reporte anual de cumplimiento de los indicadores. La OCR ha sistematizado “10 Buenas Prácticas para el Funcionamiento de los Mecanismos de Coordinación - SNU Guatemala”, lo que representa una compilación importante y necesaria, aunque al momento de la evaluación ya no se daba seguimiento sistemático a su implementación.

Por otro lado, se han identificado algunas debilidades en el funcionamiento de algunos de los GTI: a) la rotación de los participantes en los grupos dificulta la continuidad y seguimiento de las actividades; b) los integrantes perciben su participación en los grupos como una sobrecarga de trabajo; c) complejidad en coordinar agendas con todos los integrantes para las reuniones; c) no redactar actas o ayuda memoria dificulta la continuidad de su acción, d) la dificultad para comprender conceptual y metodológicamente de la misma manera los temas del eje que tratan los mismos grupos.

Algunos GTI, también valoran como muy importante su propio espacio de colaboración en momentos de crisis o conflictos nacionales que impactan a su área específica de trabajo.

**El trabajo de los GTI facilita la coordinación y articulación con el gobierno, pero existen complejidades.** Aunque el trabajo de coordinación y articulación con las diferentes entidades del gobierno en la mayoría de los casos no se hace directamente a través de los GTI, se considera que el trabajo de estos grupos proporciona una visión técnica especializada en los temas, generando posiciones compartidas. Se valora positivamente

como un espacio de encuentro entre especialistas con posibilidades de debates de alto nivel técnico que permite acercarse a visiones comunes respecto de la problemática del país. Además se considera que aporta argumentos al UNCT para coordinar la agenda con el gobierno, llevando un solo mensaje a las entidades clave. Lo anterior, fortalece el desarrollo de una imagen coherente del SNU ante desafíos del país, facilitando la vinculación con las autoridades gubernamentales y otros socios en la implementación. Por otro lado, persiste la percepción que en ciertas ocasiones algunas agencias a veces prefieren dialogar bilateralmente con el gobierno.

De este manera, el análisis estructural y coyuntural generado en el marco de los GTIs, no solo contribuye a instalar y mantener la discusión de problemáticas clave del país dentro de la agenda pública, sino que también lo hace dentro de la sociedad civil y con autoridades del gobierno. Como lo expresó un informante *“El poner los temas, no dejarlos caer, ya es un aporte. Esto no es fácil de visibilizar, pero es un logro”*. Ejemplos emblemáticos de estas problemáticas son los derechos de pueblos indígenas y la violencia contra la mujer.

***El flujo de comunicación entre el ámbito técnico y el ámbito político-estratégico se ha visto fortalecido, mientras el flujo de la información dentro de los grupos podría mejorarse.*** En general el trabajo de los GTIs ha tenido una mejora en su desempeño por la presencia de los representantes de las AFP en los diferentes grupos. Por ejemplo, los integrantes de los GTI consideran que el flujo de comunicación entre la discusión técnica dentro del GTI y las decisiones político-estratégicas en el seno del UNCT se ha visto fortalecido por la presencia de los representantes de la agencia líder y/o colíder en las reuniones del grupos. Es de destacar que los grupos informan dos veces al año al UNCT sobre los avances en la implementación de su plan de trabajo. Temas clave de gobernabilidad y justicia ha sido elevados de varias veces al seno del UNCT para la adopción de un posicionamiento del SNU. De esta manera, el análisis realizado en el GTI fortalece las decisiones de la CR y el UNCT. Por otro lado, se considera que no se ha aprovechado completamente su potencial para el intercambio de información a lo interno del grupo y entre grupos, para la implementación del UNDAF y para la gestión de los Programas Conjuntos. Se identifica que se podría mejorar la cohesión del diálogo entre los integrantes de los grupos, fomentando foros temáticos de discusión virtuales, y mayor interacción de trabajo técnico en equipo. Algunos grupos identifican la necesidad de fortalecer la identificación de temáticas comunes y el compartir la información en los grupos con el fin de promover acciones estratégicas en conjunto.

***El gran número de GTIs representa una dificultad para las APF con menos recursos humanos y resta eficiencia al trabajo conjunto.*** Respecto de los GTIs, al momento de la evaluación existían 14 grupos interagenciales, 4 grupos GTI UNDAF, 7 GTI especializados y 3 Task forces<sup>1</sup>. Como se puede apreciar en la tabla número 1, cada grupo está integrado por entre 8 y 13 agencias lo que representa un estimado de 153 recursos humanos, quienes quizás varios de ellos participan en más de un grupo. Las tareas y compromisos generados por la multitud de GTIs presentan dificultades para algunas APF en contar con las personas para participar y aportar de manera continua en los grupos.

---

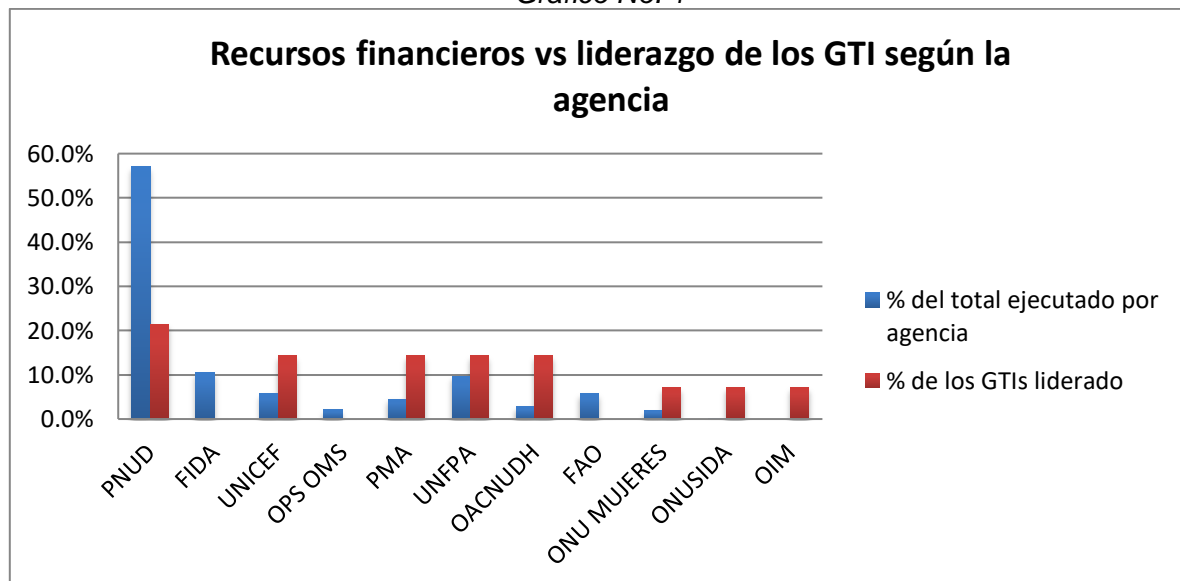
<sup>1</sup> 4 GTIs-UNDAF vinculados al seguimiento de los 5 ejes del UNDAF; GTI desarrollo Inclusivo y Sostenibles; GTI Desarrollo Social (y el sub-grupo SAN); GTI Seguridad y Justicia1; y el GTI Sociedad Multicultural y Diversa; 7 GTIs especializados que dan seguimiento a temas específicos establecidos por el SNU: UNETE (emergencias) y OMT (Operaciones), GICI (Comunicaciones), Grupo M&E, el Grupo especializado de Estadística, GEG (Género), GIDDHH (Derechos Humanos); y 3 Grupos de trabajo constituidos como Task Force (TF) en áreas estratégicas o prioritarias que el UNCT establezca: Task force ODS, Grupo Conjunto VIH/SIDA, y GEMIG (Migraciones).

Tabla No. 1

| Tipo   | Grupos                                | No. agencias | Tipo        | Grupo                                 | No. agencias |
|--|---------------------------------------|--------------|-------------|---------------------------------------|--------------|
| Grupos Especializados                        | UNETE incl. Clúster Protección        | 12           | Task forces | Migración                             | 12           |
|  | Género                                | 13           |             | VIH                                   | 11           |
|  | DDHH                                  | 11           |             | ODS                                   | 11           |
|  | GICI                                  | 13           |             | <b>Subtotal Task forces</b>           | <b>34</b>    |
|  | M&E                                   | 9            | GTI UNDAF   | Desarrollo Inclusivo y Sostenible     | 11           |
|  | Estadística                           | 12           |             | Desarrollo Social incl. Sub grupo SAN | 11           |
|  | OMT                                   | 10           |             | Seguridad y Justicia                  | 8            |
|  | <b>Subtotal Grupos Especializados</b> | <b>80</b>    |             | Sociedad multicultural y diversa.     | 9            |
|  |                                       |              |             | <b>Subtotal GTI UNDAF</b>             | <b>39</b>    |
|  |                                       |              |             |                                       |              |
| <b>TOTAL estimado : 153 recursos humanos</b> |                                       |              |             |                                       |              |

Es además de hacer notar que se observa un desbalance entre la cantidad de recursos financieros de una AFP y el número de grupos que lidera, poniendo una carga de trabajo relativamente más grande a las agencia pequeñas. Mientras el PNUD es la agencia líder de 3 GTIs, la OANUDH, UNICEF, UNFPA y el PMA lideran 2 GTI cada uno, ONUMUJERES, OIM, ACNUR y ONUSIDA lidera uno cada uno, mientras que OPS/OMS, FAO, OIT, FIDA, UNODC, UNESCO y OCHA no lideraba ningún grupo al momento de la evaluación.

Gráfico No. 1<sup>2</sup>



**El contexto político, económico y social ha afectado de manera negativa el trabajo de monitoreo y planificación de los GTI.** En materia de planificación interna del SNU, el contexto político, económico y social ha repercutido de manera negativa en el funcionamiento ordinario de los grupos interagenciales establecidos, particularmente en su

<sup>2</sup> El gráfico no incluye OIT, UNODC y UNESCO por no contar con datos financieros completos.

proceso de planificación, en la obtención de datos estadísticos, tanto oficiales, como formales, de las diferentes instancias para el monitoreo de los indicadores del UNDAF. En varios casos también en la implementación de estrategias operativas conjuntas mandatadas por el UNCT para alcanzar las prioridades establecidas. Y a nivel agencial complicaciones en la firma de convenios, aprobación de proyectos, retroceso y/o estancamiento en la planificación de estrategias entre otros.

***La mayoría de los grupos han priorizado reportar en el marco de los indicadores, pero en la práctica no se han apropiado de la responsabilidad de garantizar el cumplimiento del UNDAF en el marco de los efectos.*** Las funciones genéricas de los GTI-UNDAF son:

(1) Gestión y monitoreo del UNDAF (incluyendo preparación de informes y seguimiento de indicadores); (2) Gestión de programas y actividades conjuntas, y la movilización de fondos; (3) Representación, vocería y abogacía. El Equipo de evaluación ha identificado en algunos grupos cierto desconocimiento del mandato y estas funciones de los GTIs. En el actual UNDAF, los GTIs han relegado sus funciones de gestión de programas conjuntos, la movilización de fondos y la representación, así como la vocería y abogacía, al tiempo que han priorizado sus función de monitoreo del UNDAF, especialmente la preparación de informes y seguimiento de indicadores. En este sentido destaca la armonía existente entre las áreas de cooperación del UNDAF y las áreas de acción de los GTIs, lo que facilita el monitoreo de los indicadores de los efectos del UNDAF. Por otro lado, algunos integrantes expresan que se han dejado atrás algunos asuntos sustantivos. De este modo lo expresó textualmente un integrante: *“Ha sido muy agotador sólo llenar las matrices de seguimiento o acordar el plan de seguimiento. Se invierte mucho tiempo y lo sustantivo queda atrás.”*

Por otro lado, algunos grupos han logrado importantes articulaciones, abordaje de temas estratégicos y análisis de coyuntura y sus vínculos con el logro de los efectos. En muchos casos lo han hecho a través de la creación de sub-grupos, como ha sido el caso del GTI UNDAF de desarrollo inclusivo, el GTI desarrollo social y el GTI de género. Otra dinámica innovadora se observa en el GTI de desarrollo social, en cada reunión un sub grupo aborda un tema estratégico para asegurar que no se enfoca solo en el monitoreo de indicadores del UNDAF. El objetivo es completar el monitoreo pero también abordar temas indispensables, así se comparte la información desde lo que se está haciendo. Se destaca que, aunque los GTIs no han privilegiado la formulación de nuevos programas conjuntos y seguimiento de los existentes, hay ejemplos de que si han logrado constituirse como un espacio de generación de alianzas, creación de iniciativas y articulaciones conjuntas aunque en muchos casos no se reflejan en los informes, como lo expresó un integrante: *“Hay un conjunto de acciones del GTI que no se reflejan, pues el informe se refiere solo a los indicadores. Mucho de lo que se hace no hay donde reportar.”*

Sobre el tema de la planificación y movilización de recursos, los integrantes de los GTI reconocen que este proceso no fue el más adecuado ya que no se logró identificar de manera eficiente, los fondos predecibles, y tampoco alcanzaron una movilización conjunta basada en un análisis de brechas presupuestarias.

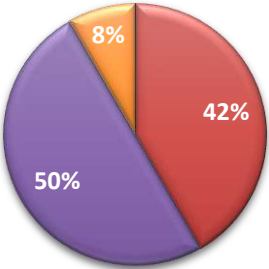
***Existe articulación y coordinación entre los GTIs UNDAF, y entre algunos Grupos Especializados y los GTIs UNDAF, mientras que la articulación entre los GTI UNDAF y Programas Conjuntos es limitada.*** Aunque los integrantes de los GTI observaron que no hay canales formales de comunicación entre los diversos GTIs para potenciar la articulación y la formulación de intervenciones integradas, se observaron varios ejemplos de coordinación y articulación. En este sentido, cabe destacar los esfuerzos del GIG (Grupo Interagencial de Género) para mejorar la eficacia de las acciones de transversalización de género implementadas por el UNCT en su conjunto. Lo anterior, como producto de los

resultados del ejercicio del Gender Score Card. Además, el grupo ha desarrollado espacios de aprendizaje colectivo y sistemático a partir de capacitaciones a lo interno del SNU, involucrando a todos los GTIs e incluso, al UNCT, lo que es considerado significativo y positivo por los integrantes de los GTI. El GIG también ha desarrollado esfuerzos para la incorporación de indicadores sensibles a género en todas las áreas programáticas del UNDAF, no obstante es aún un desafío que esto sea implementado por los GTI. Otro ejemplo de coordinación es el apoyo técnico que brinda el grupo de DDHH a todos los GTI UNDAF en el proceso de la elaboración de CCA, a través de la sistematización de las observaciones y recomendaciones de los órganos de protección de DDHH. En el caso de la coordinación entre los GTIs UNDAF, destaca la creación del sub-grupo de un tema relevante “la seguridad alimentaria nutricional,” para las áreas programáticas 1 y 2, y las reuniones conjuntas entre el área programática 3 y 4. Además, la OCR ha jugado un rol importante en facilitar el intercambio de temas de un espacio a otros. Aunque los GTIs expresan que la articulación de acciones agenciales y especialmente, la generación de iniciativas conjuntas, alcanzan resultados superiores a la suma de los efectos individuales, identifican que la articulación entre los programas conjuntos y los GTIs es limitado.

## **Resultados de la encuesta a los GTIs**

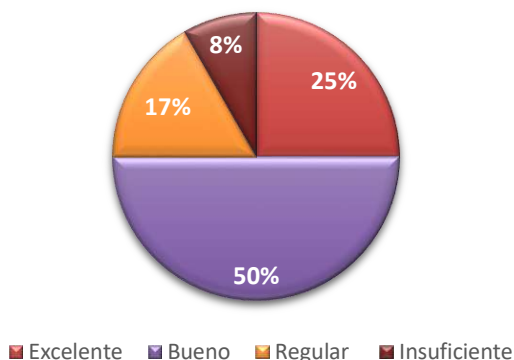
La evaluación del UNDAF incluyó la aplicación de una encuesta en línea con el objetivo de obtener apreciaciones del personal de las agencias que integran los GTIs, sobre elementos relevantes que den cuenta respecto al funcionamiento, sinergias/alianzas, aportes, rendición de cuentas, oportunidad, y relevancia, de los grupos como un mecanismo de coordinación del SNU para la consecución de los resultados del UNDAF.

Para complementar lo mencionado anteriormente en este anexo, se pretende dar a conocer la sistematización de los resultados de la encuesta, destacando elementos de relevancia que aporten al mejoramiento del funcionamiento de este mecanismo de coordinación. La encuesta consta de 7 secciones: Identificación; Sobre el funcionamiento del grupo; Sobre la rendición de cuentas del grupo; Sobre los aportes del grupo; Sobre la coordinación; y Preguntas globales y de respuesta abierta, que incluyen buenas prácticas, lecciones y recomendaciones. La presentación de estos resultados será en el mismo orden de estas secciones.

| Sección/Respuestas  | Opiniones - recomendaciones de los informantes/en las preguntas donde aplica |           |           |  |
|---|--|-----------|-----------|--|
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |  |           |           |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtuvo 12 encuestas (de 10 agencias residentes: PNUD, FAO, OACNUDH, ONU Mujeres, ONUSIDA, OIM, PMA, UNESCO, UNFPA, OPS). Todas son Residentes.</li> <li>• Opinión sobre 8 grupos: Desarrollo Social, GTI DS Subgrupo de Salud, UNETE, Grupo Interagencial de Estadísticas, Sociedad Multicultural y Diversa, Grupo Especial de Migración, Grupo de Desarrollo Social, Grupo Especializado de Genero.</li> </ul> | No aplica  |           |           |  |
| <b>2. FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO</b>  |  |           |           |  |
| <p data-bbox="310 683 800 748"><b>Coordinación/liderazgo de la agencia líder</b></p>  <table border="1" data-bbox="346 1105 716 1130"> <tr> <td>■ Excelente</td> <td>■ Bueno</td> <td>■ Regular</td> </tr> </table>   | ■ Excelente  | ■ Bueno   | ■ Regular | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura y proactividad para que las AFP participantes aporten temas relevantes.</li> <li>- Mayor participación de las agencias colíder en algunos grupos.</li> <li>- Impulsar temas estratégicos con sus respectivas acciones y promover que los GTI dejen de ser únicamente espacios de información con alto nivel operativo.</li> <li>- Mayor retroalimentación de acontecimientos críticos y avances, en los temas del grupo.</li> <li>- Mayor seguimiento hacia los integrantes del grupo más allá de las reuniones presenciales, vía email, teleconferencias o video llamados.</li> <li>- Aplicar rotación de sede de las reuniones entre agencias participantes.</li> <li>- Revisar y mejorar los términos de referencia dejando mayor claridad en las funciones del grupo.</li> </ul> |
| ■ Excelente   | ■ Bueno  | ■ Regular |           |  |

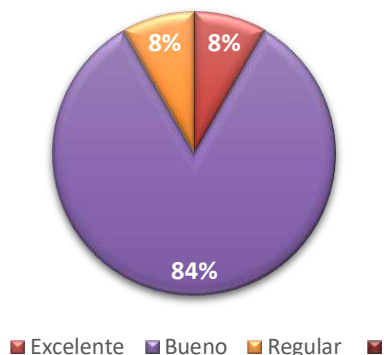


### Comunicación del grupo



- Mayor retroalimentación entre las AFP para identificar temáticas comunes
- Las reuniones son positivas pero fuera de éstas la dinámica de trabajo es más bilateral
- La comunicación se limita a las reuniones o trabajos adhoc respectivas del grupo
- Mejorar la cohesión del diálogo entre integrantes fomentando foros temáticos de discusión virtuales y mediante mayor interacción de trabajo técnico en equipo.
- Complejidad para coordinar agendas con todas las agencias para acordar las reuniones
- Mejorar el entendimiento del rol del grupo para el SNU
- La comunicación a lo interno del grupo debe ser para promover acciones estratégicas

### Participación de las agencias



- Aunque es participativo hace falta proactividad.
- En algunos es muy activa y comprometida, en otros menos.
- La falta de disponibilidad de tiempo tanto interagencial como de cada AFP no permite a veces avanzar con la agenda de trabajo del año.
- Son los mismos colegas los que participan en las reuniones. Mejorar constancia en la participación de las agencias.
- Homologar el nivel de representación de las AFP, que asistan en todos tanto los Representantes como los técnicos.
- Compartir con anticipación el material a ser utilizando en la reunión para ser eficientes
- La coyuntura el país y los cambios de las contrapartes disminuyen la participación
- Promover más acciones conjuntas
- Las AFP priorizan la agenda de sus programas más que asistir a las reuniones de grupo
- No se cuenta con alternos fijos y se hace difícil asistir siempre
- Las agencias participan de manera coordinada y en algunos asisten todos.

• La periodicidad de reuniones es: 66.7% mensual, 8.3% trimestral, 8.3% adhoc, 8.3% bimensual, 8.3% de vez en cuando.

No aplica

### 3. RENDICIÓN DE CUENTAS DEL GRUPO

• El 100 % opinó que todos los grupos elaboran planes de trabajo anual

- Se aplican formatos de trabajo. En general, los planes incluyen: áreas prioritarias, actividades, metas, objetivos, resultados, cronogramas, presupuestos.

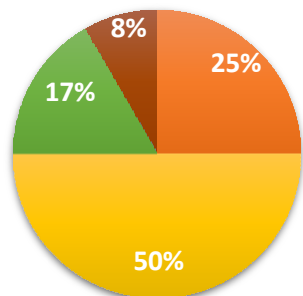
|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se definen mecanismos de trabajo y quienes se hacen responsables. Mucha responsabilidad recae en los líderes y colíderes del grupo.</li> <li>- Se deriva de la matriz del UNDAF anotando los indicadores, productos esperados, AFP responsable, contribución financiera de los AFP y se incluye la temporalidad.</li> <li>- Es una de las tareas que más atención se le ha puesto y se dedica mucho tiempo para esta actividad, se vuelve el tema central del GTI</li> <li>- Es un plan bianual, con tiempos, presupuesto, productos esperados, fondos asignados y responsables.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 97.1 % presenta avances al UNCT y el 8.3% no lo hace.</li> <li>• De ese 97.1% que presenta avances, el 41.7% lo hace de forma trimestral, 25% semestral, el 8.3% lo realiza anualmente. El resto opina que hay distintas periodicidad.</li> <li>• El 58.3 % respondió que tienen un sistema de monitoreo interno para valorar el avance del plan. El resto (41.7% no tiene un mecanismo).</li> <li>• El 75 % declaró que los grupos elaboran reporte de seguimiento y el 25 % no lo realiza. Entre ese 25 % se refiere a UNETE, Grupo especial de Migración, y otro grupo no especificado.</li> <li>• De ese 75% que elaboran reportes: el 66.7% remarca que este formato de plan es estándar con el de otros grupos.</li> <li>• El 100 % opina que el aporte de las agencias a los grupos ha sido significativo.</li> </ul> | <p>De ese 58.3% que tienen un mecanismo de monitoreo, se destaca que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colectivamente se hace la valoración del UNDAF, sus metas e indicadores. Se realiza un seguimiento de las actividades durante las reuniones ordinarias.</li> <li>- Sí se han realizado cambios periódicos. Usualmente se monitorean avances semestralmente.</li> <li>- Realizan informe anual y reuniones de revisión técnica de avances.</li> <li>- Aplican un formato en Word donde se van midiendo los avances y los aportes de cada agencia.</li> <li>- Aunque las metas están muy claras, lo que dificulta la gestión es que se depende de datos de otros grupos.</li> </ul> <p>El aporte de las agencias ha sido significativo porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque se genera un intercambio técnico y sustantivo de cada agencia en las áreas del plan de trabajo.</li> <li>- Se crea un espíritu de equipo y se tiene buena división de trabajo como aporte de cada agencia.</li> <li>- Se tiene una perspectiva integrada del SNU en los temas de acción del grupo. Las agencias brindan la información desde sus mandatos y especialidades, enriqueciendo la visión del grupo.</li> <li>- El aporte de las agencias es técnico al trabajar con las contrapartes y ha sido importante por el enfoque especializado de cada AFP.</li> <li>- La perspectiva multisectorial que aportan todas las agencias enriquece el análisis y propuestas que realiza el grupo.</li> <li>- La participación y el compromiso de algunas agencias se deriva en el éxito del grupo.</li> <li>- Hay agencias más comprometidas que otras.</li> </ul> |
| <p><b>4. APORTES DEL GRUPO AL UNDAF</b></p>  |  |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83.3 % declaró que se incorporó el UNDAF en el trabajo del grupo y que el grupo aporta a este marco. El 16.7 % no lo considera.</li> </ul>                        | <p>Cómo incorporan el UNDAF en sus planes y cómo aportan al UNDAF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El UNDAF es el marco de referencia y se utilizó como base en la elaboración del plan del grupo. Por tanto, los temas que aborda el grupo aporta en el cumplimiento de los objetivos planteados en el UNDAF.</li> <li>– Se aporta en el diseño y seguimiento al UNDAF en temas que le corresponde al grupo.</li> <li>– La construcción de la información estadista es un desafío para la medición de los indicadores del UNDAF. El grupo aporta en la generación de evidencia estadística.</li> <li>– El grupo aporta en evidenciar dificultades y avances en la implementación y en proponer mecanismos efectivos de incidencia y comunicación hacia contrapartes.</li> <li>– El grupo aporta para proponer mejoras en el próximo UNDAF, como la necesidad de replantear indicadores, que realmente puedan medir la atribución del SNU en temas de Desarrollo Social.</li> <li>– En la identificación de brechas y desafíos para la construcción de datos estadísticos periódicos y confiables</li> <li>– En realidad los aportes que transmite el GTI son los aportes que cada agencia hacen para avanzar con los indicadores del UNDAF.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 91.7 % expresa que se establecen sinergias entre agencias que integran el grupo y solo el 41.7 % opina que se generan sinergias entre un grupo y otro.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Temas del GTI social y del GTI DIS, como el tema de desnutrición se han evidenciado en ambos grupos y se ha tenido que hacer algunas aclaraciones sobre donde deberían quedar.</li> <li>– Dado que los miembros participan en varios grupos es positivo porque eso provoca las sinergias entre grupos.</li> <li>– Hay temas en común entre agencias que se implementa con la misma contraparte, en los cuales se unifican esfuerzos para obtener mejores resultados.</li> <li>– El Grupo con el Task Force de ODS</li> <li>– En algunos casos hay sinergias entre las agencias que integran el GTI, particularmente cuando hay programas o proyectos conjuntos con resultados específicos.</li> <li>– Capacitación conjunta a instituciones gubernamentales es un esfuerzo con visión común.</li> <li>– Seguimiento a los indicadores de género de los otros grupos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 66.7 % declara que los resultados del grupo han aportado al quehacer del SNU hacia afuera, en materia de abogacía. El 33.3 % opina que no.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– En el tema del agua y su debate en la agenda pública, incluyendo una Ley. Han sido abordados con gobierno, universidades y otros actores.</li> <li>– Se ha realizado promoción de los derechos humanos mediante la legislación que se considera clave para el ejercicio.</li> <li>– Se ha dado mediante el trabajo que las AFPs que desarrollan en el ámbito de acción del grupo y a nivel de la Coordinación Residente (con aporte de las</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>agencias). En las sesiones del grupo ha sido casi nula o limitada la participación de representantes de gobierno o de sociedad civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El grupo permite tener una mejor perspectiva al SNU sobre cómo abordar un tema específico, lo que permite hacer abogacía con autoridades.</li> <li>- En los proyectos conjuntos, como el Programa Maya, en la promoción, asesoría y asistencia técnica en materia de derechos de los pueblos indígenas.</li> <li>- Favoreciendo la capacitación a Gobierno y miembros del SNU en la aplicación y/o entendimiento de los procesos estadísticos para la recolección o análisis de indicadores.</li> <li>- Mediante la implementación del nuevo Código de Migración</li> <li>- Apoyo al cumplimiento de las recomendaciones de la CEDAW y promoción de la participación política de las mujeres en la ley electoral y de partidos y la ratificación del convenio 189 de trabajadoras domésticas.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83.3 % opina que los Programas Conjuntos aportan más a los intereses del UNDAF (comparado con el aporte de la agencia en forma individual).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas conjuntos son la mejor expresión del trabajo conjunto y sinérgico que puede aportar el SNU al país. Se mejora la coordinación entre agencias hacia las contrapartes de Gobierno.</li> <li>- Permite articular esfuerzos desde el mandato y fortalezas de cada agencia.</li> <li>- Ambas acciones aportan - los conjuntos y los individuales, porque lo importante es estar coordinados, tener teorías de cambio conjuntas, e intercambiar información estratégica.</li> <li>- Aportan de manera integral a las necesidades del país con un abordaje multisectorial y multidisciplinario. sin embargo, los mandatos de las AFPs y las diferencias en su planificación, lo dificultan. Por otra parte, muchas veces los programas conjuntos son impuestos y si los programas pudieran surgir de las bases locales tendrían mayor aporte a los intereses del UNDAF.</li> <li>- Permiten tener un acercamiento a las comunidades con un enfoque multisectorial e interagencial, lo cual da una mejor visibilidad del SNU.</li> <li>- Pueden ser más integrales en su aporte al país. Además, permiten acceder a fuentes de financiamiento que de otra forma no estarían disponibles para el UNDAF.</li> <li>- Se logra una respuesta integral desde diferentes ámbitos a un mismo.</li> </ul> |
| <p><b>5. SOBRE LA COORDINACIÓN DEL GRUPO</b></p>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % considera que el espacio del grupo interagencial es un mecanismo acertado que permite avanzar en la coordinación entre agencias</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podría mejorar si se trabajara mejor la Movilización de recursos y la posible planificación de proyectos conjuntos.</li> <li>- Es un espacio que permite el pensar conjuntamente sobre un tema (del GTI) y coordinar acciones.</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcialmente, para temas relacionados al plan de trabajo del grupo. Sin embargo, no todas las AFP basan su plan de trabajo solamente en el grupo técnico.</li> <li>- Permite la interacción de las diferentes agencias con los temas en común para trabajar con las contrapartes.</li> <li>- En una situación de respuesta humanitaria es fundamental tener una coordinación entre agencias para evitar pérdida de recursos y aumentar la efectividad de la respuesta de SNU.</li> <li>- No agendas bilaterales al grupo si no que se construyen en ese espacio.</li> <li>- A veces se logra la coordinación en temas puntuales, pero la mayoría de veces no, a diferencia de lo que se logra con los proyectos conjuntos.</li> <li>- Por parte de la agencia líder se brindan las condiciones óptimas para desarrollar las actividades plasmadas en el plan de trabajo.</li> <li>- El trabajo conjunto permite tener más opciones ante un tema en particular y se dan mejores respuestas por parte del SNU.</li> <li>- Por el intercambio de información entre las agencias participantes y el análisis conjunto de las coyunturas que el grupo realiza.</li> <li>- Porque se genera articulación frente a varios temas y se desarrollan herramientas validadas por el UNCT y son consideradas buenas practicas.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 91.7 % justifica que el trabajo en grupo inter agencial permite una coordinación del SNU más fácil con el gobierno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo cuando se trata de un programa conjunto se ve de manera más efectiva el impacto del trabajo.</li> <li>- En algunos casos permite coordinación más ágil y en otros no. Hay algunas agencias que prefieren lidiar bilateralmente con el gobierno.</li> <li>- Solo se logra mediante la AFP y la OCR, con insumos del grupo.</li> <li>- Al proporcionar una visión técnica especializada en el tema, le da argumentos al SNU para coordinar agenda con gobierno de forma integral con un solo mensaje.</li> <li>- Porque ayuda a las contrapartes a fortalecer y mejorar sus actividades y conocimientos.</li> <li>- Hay más opciones para responder y con la posibilidad de tener diferentes enfoques y perspectivas.</li> </ul>  |

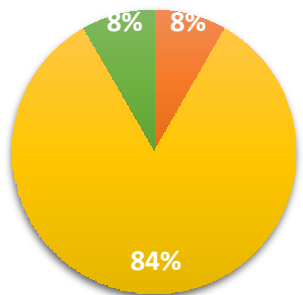
### Comunicación del grupo



Excelente Bueno Regular Insuficiente

- Mayor retroalimentación entre las AFP para identificar temáticas comunes
- Las reuniones son positivas pero fuera de éstas la dinámica de trabajo es más bilateral
- La comunicación se limita a las reuniones o trabajos adhoc respectivas del grupo
- Mejorar la cohesión del diálogo entre integrantes fomentando foros temáticos de discusión virtuales y mediante mayor interacción de trabajo técnico en equipo.
- Complejidad para coordinar agendas con todas las agencias para acordar las reuniones
- Mejorar el entendimiento del rol del grupo para el SNU
- La comunicación a lo interno del grupo debe ser para promover acciones estratégicas

### Participación de las agencias



Excelente Bueno Regular

- Aunque es participativo hace falta proactividad.
- En algunos es muy activa y comprometida, en otros menos.
- La falta de disponibilidad de tiempo tanto interagencial como de cada AFP no permite a veces avanzar con la agenda de trabajo del año.
- Son los mismos colegas los que participan en las reuniones. Mejorar constancia en la participación de las agencias.
- Homologar el nivel de representación de las AFP, que asistan en todos tanto los Representantes como los técnicos.
- Compartir con anticipación el material a ser utilizando en la reunión para ser eficientes
- La coyuntura el país y los cambios de las contrapartes disminuyen la participación
- Promover más acciones conjuntas
- Las AFP priorizan la agenda de sus programas más que asistir a las reuniones de grupo
- No se cuenta con alternos fijos y se hace difícil asistir siempre
- Las agencias participan de manera coordinada y en algunos asisten todos.

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La periodicidad de reuniones es: 66.7% mensual, 8.3% trimestral, 8.3% adhoc, 8.3% bimensual, 8.3% de vez en cuando.</li> </ul>  | <p>No aplica</p>   |
| <p><b>3. RENDICIÓN DE CUENTAS DEL GRUPO</b></p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % opinó que todos los grupos elaboran planes de trabajo anual</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se aplican formatos de trabajo. En general, los planes incluyen: áreas prioritarias, actividades, metas, objetivos, resultados, cronogramas, presupuestos.</li> <li>– No se definen mecanismos de trabajo y quienes se hacen responsables. Mucha responsabilidad recae en los líderes y colíderes del grupo.</li> <li>– Se deriva de la matriz del UNDAF anotando los indicadores, productos esperados, AFP responsable, contribución financiera de los AFP y se incluye la temporalidad.</li> <li>– Es una de las tareas que más atención se le ha puesto y se dedica mucho tiempo para esta actividad, se vuelve el tema central del GTI</li> <li>– Es un plan bianual, con tiempos, presupuesto, productos esperados, fondos asignados y responsables.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 97.1 % presenta avances al UNCT y el 8.3% no lo hace.</li> <li>• De ese 97.1% que presenta avances, el 41.7% lo hace de forma trimestral, 25% semestral, el 8.3% lo realiza anualmente. El resto opina que hay distintas periodicidad.</li> <li>• El 58.3 % respondió que tienen un sistema de monitoreo interno para valorar el avance del plan. El resto (41.7% no tiene un mecanismo).</li> <li>• El 75 % declaró que los grupos elaboran reporte de seguimiento y el 25 % no lo realiza. Entre ese 25 % se refiere a UNETE, Grupo especial de Migración, y otro grupo no especificado.</li> <li>• De ese 75% que elaboran reportes: el 66.7% remarca que este formato de plan es estándar con el de otros grupos.</li> </ul> | <p>De ese 58.3% que tienen un mecanismo de monitoreo, se destaca que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Colectivamente se hace la valoración del UNDAF, sus metas e indicadores. Se realiza un seguimiento de las actividades durante las reuniones ordinarias.</li> <li>– Sí se han realizado cambios periódicos. Usualmente se monitorean avances semestralmente.</li> <li>– Realizan informe anual y reuniones de revisión técnica de avances.</li> <li>– Aplican un formato en Word donde se van midiendo los avances y los aportes de cada agencia.</li> <li>– Aunque las metas están muy claras, lo que dificulta la gestión es que se depende de datos de otros grupos.</li> </ul> <p>El aporte de las agencias ha sido significativo porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Porque se genera un intercambio técnico y sustantivo de cada agencia en las áreas del plan de trabajo.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % opina que el aporte de las agencias a los grupos ha sido significativo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se crea un espíritu de equipo y se tiene buena división de trabajo como aporte de cada agencia.</li> <li>– Se tiene una perspectiva integrada del SNU en los temas de acción del grupo. Las agencias brindan la información desde sus mandatos y especialidades, enriqueciendo la visión del grupo.</li> <li>– El aporte de las agencias es técnico al trabajar con las contrapartes y ha sido importante por el enfoque especializado de cada AFP.</li> <li>– La perspectiva multisectorial que aportan todas las agencias enriquece el análisis y propuestas que realiza el grupo.</li> <li>– La participación y el compromiso de algunas agencias se deriva en el éxito del grupo.</li> <li>– Hay agencias más comprometidas que otras.</li> </ul>   |
| <p><b>4. APORTES DEL GRUPO AL UNDAF</b></p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83.3 % declaró que se incorporó el UNDAF en el trabajo del grupo y que el grupo aporta a este marco. El 16.7 % no lo considera.</li> </ul> | <p>Cómo incorporan el UNDAF en sus planes y cómo aportan al UNDAF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El UNDAF es el marco de referencia y se utilizó como base en la elaboración del plan del grupo. Por tanto, los temas que aborda el grupo aportan en el cumplimiento de los objetivos planteados en el UNDAF.</li> <li>– Se aporta en el diseño y seguimiento al UNDAF en temas que le corresponde al grupo.</li> <li>– La construcción de la información estadística es un desafío para la medición de los indicadores del UNDAF. El grupo aporta en la generación de evidencia estadística.</li> <li>– El grupo aporta en evidenciar dificultades y avances en la implementación y en proponer mecanismos efectivos de incidencia y comunicación hacia contrapartes.</li> <li>– El grupo aporta para proponer mejoras en el próximo UNDAF, como la necesidad de replantear indicadores, que realmente puedan medir la atribución del SNU en temas de Desarrollo Social.</li> <li>– En la identificación de brechas y desafíos para la construcción de datos estadísticos periódicos y confiables</li> </ul> |



|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En realidad los aportes que transmite el GTI son los aportes que cada agencia hacen para avanzar con los indicadores del UNDAF.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 91.7 % expresa que se establecen sinergias entre agencias que integran el grupo y solo el 41.7 % opina que se generan sinergias entre un grupo y otro.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas del GTI social y del GTI DIS, como el tema de desnutrición se han evidenciado en ambos grupos y se ha tenido que hacer algunas aclaraciones sobre donde deberían quedar.</li> <li>- Dado que los miembros participan en varios grupos es positivo porque eso provoca las sinergias entre grupos.</li> <li>- Hay temas en común entre agencias que se implementa con la misma contraparte, en los cuales se unifican esfuerzos para obtener mejores resultados.</li> <li>- El Grupo con el Task Force de ODS</li> <li>- En algunos casos hay sinergias entre las agencias que integran el GTI, particularmente cuando hay programas o proyectos conjuntos con resultados específicos.</li> <li>- Capacitación conjunta a instituciones gubernamentales es un esfuerzo con visión común.</li> <li>- Seguimiento a los indicadores de genero de los otros grupos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 66.7 % declara que los resultados del grupo han aportado al quehacer del SNU hacia afuera, en materia de abogacía. El 33.3 % opina que no.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el tema del agua y su debate en la agenda pública, incluyendo una Ley. Han sido abordados con gobierno, universidades y otros actores.</li> <li>- Se ha realizado promoción de los derechos humanos mediante la legislación que se considera clave para el ejercicio.</li> <li>- Se ha dado mediante el trabajo que las AFPs que desarrollan en el ámbito de acción del grupo y a nivel de la Coordinación Residente (con aporte de las agencias). En las sesiones del grupo ha sido casi nula o limitada la participación de representantes de gobierno o de sociedad civil.</li> <li>- El grupo permite tener una mejor perspectiva al SNU sobre cómo abordar un tema específico, lo que permite hacer abogacía con autoridades.</li> <li>- En los proyectos conjuntos, como el Programa Maya, en la promoción, asesoría y asistencia técnica en materia de derechos de los pueblos indígenas.</li> <li>- Favoreciendo la capacitación a Gobierno y miembros del SNU en la aplicación y/o entendimiento de los procesos estadísticos para la recolección o análisis de indicadores.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante la implementación del nuevo Código de Migración</li> <li>- Apoyo al cumplimiento de las recomendaciones de la CEDAW y promoción de la participación política de las mujeres en la ley electoral y de partidos y la ratificación del convenio 189 de trabajadoras domésticas.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83.3 % opina que los Programas Conjuntos aportan más a los intereses del UNDAF (comparado con el aporte de la agencia en forma individual).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas conjuntos son la mejor expresión del trabajo conjunto y sinérgico que puede aportar el SNU al país. Se mejora la coordinación entre agencias hacia las contrapartes de Gobierno.</li> <li>- Permite articular esfuerzos desde el mandato y fortalezas de cada agencia.</li> <li>- Ambas acciones aportan - los conjuntos y los individuales, porque lo importante es estar coordinados, tener teorías de cambio conjuntas, e intercambiar información estratégica.</li> <li>- Aportan de manera integral a las necesidades del país con un abordaje multisectorial y multidisciplinario. sin embargo, los mandatos de las AFPs y las diferencias en su planificación lo dificultan. Por otra parte, muchas veces los programas conjuntos son impuestos y si los programas pudieran surgir de las bases locales tendrían mayor aporte a los intereses del UNDAF.</li> <li>- Permiten tener un acercamiento a las comunidades con un enfoque multisectorial e interagencial, lo cual da una mejor visibilidad del SNU.</li> <li>- Pueden ser más integrales en su aporte al país. Además, permiten acceder a fuentes de financiamiento que de otra forma no estarían disponibles para el UNDAF.</li> <li>- Se logra una respuesta integral desde diferentes ámbitos a un mismo.</li> </ul> |
| <p><b>5. SOBRE LA COORDINACIÓN DEL GRUPO</b></p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % considera que el espacio del grupo interagencial es un mecanismo acertado que permite avanzar en la coordinación entre agencias</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podría mejorar si se trabajara mejor la Movilización de recursos y la posible planificación de proyectos conjuntos.</li> <li>- Es un espacio que permite el pensar conjuntamente sobre un tema (del GTI) y coordinar acciones.</li> <li>- Parcialmente, para temas relacionados al plan de trabajo del grupo. Sin embargo, no todas las AFP basan su plan de trabajo solamente en el grupo técnico.</li> <li>- Permite la interacción de las diferentes agencias con los temas en común para trabajar con las contrapartes.</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En una situación de respuesta humanitaria es fundamental tener una coordinación entre agencias para evitar pérdida de recursos y aumentar la efectividad de la respuesta de SNU.</li> <li>- No agendas bilaterales al grupo si no que se construyen en ese espacio.</li> <li>- A veces se logra la coordinación en temas puntuales, pero la mayoría de las veces no, a diferencia de lo que se logra con los proyectos conjuntos.</li> <li>- Por parte de la agencia líder se brindan las condiciones óptimas para desarrollar las actividades plasmadas en el plan de trabajo.</li> <li>- El trabajo conjunto permite tener más opciones ante un tema en particular y se dan mejores respuestas por parte del SNU.</li> <li>- Por el intercambio de información entre las agencias participantes y el análisis conjunto de las coyunturas que el grupo realiza.</li> <li>- Porque se genera articulación frente a varios temas y se desarrollan herramientas validadas por el UNCT y son consideradas buenas prácticas.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 91.7 % justifica que el trabajo en grupo inter agencial permite una coordinación del SNU más fácil con el gobierno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo cuando se trata de un programa conjunto se ve de manera más efectiva el impacto del trabajo.</li> <li>- En algunos casos permite coordinación más ágil y en otros no. Hay algunas agencias que prefieren lidiar bilateralmente con el gobierno.</li> <li>- Solo se logra mediante la AFP y la OCR, con insumos del grupo.</li> <li>- Al proporcionar una visión técnica especializada en el tema, le da argumentos al SNU para coordinar agenda con gobierno de forma integral con un solo mensaje.</li> <li>- Porque ayuda a las contrapartes a fortalecer y mejorar sus actividades y conocimientos.</li> <li>- Hay más opciones para responder y con la posibilidad de tener diferentes enfoques y perspectivas.</li> </ul>   |