Guatemala

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Gobernanza Económica Democrática

Título del Programa: Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento

Autor: Michele Messina, consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de Paris y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa “Unidos en la Acción”.

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

Secretariado del F-ODM

Guatemala

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Gobernanza Económica Democrática

Título del Programa: Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento

Informe de Final

Autor: Michele Messina, Consultor del F-ODM

10 diciembre 2011

Índice

1. Resumen ejecutivo…….. 6

2. Introducción…… 11

2.1 Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico…… 11

2.2 Objetivos específicos de la evaluación……... 13

2.3 Proceso, metodología y herramientas de evaluación…… 14

2.3.1 Proceso de evaluación…… 14

2.3.2 Metodología…… 14

2.3.3 Herramientas de recolección de información……. 15

2.3.4 Principios y premisas éticas de la evaluación……. 16

3. Descripción de la intervención y de la teoría inicial del cambio…… 16

3.1 Descripción de la Intervención ……. 16

3.2 Esquematización de la lógica de intervención…….. 18

4. Hallazgos……. 19

4.1 Nivel de Diseño……. 19

4.1.1 Apropiación…… 19

4.1.2 Pertinencia…….. 19

4.2 Nivel de Proceso……... 20

4.2.1 Eficiencia……. 20

4.2.2 Apropiación……. 24

4.3 Nivel de Resultados…….. 24

4.3.1 Eficacia - Progreso en productos y resultados……. 24

4.3.2 Eficacia – otros hallazgos……... 27

4.3.3 Sostenibilidad…….. 28

4.4 Nivel de País…….. 28

5. Conclusiones……. 29

5.1 Nivel de Diseño……. 29

5.2 Nivel de Proceso…… 29

5.3 Nivel de Resultados……... 30

6. Recomendaciones…….... 31

6.1 Nivel de Diseño…….. 32

6.2 Nivel de Proceso…… 32

6.3 Nivel de Resultados……... 37

6.4 Síntesis de las recomendaciones prioritarias…….. 42

Anexo 1 Términos de Referencia (TDR) para la Evaluación Intermedia 43

Anexo 2 Mapas 57

Anexo 3 Valoración del avance hacia el conseguimiento de los productos del PC 58

Anexo 4 Recomendaciones de la evaluación ordenadas por actor 67

Anexo 5 Cronograma de Trabajo 74

Anexo 6 Principales documentos revisados 75

Anexo 7 Programa de la Visita a Terreno 78

Anexo 8 Listado de Personas Entrevistadas y Participantes a Reuniones 82

Anexo 9 Listados de Participantes a los Talleres de Validación de las Conclusiones y Recomendaciones Preliminares 87

Anexo 10 Organigrama de la MANCUERNA 90

Anexo 11 Esquema de trabajo conjunto para la generación de un modelo de gestión municipal efectiva y sostenible 91

Anexo 12 Informe de Gabinete 92

Tabla 1 Cuadro resumen de fondos disponibles por agencia, desembolsos recibidos/solicitados y saldos 20

Acrónimos y abreviaciones

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APS	Agua Potable y Saneamiento
CDN	Comité Directivo Nacional
CG	Comité de Gerencia
CN	Coordinador Nacional
CADISNA	Comunidades Asociadas por el Agua, Medio Ambiente, Desarrollo Integral e Infraestructura en la Cuenca del Rio Naranjo
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales
CT	Comité Técnico
ECP	Equipo de Coordinación del Programa
FAO	Fondo de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
F-ODM	Fondo para el Logro de los Objetivo de Desarrollo del Milenio
GEA	Gabinete Especifico del Agua
GRE	Grupo de Referencia de la Evaluación
GIZ	Cooperación International Alemana
INFOM	Instituto Nacional de Fomento Municipal
JD	Junta Directiva
MAGA	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
MANCUERNA	Mancomunidad da Municipios de La Cuenca del Río Naranjo
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MINEDUC	Ministerio de Educación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencias Social
OCR	Oficina del Coordinador Residente
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIMP	Oficina Inter-Municipal de Planificación de la MANCUERNA
OPS/OMS	Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud
OMP	Oficinas Municipales de Planificación
PC	Programa Conjunto
PDM	Plan de desarrollo Municipal
PEIP	Planificación Estratégica Integral Participativa
PNUD	Programa da Las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Programa
PROMUDEL	Programa Municipios Para el Desarrollo Local
RASGUA	Red de Agua y Saneamiento de Guatemala
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de La Presidencia

SNU	Sistema de Naciones Unidas
TDR	Términos de Referencia
UN	Naciones Unidas
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de Las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de Las Naciones Unidas para la Infancia
UNEPAR	Unidad Ejecutora de Acueductos Rurales del INFOM

1. Resumen ejecutivo

Descripción del PC

El Programa Conjunto (PC) del Fondo para el Logro de los Objetivo de Desarrollo del Milenio (F-ODM) *Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento de Guatemala,* liderado por la Vice Presidencia de la República y el PNUD, busca fortalecer la gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y el saneamiento a nivel nacional y en su expresión territorial en la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río El Naranjo (MANCUERNA) (ver mapas en Anexo2) en un proceso complementario y convergente, que permita en ámbito local la gestión efectiva y sostenible de los servicios. El PC tiene una duración de 3 años a partir del 3 de septiembre del 2009 y un presupuesto de U$5,949,000.

Los resultados del PC son tres: (i) Las políticas y normativas sectoriales para el uso del agua (consumo humano y riego) y saneamiento, han sido definidas por la institución líder del gobierno nacional, las instituciones rectoras y los gobiernos locales; (ii) La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (consumo humano y riego) y saneamiento; (iii) Las experiencias y lecciones aprendidas de la gestión pública, privada y público-privada del agua y el saneamiento, se han recopilado y documentado para transferir conocimientos que permitan su replicabilidad, así como enriquecimiento de las políticas públicas.

De acuerdo al documento de programa (PRODOC) la intervención aporta al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en particular al ODM1, ODM3, ODM4, ODM5 y ODM7[1] y a las prioridades nacionales definidas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), y responde a la Estrategia Nacional de Gestión Integrada de Recursos Hídricos (ENGIRH) y al Plan Nacional de Agua y Saneamiento 2008-2011.

Contexto y situación actual

El PC ha tenido muchas dificultades iniciales de planificación y acuerdos entre las partes que ha causado fuertes atrasos en la puesta en marcha del programa. En diciembre del 2010, el Secretariado del F-ODM constató la baja ejecución del PC además de debilidades en el diseño, fragmentación de acciones, débil liderazgo y la carente coordinación, por tanto solicitó llevar a cabo un replanteamiento para redefinir visión estratégica, liderazgos, roles y responsabilidades.

Como consecuencia, durante los meses de marzo, abril y mayo del 2011 el equipo del PC llevó a cabo un proceso de revisión que culminó con la elaboración de una Propuesta de Rediseño aprobada por el Secretariado en julio del 2011. El rediseño introdujo cambios dirigidos a fortalecer la gerencia del programa y su esquema operativo, transfiriendo la coordinación del PC a la Vicepresidencia de la Republica, elevando a nivel político la composición del Comité de Gestión (CG), creando el Comité Técnico (CT) y el Equipo de Coordinación del Programa (ECP) y atribuyendo a la MANCUERNA un mayor liderazgo y protagonismo en la ejecución territorial. A la vez el rediseño acotó los productos del marco de resultados del PC y redujo la dispersión de actividades.

[1] ODM1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; ODM3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; ODM4: Reducid la mortalidad de los niños menores de 5 años; ODM5: Mejorar la salud materna; ODM7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

Durante la primera parte del 2011 el PC consiguió acelerar la implementación registrando progresos relevantes sobre todo en el conseguimiento del resultado 1 y en la ejecución de acciones puntuales relativas al resultado 2. El PC está ahora iniciando la implementación de los fondos del segundo desembolso con unos grandes retos por enfrentar para recuperar el tiempo perdido.

Cabe mencionar que el 11 de septiembre del 2011 en Guatemala se llevaron a cabo elecciones generales para renovar los titulares de los cargos de elección popular nacionales y locales. Las nuevas autoridades tomarán posición el 15 de enero del 2012 y con ellas cambiarán muchos de dirigentes de los ministerios y técnicos de los municipios participantes en el PC, lo cual podría influir negativamente en la implementación del programa.

Propósito de la evaluación

La evaluación intermedia de los programas del F-ODM es de naturaleza eminentemente formativa, está orientada a la mejora en la implementación del programa durante su segunda fase de ejecución y tiene como objetivos específicos: (i) conocer la calidad del diseño y la coherencia interna y externa del Programa; (ii) conocer el funcionamiento del PC y la eficiencia del modelo de gestión; y (iii) conocer el grado de eficacia del programa en las poblaciones participantes en el mismo y su contribución a los ODMs.

Para el caso específico del Programa de *Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento de Guatemala*, de acuerdo a las sugerencias del Secretariado del F-ODM y del Grupo de Referencia para la Evaluación (GRE) la evaluación intermedia toma en cuenta dos momentos: el "antes" y el "después" el rediseño y se centra en: (i) la valoración de la propuesta de mejora presentada en el rediseño; (ii) la revisión de la consolidación del proceso de cambio propuesto en el rediseño; y (iii) la valoración de la medida en que se están logrando o se espera lograr los resultados y su sostenibilidad. El estudio presta especial atención al análisis de elementos esenciales para el éxito del PC como oportunidades, riesgos, sostenibilidad, estrategia de salida y sistema de monitoreo y evaluación.

Metodología

La evaluación se centró en los procesos llevados a cabo por el PC así como en los aprendizajes adquiridos por los participantes. La metodología llevada a cabo fue participativa, involucrando los actores en un proceso de reflexión colectiva y búsqueda de consenso para explorar soluciones a las dificultades encontradas e identificar medidas para la mejora de la implementación del PC durante la segunda fase de ejecución.

Se utilizaron métodos de investigación cualitativos, lo cual permitió centrarse en las experiencia, opiniones y propuestas de las personas y colectivos involucrados. Se trianguló información mediante el uso de múltiples herramientas de evaluación y diversas fuentes de información, se adoptó el enfoque de género y multicultural, y se puso especial cuidado en asegurar la continuidad de la evaluación con el proceso de reflexión intermedia realizado por el PC durante la primera mitad del 2011.

Se realizaron charlas informativas, revisión documental, entrevistas guiadas de respuesta abierta, reuniones en grupos de trabajo, observación directa, talleres de revisión de las conclusiones y

recomendaciones preliminares y se realizó una reunión de devolución de los resultados preliminares con el Comité Directivo Nacional (CDN).

Principales hallazgos

- El PC está fuertemente alineado con las políticas y prioridades nacionales, potencia y acelera procesos encaminados en ámbitos nacional y local.
- Se evidencia el grande retraso en la ejecución financiera del PC quedando por implementar alrededor del 68% de los fondos del PC, U$ 4 millones, en aproximadamente diez meses.
- Al momento de la visita de terreno el CT aún no había terminado la planificación a detalle para la implementación de los fondos del segundo desembolso y firma de acuerdos.
- Los actores nacionales y locales siguen siendo preocupados por los procesos administrativos no homogéneos de las agencias del Sistema de las Naciones Unidad (SNU).
- El Grupo Asesor del Gabinete Especifico del Agua (GEA), en representación de la Vicepresidencia de la República, está ejerciendo un buen liderazgo político y ha conformado el ECP que ha iniciado a desempeñar sus funciones con la limitante de la ausencia prolongada del Coordinador del Programa y de ser constituido en su mayoría por profesionales nuevos en el PC que necesitan de un período de aprendizaje; la Oficina Inter-Municipal de Planificación (OIMP), en representación de la Junta Directiva (JD) de la MANCUERNA, ha iniciado a asumir su rol de liderazgo territorial.
- El PNUD como agencia líder y las demás agencias del SNU, a raíz del proceso de rediseño han asumido en su mayoría una actitud menos proactiva y más orientada a la espera de los avances logrados por el ECP y la OIMP.
- El nuevo CG ya ha tomado posesión y se ha conformado el CT, sin embargo este último aún no se está reuniendo con la frecuencia suficiente para enfrentar las urgencias del PC. Aún no hay acuerdo entre socios del PC sobre la instancia de coordinación territorial propuesta por la OIMP, la Red Interinstitucional de Recursos Hídricos. Hasta la fecha de la visita a terreno aún no se había realizado ninguna reunión de coordinación territorial entre los socios locales del PC aunque se haya evidenciado una gran dispersión de esfuerzos durante la ejecución de las actividades locales del PC.
- Desde el inicio del año 2011 los participantes en el PC han conseguido muchos avances en la implementación. Se reportan considerables progresos en el resultado 1. Se ha logrado ejecutar actividades puntuales de muy buena calidad relacionados con el resultado 2, sin embargo no se registran avances sustantivos hacia el logro del resultado. Aún se ha logrado muy poco en lo que concierne el resultado 3. Se evidencian débiles progresos en la aplicación de los enfoques de género y multicultural así como en la participación de jóvenes.
- El PC no está alcanzando resultados específicos para aquella parte del pueblo Mam que mantiene sus usos y costumbres ancestrales.
- Los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación no consiguen rescatar la calidad de los procesos que impulsa el PC y no miden todos los productos que el PC está alcanzando.
- El PC aún carece de estrategias que vinculen su acción a la inversión en infraestructura, para que esta sea de calidad y sostenible contribuyendo al alcance de los ODMs.

Principales conclusiones

- El PC es pertinente y tiene un óptimo potencial para contribuir a las metas de desarrollo del país.
- La Propuesta de Rediseño aborda adecuadamente las principales debilidades de gestión y operación, sin embargo no afronta con la misma eficacia las dispersión de acciones, la falta

de estrategias para la complementariedad con otras iniciativas de inversión y la planificación realista.

- Se ha fortalecido el liderazgo del PC por parte de las instituciones nacionales aunque quede por consolidarse el liderazgo de la MANCUERNA en el nivel territorial.
- La actitud de espera asumida por el PNUD como agencia líder y las demás agencias del SNU participantes en el PC a raíz del proceso de reflexión intermedia no ha expeditado el proceso de planificación y podría debilitar la implementación de le programa.
- Las nuevas instancias de gerencia y coordinación han sido conformadas, sin embargo aún no están consiguiendo abordar de manera efectiva las urgencias del PC. Además sin una instancia de coordinación territorial es difícil propiciar la coherencia y las sinergias de las acciones de los socios locales.
- El estado de implementación financiera es muy preocupante, además el PC deberá de enfrentar el cambio de autoridades nacionales y locales que tendrá lugar al inicio del próximo año. Es motivo de inquietud que al momento de finalizar la visita al terreno aún no se había completado la planificación a detalle de los fondos del segundo desembolso y la firma de acuerdos entre agencias y socios implementadores, pudiendo esto ocasionar nuevos atrasos.
- Los riesgos críticos para la implementación del PC durante el próximo año son: (i) el cambio de autoridades y cuadros gerenciales de los ministerios, y (ii) las capacidades de implementación de algunos de los actores. Tales riesgos podrán ser manejados sólo mediante una gestión muy eficiente del PC que asegure ejecutar en tiempo y forma los fondos del segundo desembolso para requerir la extensión del período de implementación del programa.
- Los débiles avances en el conseguimiento de los resultados 2 y 3, evidencian que los resultados del PC son muy ambiciosos y difícilmente alcanzables en el limitado tiempo disponible sin una focalización de las acciones y la extensión del período de ejecución.
- Existe el riesgo que el PC no consiga identificar y abordar las inequidades étnicas aún existentes a pesar del énfasis puesto en el PRODOC en el pueblo Mam.
- Se considera que los temas transversales de genero e multiculturalidad sean esenciales para lograr cumplir con los resultados del PC, sin embargo están siendo abordados con mucha debilidad.
- Sin indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación enfocados en la calidad de los procesos de cambio y que cubren todas las áreas de intervención del PC no se consigue enfatizar la importancia de la acción de todos los socios en tales procesos, mostrar el valor de los productos alcanzados y se invisibilizan algunos de los productos logrados.
- El débil dialogo del SNU con los principales donantes del sector, en particular AECID y BID, y otros programas nacionales y territoriales, no favorece la acción sinérgica, la sostenibilidad de los beneficios logrados y la contribución al cumplimiento de los ODMs.

Principales recomendaciones

a. Asegurar que las instancias líder del PC (Equipo Asesor del GEA en representación de la Vice Presidencia y PNUD) ejerzan un fuerte **liderazgo** en apoyo al ECP y al CT durante toda la segunda fase de implementación del PC, sobre todo durante el momento crítico actual.
b. Asegurar que las agencias del SNU brinden **asistencia técnica** cercana a sus socios, apoyen firmemente la coordinación y den seguimiento a los procesos en el territorio.
c. Reforzar de inmediato las **estructuras de gestión y coordinación** para enfrentar las urgencias del PC, en particular el CT, y poner en marcha cuanto antes un mecanismo de coordinación territorial.

d. Realizar un **esfuerzo excepcional de planificación a detalle** entre agencias del SNU y sus contrapartes, para asegurar que los acuerdos de cooperación estén firmados antes de la llegada de los fondos del segundo desembolso.
e. Asegurar **estrategias de salida** de parte de todos los actores involucrados miradas a completar en septiembre 2012 las actividades iniciadas y buscar socios que den seguimiento a las acciones impulsadas por el PC.
f. Realizar un **análisis de riesgos** para la implementación del PC y elaborar estrategias para su gestión.
g. Realizar un **esfuerzo excepcional de implementación** para asegurar en tiempos útiles el conseguimiento de los productos deseados y solicitar la extensión temporal y los fondos remanentes del PC.
h. Elaborar un **cronograma para revisión de los avances** en la ejecución del PC durante el 2012, la solicitud de la extensión del período de implementación del PC y el pedido del tercer desembolso.
i. Activar **mecanismos de monitoreo de la implementación** programática y financiera de cada socio que permitan la revisión de los avances en la ejecución del PC en conformidad con el cronograma establecido para el envió al Secretariado del F-ODM de la solicitud de extensión del período de implementación.
j. **Focalizar** las acciones del PC. Se recomienda: (i) en ámbito nacional seguir enfocando las intervenciones en las prioridades del GEA definidas en la Política Nacional de Agua y su Estrategia y posiblemente identificar algunas áreas de acción prioritarias para el 2012 tomando en cuenta el cambio de autoridades; y (ii) en ámbito territorial enfocar la intervención de todos los actores en el fortalecimiento de la gestión municipal efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento.
k. Generar un **modelo de gestión municipal** efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento mediante la experiencia exitosa en unos de los municipios de la MANCUERNA, por medio de la acción conjunta de todas las agencias del SNU y sus socios en el territorio.
l. Fortalecer los **enfoques de genero y multicultural** del PC y asegurar que el modelo de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento incluya estos enfoques.
m. **Revisar el Marco de Seguimiento y Evaluación** para incluir nuevos indicadores que incorporen el enfoque de género e multiculturalidad y midan: (i) los procesos de cambio que se están logrando con el PC; y (ii) los productos que aún no cuentan con indicadores propios.
n. Asegurar el **dialogo y colaboración** entre la coordinación del PC y **otros programas** presentes en la MANCUERNA y a nivel nacional (en especial con el FAS) para generar sinergias entre el fortalecimiento de la gobernabilidad y la inversión en infraestructura y al mismo tiempo valorar oportunidades de seguimiento a las acciones encaminadas por el PC.

Síntesis de las recomendaciones prioritarias

- Asegurar fuertes **liderazgos** y **coordinación** efectiva.
- Realizar un **esfuerzo excepcional de coordinación e implementación.**
- **Manejar** de manera eficiente los **riesgos** para la implementación del PC.
- Asegurar una fuerte **asistencia técnica** de parte de las agencias del SNU a sus socios.
- **Focalizar** la intervención del PC sobre todo al nivel local.
- Asegurar **sinergias** con fondos de inversión, en particular el FAS, y otros programas.

2. Introducción

Agradecimientos

Este informe ha sido elaborado por el consultor Michele Messina (messinawork@gmail.com) que agradece todas las personas entrevistadas por su disponibilidad, opiniones e invaluables aportes a la investigación. Un agradecimiento especial a los funcionarios del Secretariado del F-ODM y a los miembros del GRE que han facilitado toda la información documental necesaria y al personal del GEA, del ECP y del SNU que ha preparado y asegurado el cumplimiento del programa para la visita a Guatemala, acompañado en parte la visita a la MANCUERNA y brindando un excelente apoyo logístico y administrativo. Un agradecimiento especial también a Luís Chévez, consultor que ha apoyado el proceso de rediseño del PC, que se ha movilizado de El Salvador a Guatemala para brindar valiosa información y conversar sobre el trabajo realizado.

2.1 Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico

El F-ODM es una iniciativa financiada por el Gobierno de España con el objetivo de apoyar a los países a alcanzar los ODMs y otros objetivos de desarrollo a través de programas innovadores, de impacto en la población y con un potencial de ser replicados. El F-ODM promueve el aumento de la eficacia de la ayuda al desarrollo en línea con la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra, opera a través de los equipos de las Naciones Unidas en los países y apunta a consolidar los sistemas de gestión interagenciales como previsto por la reforma de Naciones Unidas y la iniciativa "Unidos para la Acción".

El F-ODM emplea la modalidad de intervención de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas. Los programas conjuntos de la ventana de Gobernanza Económica están orientados a contribuir a la consecución del ODM 7 meta 10[2].

El PC *Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento de Guatemala* fue aprobado el 29 de diciembre del 2008 y firmado el 12 de mayo del 2009, tiene una duración de 3 años y un presupuesto de U$5,949,000. El PC comenzó la implementación el 3 de septiembre del 2009 y después de poco más de dos años de implementación ha terminado la ejecución casi de la totalidad del primer desembolso de U$1,927,720.

El programa está orientado a fortalecer la gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y el saneamiento a nivel nacional y en su expresión territorial en la MANCUERNA (ver mapas en Anexo 2) en un proceso complementario y convergente, mediante la revisión y/o formulación de políticas y normativas, el fortalecimiento de capacidades y la documentación de experiencias, que permita en ámbito local la gestión efectiva y sostenible de los servicios.

Participan en el PC 5 agencias del SNU y 15 instituciones de gobierno: PNUD, agencia líder, FAO, UNFPA, UNICEF y OPS, la Vice Presidencia de la República, institución líder a nivel

[2] ODM 7, Meta 10: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable

nacional después del rediseño e instancia coordinadora del GEA, la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) a cargo de la secretaría técnica del GEA e institución líder a nivel nacional antes del rediseño, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), el Instituto Nacional de Fomento Municipal (INFOM), el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), las Junta Directiva de la MANCUERNA y la OIMP, y los 8 Gobiernos Municipales que integran la MANCUERNA.

El PC ha tenido muchas dificultades iniciales de planificación y acuerdos entre las partes sobre todo sobre las modalidades operativas y la toma de decisión en el territorio de la MANCUERNA, en lo especifico sobre el rol de la OIMP y de las agencias del SNU, lo cual ha causado grandes atrasos en la puesta en marcha del programa y ha minado su efectividad.

Desde el inicio de la implementación del PC, el Secretariado del F-ODM ha realizado dos misiones de seguimiento a Guatemala, en noviembre 2009 y en diciembre 2010, enmarcadas en un proceso de reflexión y aprendizaje para contribuir a mejorar los procesos de implementación de los cinco PCs F-ODM en ejecución en el país.

En sus misiones al país el Secretariado del F-ODM evidenció la buena apropiación y alineamiento del PC con las políticas y prioridades nacionales. Al mismo tiempo planteó fuertes preocupaciones relacionadas con la baja ejecución, las debilidades del diseño, la fragmentación de acciones, el débil liderazgo y la carente coordinación. Como consecuencia, en diciembre 2010 el Secretariado del F-ODM solicitó llevar a cabo un replanteamiento del PC en función de resultados y no de actividades, para redefinir visión estratégica, liderazgos, roles y responsabilidades en el marco de los resultados planteados en la formulación inicial.

Durante los meses de Marzo, Abril y Mayo del 2011, los integrantes del PC tanto a nivel nacional que territorial, con el apoyo de un consultor externo, llevaron a cabo un proceso de revisión del estado del PC que culminó con la elaboración de una Propuesta de Rediseño. En Mayo del 2011 el Coordinador Residente del SNU de Guatemala remitió la propuesta al Secretariado del F-ODM que la aprobó en Julio del 2011.

El problema principal identificado durante la revisión fue la débil gerencia e ineficiencia del esquema operativo del PC y los cambios propuestos fueron dirigidos principalmente a abordar estos temas. A la vez se introdujeron unos cambios al marco de resultados sin modificar la lógica y objetivos de la intervención.

La mejoras propuestas para la gerencia del PC apuntaron a asegurar el liderazgo y la gestión al más alto nivel político al trasladar la coordinación del programa a la Vicepresidencia de la Republica y al modificar la conformación del CG para que pasara a ser integrado por representantes de más alto nivel jerárquico de las instituciones gubernamentales, agencias del SNU y MANCUERNA. Se creó además el CT para la gerencia intermedia del PC y el ECP. A nivel local, se atribuyó a la MANCUERNA un mayor liderazgo y protagonismo en la ejecución, al identificar en la OIMP la principal instancia ejecutora y responsable directa de la implementación del PC en ámbito local.

Las principales modificaciones al esquema operativo del PC se relacionaron con la decisión de incrementar las transferencias de fondos de parte de las agencias del SNU a la OIMP, fortalecer técnica y administrativamente la OIMP e incorporar en el ECP dos profesionales encargados del monitoreo a nivel nacional y local. También se estableció que las agencias fortalecieran su rol de

asistencia técnica y acompañamiento a las contrapartes nacionales y locales, descontinuando la ejecución directa.

El rediseño acotó los productos del marco de resultados del programa para que fueran más realistas. Además se redujeron el número y la dispersión de actividades y se hizo converger los esfuerzos de diferentes actores para el logro de los productos específicos.

Durante la primera parte del 2011 el PC consiguió acelerar la implementación y está por iniciar la implementación de los fondos del segundo desembolso.

Por su relevancia sobre el contexto de actuación del PC, cabe destacar que el 11 de septiembre del 2011 se llevaron a cabo en Guatemala elecciones generales para renovar los titulares de los cargos de elección popular nacionales y locales. A nivel nacional, aunque no se haya aún celebrado la segunda vuelta, habrá un cambio de gobierno. A nivel territorial, de los 8 alcaldes de los municipios de la MANCUERNA solamente 3 resultaron reelegidos, entre ellos el actual Presidente de la Junta Directiva. Las nuevas autoridades tomarán posición el 15 de enero del 2012 y con ellas cambiarán muchos dirigentes de los ministerios y técnicos de los municipios participantes en el PC, lo cual podría influir negativamente en la implementación del programa.

La Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del F-ODM, indican que todos los PCs con duración superior a dos años deben ser objeto de una evaluación intermedia con naturaleza eminentemente formativa y orientada a la mejora en la implementación del programa durante su segunda fase de ejecución. En conformidad con lo establecido, en agosto del 2010 el Secretariado del F-ODM comisionó esta evaluación con el objetivo de llevar a cabo un análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del PC a través de un proceso expedito que persigue la generación de conocimiento, la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas.

2.2 Objetivos específicos de la evaluación

El objeto de estudio es el PC *Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento*, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el PRODOC y en la Propuesta de Rediseño.

Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación están dirigidas a las principales instancias de gestión y coordinación del programa: el CDN, el CG, el CT, el ECP y al Secretariado del F-ODM.

De acuerdo con los términos de referencia (TDR) para la evaluación intermedia (ver Anexo 1), la evaluación tiene como objetivos específicos:

i. Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF, las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los ODMs así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
ii. Conocer el funcionamiento del PC y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos

institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de One UN.

iii. Conocer el grado de eficacia del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana temática de Gobernanza Económica Democrática y a los ODMs en el nivel local y/o país.

Considerado que recientemente el PC llevó a cabo un profundo proceso participativo de reflexión intermedia y rediseño, de acuerdo a las sugerencias del Secretariado del F-ODM y del Grupo de Referencia para la Evaluación (GRE), la evaluación intermedia toma en cuenta dos momentos: el "antes" y el "después" el rediseño y se centra principalmente en el "después", específicamente en la:

i. La valoración de la propuesta de mejora presentada en el rediseño.
ii. La revisión de la consolidación del proceso de cambio propuesto en el rediseño.
iii. La valoración de la medida en que se están logrando o se espera lograr los resultados y su sostenibilidad.

El estudio pone especial hincapié en el análisis de elementos esenciales para el éxito del PC como oportunidades, riesgos, sostenibilidad, estrategia de salida y sistema de monitoreo y evaluación.

2.3 Proceso, metodología y herramientas de evaluación

2.3.1 Proceso de evaluación

El proceso de evaluación se desarrolla en 5 pasos: (i) Revisión documental, charlas informativas y elaboración del Informe de Gabinete[3] (Anexo 12); (ii) Visita a terreno; (iii) Elaboración del borrador del Informe Final y validación de la información con el Secretariado del F-ODM y el GRE; (iv) Inclusión de los comentarios y finalización del Informe Final; y (v) Incorporación de las recomendaciones y plan de mejora (a cargo de los gestores del PC)

En el Anexo 5 se encuentra el Cronograma de Trabajo conforme con los tiempos definidos en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM.

En el Anexo 6 se encuentra el listado de los principales documentos revisados.

2.3.2 Metodología

La evaluación se centró en los procesos llevados a cabo por el PC así como en los aprendizajes adquiridos por los participantes. La metodología fue participativa, involucrando los participantes en un proceso de reflexión colectiva y búsqueda de consenso para explorar soluciones a las dificultades encontradas e identificar medidas para la mejora de la implementación del PC durante la segunda fase de ejecución. La participación se hizo efectiva mediante: (i) la revisión del Informe de Gabinete por parte del GRE; (ii) los talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares a nivel central y territorial; y (iii) la validación continua de hallazgos y conclusiones con referentes clave del GRE. El proceso participativo se realizó con el

[3] El Informe de Gabinete, reportado en el Anexo 12, detalla la metodología de evaluación empleada así como los hallazgos, conclusiones y recomendaciones preliminares resultantes de la revisión los documentos clave y charlas informativas. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones preliminares fueron contrastados mediante los comentarios al informe por parte del GRE y el análisis de la información recolectada durante la visita a terreno.

objetivo de involucrar las agencias e instituciones participantes en el PC en la elaboración de las recomendaciones y conseguir su alto grado de apropiación de los resultados de la evaluación.

Se utilizaron métodos de investigación cualitativos, lo cual permitió centrarse en las experiencia, opiniones y propuestas de las personas y colectivos involucrados. Se descartó la investigación cuantitativa debido a la limitantes de tiempos y recursos disponibles y a la característica heterogénea de los colectivos que participan en el PC.

Se trianguló información mediante el uso de múltiples herramientas de evaluación y diversas fuentes de información con el propósito de encontrar una visión objetiva del funcionamiento del PC como combinación de diferentes subjetividades.

La investigación adoptó un enfoque de género y multicultural, indagando de manera transversal acerca de la calidad de la participación de las mujeres y pueblos indígenas y la adecuación del PC a las particularidades y necesidades específicas de estos colectivos.

El diseño de la metodología y herramientas de evaluación apuntó a asegurar la continuidad con el proceso de reflexión intermedia realizado por el PC durante la primera mitad del 2012.

2.3.3 Herramientas de recolección de información

La visita a terreno se realizó desde el 26 de septiembre hasta el 11 de octubre del 2011. Durante la visita se llevaron a cabo entrevistas guiadas de respuesta abierta, reuniones en grupos de trabajo, observación directa y talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares (ver Programa de la Visita a Terreno en el Anexo 7 y el listado de las personas entrevistadas y participantes a reuniones en el Anexo 8. Además se utilizaron espacios de discusión informal para complementar la información recolectada y el día 11 de octubre se realizó una reunión de devolución de los resultados preliminares con el CDN.

Los informantes clave se dividieron en 3 grupos: (i) actores que participan directamente en la gestión y ejecución del programa; (ii) actores que aunque no estén directamente vinculados con el programa son relevantes para el desarrollo de los sectores agua y saneamiento, agua para riego y gestión de recursos hídricos, en particular los que apoyan el diseño de políticas y la inversión; y (iii) representantes de la sociedad civil en general.

Las entrevistas guiadas de respuesta abierta y los grupos de trabajo se realizaron de acuerdo a listas de preguntas generadas a partir de la Matriz de Evaluación reportada en el informe de Gabinete en Anexo 12.

Los talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares se desarrollaron el primero a nivel territorial el 7 de octubre en San Marcos con la participación de representantes de la OIMP de la MANCUERNA y Municipios, de las delegaciones de ministerios, del ECP y de FAO, el segundo el 10 de octubre en la Ciudad de Guatemala con la participación de los integrantes del CT (ver listado de participantes a los talleres en Anexo 9). Mediante estos talleres se logró validar y retroalimentar las conclusiones y recomendaciones preliminares de la evaluación, asegurando su adaptación al contexto guatemalteco, a las particularidades del PC y a las expectativas de los participantes. Además los talleres fueron un momento importante de análisis y discusión entre los participantes y de búsqueda de consenso sobre las medidas necesarias para asegurar el éxito del PC.

2.3.4 Principios y premisas éticas de la evaluación

La evaluación se llevó a cabo en conformidad con los principios y estándares éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) mencionados en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM (ver Anexo 1).

3. Descripción de la intervención y de la teoría inicial del cambio

3.1. Descripción de la Intervención

El PC responde a las prioridades del actual Plan del Gobierno, que propone un "Gran Diálogo Nacional" para alcanzar acuerdos que se traduzcan en políticas descentralizadas, con una creciente participación ciudadana.

El PC busca fortalecer la gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y el saneamiento a nivel nacional y en su expresión territorial en la MANCUERNA en un proceso complementario y convergente que permita en ámbito local el ejercicio de gestión efectiva y sostenible.

El programa pretende construir sobre las experiencias existentes en la gestión pública, privada y público-privada del agua y saneamiento y generar nuevas lecciones que fomenten la replicabilidad.

Los resultados del PC son tres: (i) Las políticas y normativas sectoriales para el uso del agua (consumo humano y riego) y saneamiento, han sido definidas por la institución líder del gobierno nacional, las instituciones rectoras y los gobiernos locales; (ii) La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (consumo humano y riego) y saneamiento; (iii) Las experiencias y lecciones aprendidas de la gestión pública, privada y público- privada del agua y el saneamiento, se han recopilado y documentado para transferir conocimientos que permitan su replicabilidad, así como enriquecimiento de las políticas públicas.

De acuerdo al PRODOC la intervención aporta al logro del ODM1, ODM3, ODM4, ODM5 y ODM7 y contribuye a las prioridades nacionales definidas en el UNDAF. En particular el PC apoya el logro del Efecto 2, relacionado con la disminución de la discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja en el acceso, cobertura y calidad de los servicios sociales básicos, del Efecto 3, relacionado con el fortalecimiento de la institucionalidad pública, y del Efecto 4, relativo a una mayor participación local social y política para incidir en el propio desarrollo.

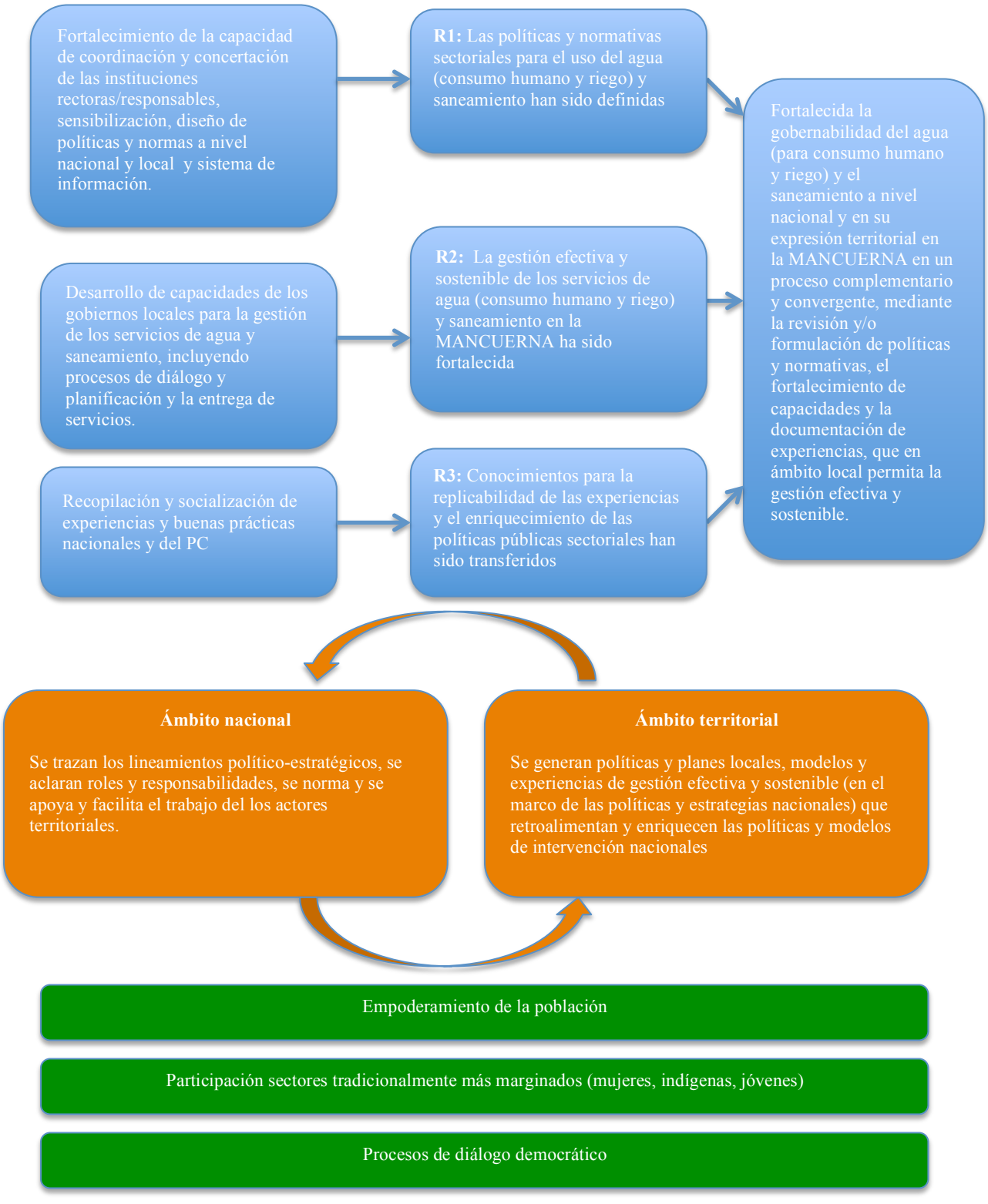
La MANCUERNA reúne 5 municipios del departamento de San Marcos habitados por el Pueblo Mam y 3 municipios de Quetzaltenango que también incluyen población del Pueblo Kiché, con una población aproximada de 400,000 habitantes[4], de los cuales más del 50% son pobres y el 30% vive en extrema pobreza (ver mapa en el Anexo 2). El territorio es caracterizado por la exclusión en el acceso a los servicios públicos básicos de salud, agua y saneamiento y la presión

[4] Este dato, reportado en el PRODOC, no coincide con el dato reportado en el Informe de Avance 1-11 del PC referido al CENSO 2002 (205,073 habitantes).

en los recursos naturales como el bosque y la falta de prácticas de manejo y conservación del medio ambiente.

De acuerdo con los datos reportados en el último informe de avance semestral del PC (de junio 2011), el PC pretende alcanzar directamente 55,780 beneficiarios directos (23,394 hombres de los cuales 3,306 hombres de grupos étnicos, 25,345 mujeres de las cuales 3,582, de grupos étnicos, 3,619 niños y 3,422 niñas) pobladores de 35 comunidades de 4 microcuencas priorizadas (ver mapa en el Anexo 2). El PC pretende beneficiar indirectamente toda la población de la MANCUERNA.

3.2 Esquematización de la lógica de intervención[5]



[5] Interpretación del evaluador construida a partir de la revisión documental, entrevistas, grupos de trabajo y talleres

4. Hallazgos

A continuación se describen los hallazgos de la evaluación intermedia agrupados según los niveles de análisis del programa y criterios de evaluación reportados en los TDR para la Evaluación Intermedia (ver Anexo 1).

4.1. Nivel de Diseño

4.1.1 Apropiación

El PC está **fuertemente alineado con las políticas y prioridades nacionales**, en particular con la Estrategia Nacional de Gestión Integral de Recursos Hídricos, el Plan Nacional de Agua y Saneamiento 2008-2011, la Política y Estrategia nacional de Agua (en fase de aprobación) y las políticas de descentralización y participación ciudadana. Además hay coincidencia entre los resultados del PC y la **visión y objetivos del GEA y de la MANCUERNA**.

Las **autoridades nacionales y locales se han involucrado en los procesos de diseño** y concertación inicial así como en la reflexión intermedia y rediseño del PC. Durante el proceso de rediseño y de evaluación intermedia las autoridades **han reconfirmado la relevancia** del PC y su **voluntad de ejercer un fuerte liderazgo** de los procesos de planificación y cambio que este impulsa.

4.1.2 Pertinencia

El PC responde fuertemente a los intereses específicos de la población e instituciones competentes, **potenciando y acelerando procesos encaminados** en ámbitos nacional y local, orientados al fortalecimiento institucional y al empoderamiento y participación de la sociedad civil alrededor de los temas agua y ambiente.

El PC **involucra todos los principales actores** de los sectores agua potable y saneamiento y agua para riego. A pesar que la participación de INFOM y MARN no quedaba bien definida en el PRODOC, estas instituciones clave para la gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y saneamiento recientemente han iniciado a participar en las instancias de gerencia y coordinación del PC, estrechando sus vínculos con el mismo.

El PRODOC y la Propuesta de Rediseño **no definen claramente el problema central** que la intervención quiere abordar, tampoco expresan el análisis de los problemas relacionados con la gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y saneamiento y sus **relaciones causa-efecto**. Los documentos y marcos de resultado del PRODOC y de la Propuesta de Rediseño **carecen además de una visión clara** e integral **sobre el objetivo de desarrollo** que se quiere alcanzar en los tres años de implementación, lo cual no favorece la acción convergente de todos los actores involucrados.

El PRODOC y el documento de rediseño presentan **resultados muy ambiciosos** y una **gran cantidad de productos** que generan dispersión de los esfuerzos, aunque el rediseño haya reducido el alcance y número de productos específicos con el objetivo de mejorar la viabilidad y la eficiencia del PC.

De acuerdo a los datos del *Tercer informe de avance en el cumplimiento de los ODM en Guatemala del 2010*, el área de la MANCUERNA no se encuentra entre las regiones de menor cobertura de agua potable y saneamiento en Guatemala. **La MANCUERNA fue seleccionada** como zona de intervención local del PC **para complementar esfuerzos con el** componente del **programa de cooperación de la AECID** dirigido al fortalecimiento de la misma **y con la inversión del Fondo de Agua y Saneamiento (FAS)** del Gobierno de España. Por esta misma razón se excluyeron del PC inversiones para la provisión de servicios. A pesar de esto, el PRODOC y el Documento de Rediseño carecen de estrategias que vinculen claramente la intervención del PC con la inversión millonaria prevista en infraestructura, aspecto clave para **la sostenibilidad de los beneficios** del PC y su aporte **al cumplimiento de los ODMs**.

Aunque en el PRODOC y la Propuesta de Rediseño se planteen resultados ambiciosos en términos de gobernabilidad y de políticas públicas, **falta una estrategia de alianzas** para el logro y la sostenibilidad de los resultados. Los documentos de programa tampoco mencionan la articulación de las agencias del SNU con otros donantes y cooperantes del sector reunidos en la Mesa Sectorial de Ambiente y Agua, instancia en la cual se discuten las políticas, estrategias y programas sectoriales.

El **Secretariado del F-ODM,** por medio de dos misiones realizadas en Guatemala en noviembre 2009 y diciembre 2010 y del seguimiento brindado de la distancia, **ha contribuido fuertemente** a la identificación de los problemas del PC y al reconocimiento de la necesidad de llevar a cabo el rediseño del PC.

4.2. Nivel de Proceso

4.2.1 Eficiencia

A pesar de haber transcurrido casi dos años y dos meses desde el comienzo del PC, hasta el momento de concluirse la visita de terreno de parte del evaluador, las agencias habían recibido sólo los fondos relativos al primer año de implementación (U$1,927,720). En fecha 29 de septiembre del 2011 el PC solicitó un segundo desembolso de U$ 2,932,763.

La Tabla 1 sintetiza la información financiera más actualizada de la cual se dispone, referida a los datos reportados en la segunda solicitud de fondos realizada por el PC.

Tabla 1. Cuadro resumen de fondos disponibles por agencia, desembolsos recibidos/solicitados y saldos[6]

Agencia	Monto Total del PC	Primer Desembolso	Solicitud de segundo desembolso	Saldo	Remanentes Primer Desembolso
UNICEF	$1,177,000	$384,130	$465,450	$327,420	$10,000
PNUD	$1,703,347	$497,880	$908,002	$297,465	
OPS	$1,359,863	$485,031	$648,741	$226,091	
FAO	$1,294,700	$403,390	$653,770	$237,540	
UNFPA	$414,090	$157,290	$256,800	$0	$47,427
TOTAL	**$5,949,000**	**$1,927,721**	**$2,932,763**	**$1,088,516**	

[6] Según solicitud del segundo desembolso presentada el 29 de septiembre del 2011

Se evidencia el grande **retraso en la ejecución financiera del PC** que ha alcanzado hasta la fecha el 32% de los fondos disponibles para el PC, **quedando por implementar alrededor de U$ 4 millones** en menos de un año.

La gerencia del PC ha solicitado un segundo desembolso por un monto mayor del previsto para el año 2 en la Propuesta se Rediseño, con el objetivo de **acelerar la ejecución financiera del PC** y **solicitar durante el 2012 una extensión del período de implementación** y los fondos remanentes.

Se hace notar que al momento de realizar la visita a terreno la mayoría de las acciones del PC estaban paradas por falta de fondos.

El **presupuesto** del PRODOC aparece **proporcional** a las actividades que el PC pretende ejecutar para cada resultado. La Propuesta de Rediseño introduce una modificación relevante en la distribución de los fondos entre los tres resultados del PC, aumentando fuertemente el total de los fondos disponibles para el resultado 1. La solicitud del segundo desembolso vuelve a modificar esta distribución en favor de los resultados 2 y 3, en parte debido a los costos del ECP que son concentrados en el resultado 3.

A pesar de haberse terminado la elaboración del POA año 2, al momento de la visita de terreno y a más de dos meses desde el último taller de planificación, el **CT aún no había terminado la planificación a detalle para extrapolar desde el POA general los acuerdos de implementación entre agencias y sus contrapartes**. Quedan algunos aspectos programáticos por discutir, como el traslape de algunas áreas de intervención de OPS y UNICEF, y aún existen dudas e inquietudes entre los socios sobre las modalidades que serán empleadas por las diferentes agencias para el financiamiento de las actividades. En particular algunos socios expresan que los acuerdos de corta duración (tres meses) les limita en su planificación y ejecución de procesos sociales de mediano-largo plazo. La mayoría de los socios está conscientes que los procesos administrativos de las agencias del SNU tienen muchas rigideces y no pueden ser modificados fácilmente, sin embargo ha especificado que la falta de homogeneidad en las reglas administrativas ha causado atrasos en la implementación y que la resolución de los impasses burocráticos ha sido lenta.

La **debilidad del modelo de gestión del PC, el frágil liderazgo nacional** y el **rol marginal que ha tenido la MANCUERNA** en la ejecución y toma de decisión en el ámbito territorial, son factores que han caracterizado la **fase** de implementación **anterior al rediseño** impactando muy negativamente en la eficiencia de la gestión del PC.

A raíz de los cambios introducidos en la propuesta de rediseño **el Grupo Asesor del GEA,** en representación de la Vicepresidencia de la República, **está ejerciendo un buen liderazgo político y ha conformado el ECP** mediante la contratación de un Coordinador del Programa, dos Especialistas en Monitoreo y Evaluación, una Especialista en Planificación Nacional y una Asistente Administrativa y Financiera. El ECP ha iniciado a desempeñar sus funciones con las limitantes de la ausencia prolongada del Coordinador, debido a compromisos adquiridos previamente a su contratación, y de ser constituida en su mayoría por profesionales nuevos en el PC que necesitan de un período de aprendizaje. Cabe destacar que el Coordinador del Programa tiene una buena experiencia de trabajo en apoyo al GEA en el fortalecimiento de la gobernabilidad del sector, lo cual sin duda favorecerá el fuerte alineamiento de las acciones futuras del PC con las políticas y estrategias nacionales impulsadas por el GEA.

Así como previsto por el rediseño, **la OIMP,** en representación de la Junta Directiva de la MANCUERNA, **ha iniciado a asumir su rol de liderazgo territorial** y a fortalecerse mediante la contratación de nuevo personal para cumplir con sus responsabilidades de coordinación e implementación de los ingentes fondos del PC. En el Anexo 10 se reporta el organigrama de la MANCUERNA con información sobre el fortalecimiento de su estructura. Dos de los técnicos previamente contratados por las agencias del SNU ya han pasado a ser parte del equipo de la OIMP, aunque para uno de ellos el cambio contractual se dará en enero del 2012, y al momento de la visita de terreno se inició la selección del **Asistente a la Gerencia** que será responsable de apoyar la coordinación territorial del PC y de la ejecución de la OIMP.

Otras limitantes del PC en su implementación antes del rediseño están relacionados con la **debilidad de la coordinación:** la fragmentación de las acciones, los diferentes ritmos de implementación, la desconexión entre intervención local y nacional y la falta de coordinación con los otros PCs F-ODM que se están implementando en el país.

La exigencia de una coordinación más fuerte y efectiva ha sido abordada por el rediseño mediante la creación del ECP y el fortalecimiento de las instancias de gestión y coordinación del PC. El nuevo **CG ya ha tomado posesión** y **se ha conformado el CT**, sin embargo **este último aún no se está reuniendo con la frecuencia necesaria** para enfrentar las urgencias del PC y **no cuenta con un efectivo sistema de seguimiento de los acuerdos**. Como consecuencia, a pesar del atraso en la planificación a detalle para los fondos del segundo desembolso, al momento de la visita de terreno aún no existía una **ruta critica** con responsabilidades y modalidades de trabajo bien definidas para llegar a la firma de acuerdos entre agencias y socios.

Las dificultades de la primera fase de implementación han generado incomprensiones y falta de comunicación entre los actores locales que coinciden sobre la necesidad de fortalecer la coordinación y dialogo territorial durante la segunda fase. Sin embargo aún falta establecer una **instancia de coordinación territorial** entre socios locales del PC (OIMP, autoridades municipales, delegaciones de los ministerios, ONGs y otros representantes de la sociedad civil). La OIMP ha expresado el deseo de establecer la coordinación territorial del PC en el ámbito de la Red Interinstitucional **de Recursos Hídricos** que se está conformando para la MANCUERNA. Este tema es conflictivo en cuanto la red tiene un ámbito geográfico de referencia vinculado a una mancomunidad de municipios y no a un departamento, como el Consejo de Desarrollo Departamental (CODEDE), instancia de participación, planificación y coordinación prevista por ley.

La **coordinación entre los PCs del F-ODM** en Guatemala se está realizando a través del Comité de Coordinación Inter-ventanas que promueve intercambios de experiencias entre PCs y ha elaborado una Estrategia de Comunicación Conjunta. Sin embargo aún falta identificar experiencias específicas, en particular de los PCs de Ambiente y Cambio Climático y el de Seguridad Alimentaria y Nutricional y del PC de Reducción de Vulnerabilidades en San Marcos financiado con fondos suecos, que puedan enriquecer la actuación del PC de Gobernanza Económica Democrática.

En rediseño del PC aprobado por el Secretariado del F-ODM aborda la **fragmentación de las acciones de las agencias e instituciones de gobierno** al explicitar en el marco de resultados la acción interagencial e interinstitucional para el logro de los productos específicos. Sin embargo este cambio remueve del marco de resultados la claridad sobre la distribución de los fondos por agencia y contraparte. Como consecuencia cada línea presupuestaria del POA año 2 es referida a

varias agencias y socios implementadores, lo cual está implicando un complejo trabajo de desagregación de montos y actividades por actor, atrasando los acuerdos de ejecución entre agencias y socios.

La Propuesta de Rediseño menciona que "la MANCUERNA asume la responsabilidad total de la ejecución de los componentes locales del PC" y "la MANCUERNA pasa a ser el ejecutor de los componentes locales" generando en algunos actores la impresión que la MANCUERNA será el ejecutor único de todos los componentes locales del PC. Durante la visita de terreno, en particular en los talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares, hubo consenso sobre la siguiente interpretación de lo establecido en el documento de rediseño: (i) la **OIMP aumenta su nivel de ejecución, sin embargo las agencias del SNU continuarán a financiar la acción de otros socios implementadores territoriales** (delegaciones de ministerios y ONGs) respectando el liderazgo de la MANCUERNA y su responsabilidad general sobre la actuación del PC en el ámbito territorial; (ii) el **liderazgo local de la MANCUERNA** será ejercido por la OIMP, en representación de la JD, **en el respecto del liderazgo global del PC por parte del Grupo Asesor del GEA,** en representación de la Vicepresidencia de la República. El liderazgo global del PC por parte del GEA y territorial por parte de la OIMP se está haciendo efectivo a partir del proceso de planificación a detalle entre agencias del SNU y socios implementadores, mediante **la participación en todas las negociaciones del ECP** para los acuerdos de ámbito nacional **y del ECP y la OIMP** para los acuerdos de ámbito territorial.

La Propuesta de Rediseño identifica en **la implementación directa por parte de las agencias** del SNU una de las principales causas de los problemas operativos del PC y propone invertir esta tendencia para que la agencias asuman un rol de acompañamiento con asistencia técnica. Cabe destacar que las entrevistas con los responsables de las agencias del SNU y sus socios han evidenciado que la única agencia que ha usado prominentemente la modalidad de trabajo de "implementación directa[7]" ha sido la FAO mientras las demás agencias han operado principalmente mediante las modalidades de transferencia de recursos previstas por el Enfoque Armonizado de Transferencia de Efectivo (HACT[8]). Sin embargo la propuesta de rediseño evidencia una toma de decisión directa sobre las actividades del PC por parte de las agencias, sobre todo al nivel local, mediante la contratación de profesionales temáticos y un coordinador territorial que respondían a las agencias. Todos los actores entrevistados concuerdan sobre la **necesidad de fortalecer la toma de decisión de las instituciones nacionales y locales y al mismo tiempo asegurar la asistencia técnica de parte de las agencias** durante la implementación de la segunda fase del PC**.**

A raíz del proceso de reflexión intermedia el **PNUD como agencia líder y las demás agencias del SNU** participantes en el PC **han asumido en su mayoría una actitud menos proactiva y más orientada a la espera de los avances logrados por el ECP y la OIMP**. Muchas agencias están apoyando fuertemente sus contrapartes mediante el pago de consultores, por ejemplo el PNUD está financiando la contratación por parte del GEA de 6 de los 7 profesionales que integran el ECP y está financiando la contratación por parte de la OIMP de un experto en programas y una auxiliar de administración. Sin embargo en la mayoría de los casos los funcionarios de las agencias no están logrando impulsar y acompañar con la cercanía debida el proceso de planificación en curso y la implementación de actividades por parte de las contrapartes.

[7] Modalidad según la cual la agencia implementa todo el proceso requerido para la contratación de servicios y la compra de insumos sin transferir fondos al proyecto
[8] *Harmonized Approach to Cash Transfers*

Además de los aspectos arriba mencionados, **otras** de las **causas del fuerte retraso en la implementación del PC**: (i) el largo proceso inicial de concertación interagencial, interinstitucional y con el AECID para la planificación ejecutiva de las acciones; (ii) los problemas de comunicación entre la coordinación del PC y la gerencia de la MANCUERNA; (iii) los numerosos cambios de dirigentes y funcionarios de los ministerios; (iv) la restructuración del MAGA entre el final del 2010 y el inicio del 2011; (v) los retrasos en la disponibilidad de los fondos trasladados al MSPAS debido a la modalidad de registro de donaciones; y (vi) las emergencias ocasionadas por los desastre naturales que han afectado el país (Tormenta Agatha y la erupción del Volcán de Pacaya).

La **estrategia de intervención por etapas** descrita en el PRODOC es caracterizada por repeticiones y una débil secuencia lógica de actividades. Estas etapas no han sido utilizadas y no van a ser adoptadas en el futuro por el PC.

Los integrantes el CT y los socios del PC a nivel local identificaron **2 riesgos críticos para la implementación del PC** durante el próximo año: (i) el **cambio de autoridades y cuadros gerenciales de los ministerios,** lo cual con toda probabilidad causará una desaceleración de la ejecución del PC por parte de las instituciones nacionales y podría ocasionar un debilitamiento del compromiso gubernamental con la gobernabilidad del sector y la implementación del PC; y (ii) las **capacidades de algunos de los actores que podrían no ser suficientes para la implementación de la gran cantidad de actividades y recursos financieros previstos para el próximo año**. Aún no existe una estrategia para el manejo de estos riesgos.

Con respecto al primer riesgo mencionado, se registró que la **gobernabilidad del agua y la implementación del PC son prioritarios en la agenda** de las autoridades, de la OIMP y del SNU **para la transición**. Además algunos de los actores consideran que el PC mismo favorecerá el proceso de transición en temas de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento.

Con respecto al segundo riesgo, debido al atraso en la planificación a detalle **no existe aún un cuadro claro sobre la distribución de fondos entre socios** que permita hacer un análisis de sus capacidades de implementación. En el caso específico de la OIMP, un cálculo preliminar aproximativo mostró que con los fondos del PC esta podría casi duplicar su ejecución financiera anual en el 2012 y casi cuadruplicarla con los fondos del PC y del FAS.

4.2.2 Apropiación

El **involucramiento de los agentes de gobierno y sociales en los procesos impulsados por el PC es muy fuerte** sea a nivel nacional que local. Las autoridades, las instituciones, las organizaciones sociales y las comunidades están altamente comprometidas con el fortalecimiento de la gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, están asumiendo un papel muy activo y están contribuyendo con sus propios recursos a la implementación del PC.

4.3. Nivel de Resultados

4.3.1 Eficacia - Progreso en productos y resultados

Hasta el final del 2010 el se habían llevado a cabo muy pocas actividades del PC. Desde el inicio del año 2011 los participantes en el PC han logrado muchos avances en la implementación, beneficiando directamente 12,749 personas (5,367 hombres de los cuales 992 de grupos étnicos,

4,782 mujeres de las cuales 1,075 de grupos étnicos, 1,323 niños y 1,277 niñas), según el informe semestral de junio 2011, demostrando una buena capacidad de ejecución.

Resultado 1:

Se reportan **considerables avances** en el apoyo al GEA, las instituciones que lo conforman y su Grupo Asesor en el fortalecimiento de la institucionalidad del sector agua así como en la formulación de políticas nacionales y locales.

Entre los productos más destacados cabe mencionar: (i) la aclaración de competencias nacionales para la gobernanza y gestión del agua; (ii) la creación de la Unidad de Agua Potable y Saneamiento del MSPAS que está asumiendo la rectoría del sector agua y saneamiento y cuenta con profesionales contratados inicialmente por el PC y luego asumidos por el ministerio; (iii) la actualización/finalización/diseño y socialización de propuestas de políticas publicas a nivel nacional y territorial mediante procesos de consulta participativos (Política Nacional de Agua y su Estrategia, Política Nacional de Agua y Saneamiento, Política Hídrica Territorial de MANCUERNA, Políticas Hídricas Municipales); (iv) el diseño de modelos nacionales de coordinación interinstitucional; (v) el diseño e implementación de un Sistema de Información del Agua compartido a nivel nacional y local; y (vi) la propuesta de modelo tarifario para agua potable. Todos estos productos están alineados con la Política y Estrategia Nacional de Agua (en fase de aprobación).

Las políticas hídricas municipales fueron formuladas por medio de fuertes procesos participativos en por lo menos 4 de los 8 municipios, donde se contaba con Comités de Desarrollo Municipal y Comunitarios (COMUDEs y COCODEs) mejor organizados. Se ha logrado además que la dinámica poblacional se refleje en las políticas formuladas y que las políticas nacional, territoriales y municipales estén vinculadas entre si. Falta conseguir la aprobación de 3 de las 8 políticas municipales y de las políticas nacionales, iniciar el diseño de la política de agua para riego y progresar hacia el desarrollo de planes y normativas.

Resultado 2:

Se ha logrado ejecutar actividades puntuales de muy buena calidad en diferentes comunidades y municipios. Estas actividades están relacionadas con la organización y empoderamiento comunitario, el aumento de los índices de potabilidad y de cloración del agua para consumo humano, la construcción/reconstrucción de sistemas de riego, el análisis de calidad de agua para riego, la construcción de invernaderos, el apoyo a actividades comunitarias de reforestación, el apoyo al sistema municipal de separación y clasificación de basura, entre otros. Además se están construyendo facilidades de agua y saneamiento en escuelas. Algunos de estos productos han sido alcanzados mediante una buena colaboración interinstitucional e interagencial y todos han tenido una fuerte base de trabajo social y comunitario.

Sin embargo **las acciones realizadas hasta la fecha a nivel local han sido fragmentadas** y sobre todo **no han conseguido avances sustantivos en la mejora de las capacidades de los gobiernos municipales para la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua** (para consumo humano y riego) **y saneamiento**, como planteado en el resultado 2. Tampoco se reportan resultados relevantes en términos de: (i) **fortalecimiento de las estructuras de coordinación y concertación** a nivel territorial, aunque se mencione esta debilidad como uno de los principales problemas para la actuación ordenada y sinérgica en el territorio; (ii) **gestión de riesgo;** (iii) **participación de jóvenes** y (iv) en **educación sanitaria** para el cambio de hábitos y

la mejora del estado nutricional y de salud. Queda pendiente pasar de las políticas hídricas municipales a la inclusión de acciones concretas con presupuestos asignados en los Planes de Desarrollo Municipal (PDMs).

Entre las valiosas experiencias generadas por el PC a nivel local cabe destacar: (i) el empoderamiento y la participación comunitaria en el diseño de la política hídrica municipal por medio de las Comisiones de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN municipal y comunitarios) en San Pedro Sacatapéquez (OIMP, CADISNA-FAO); (ii) las innovaciones con el Grupo 18 Abril de la comunidad Vista Hermosa en San Antonio Sacatapéquez en la cual se ha construido un sistema de riego con la introducción de medidores de agua y el pago de servicios ambientales a la municipalidad por parte de la comunidad (CADISNA-FAO); (iii) el incremento hasta el 100% del índice de cloración en los municipios de Palestina de los Altos y San Antonio Sacatapéquez (MSPAS-OPS); (iv) el incremento del índice de potabilidad del agua para consumo humano promedio de 33% a 68% en los municipios de la MANCUERNA pertenecientes a Quetzaltenango (Experiencia MSPAS-UNICEF-OPS); (v) el impulso a la implementación de la estrategia de escuelas saludables en la MANCUERNA (MSPAS-UNICEF); (vi) la construcción de invernaderos municipales para la reforestación de las microcuencas, fruto de un esfuerzo interinstitucional e interagencial, con beneficios económicos sostenibles para grupos comunitarios en particular de mujeres (MAGA, Municipalidad-FAO, UNFPA, OPS).

Con respecto a la gestión municipal del agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, cabe destacar que existe una brecha muy grande entre el **rol asignado por ley a los gobiernos locales** y las capacidades actuales de la gran mayoría de municipalidades. Sin embargo existen **avances y experiencias muy interesantes** en la MANCUERNA así como en otras regiones del país, donde las autoridades municipales están, de forma incipiente, gestionando estos servicios, como las generadas por el Programa Municipios para el Desarrollo Local (PROMUDEL) de GIZ.

Resultado 3:

Se ha conseguido el fortalecimiento del GEA para la administración del PC y el liderazgo del sector, sin embargo **aún no se ha avanzado en la recopilación y sistematización de experiencias exitosas** y se han realizado hasta la fecha sólo acciones aisladas, como el apoyo al II Congreso Regional del Agua para el Occidente de Guatemala.

Temas transversales del PC:

Se registran débiles **progresos en la aplicación del enfoque de género, enfoque multicultural y el la participación de jóvenes.**

Se ha iniciado un estudio sobre mujeres y agua y saneamiento, que será utilizado para planificar y diseñar las estrategias de gestión que se implementaran en los proyectos del FAS. Se han realizado **acciones con mujeres** en el territorio **sobre salud reproductiva** como parte del enfoque poblacional necesario para abordar temas ambientales y de acceso a servicios básicos, sin embargo ha quedado débil su relación con el fortalecimiento de la gestión del agua (para consumo humano y riego) y saneamiento en el municipio. Se han llevado a cabo diplomados con jóvenes sobre salud reproductiva, población y su impacto en la GIRH.

Se ha realizado pocas acciones dirigidas a la **adaptación cultural** de las intervenciones para provisión de servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, entre ellas la

elaboración y transmisión de spots radiales sobre GIRH en español y Mam y la realización de encuentros con autoridades donde se ha analizado la GIRH desde varios enfoques, el tradicional y desde la cosmovisión maya (encuentro realizado con mancomunidades de Sololá). Cabe destacar que la adaptación cultural no es una exigencia muy sentida a nivel nacional y en general se considera que pueda ser abordada con los usuales procesos participativos en las comunidades y la traducción de materiales educativos. Al contrario, a nivel local los operadores del sector reconocen la importancia de contar con metodologías de intervención adecuadas, además hay una gran riqueza de experiencias individuales de trabajo con comunidades indígenas. Sin embargo no existen a la fecha documentos significativos de sistematización de experiencias o metodológicos en lo relativo al trabajo en agua (para consumo humano y riego) y saneamiento con pueblos indígenas.

En el Anexo 3 se reporta la valoración del avance hacia el conseguimiento de los productos del PC basada en la versión de septiembre 2011 del Marco de Monitoreo y Seguimiento.

4.3.2 Eficacia – otros hallazgos

Todo el territorio de la MANCUERNA es poblado por el **pueblo Mam** aunque la mayoría de las personas Mam hayan perdido en el tiempo sus usos y costumbres ancestrales y su idioma. Sin embargo, de acuerdo con la limitada información recopilada en el terreno, parece que las zonas más pobres y con mayores índices de desnutrición sean aquellas pobladas por las **comunidades Mam que han mantenido su cultura y costumbres**, evidenciando persistentes inequidades en el acceso a los servicios y cumplimiento de los derechos. **El PC no está alcanzando resultados específicos para esta porción del pueblo Mam**. Cabe mencionar que ni la desnutrición y ni la presencia de comunidades Mam que han mantenido sus usos y costumbres han sido utilizados como criterios de priorización de las acciones del PC hasta la fecha.

Los **indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación**, y por ende los informes de avance, no consiguen rescatar la calidad de los procesos de cambio que impulsa el PC, como la construcción participativa de políticas, el empoderamiento comunitario y el fortalecimiento municipal. A la vez, los indicadores no miden algunos de los productos que el PC está alcanzando como las escuelas que ganan acceso a agua y saneamiento, los sistemas de riego rehabilitados/construidos y los invernaderos construidos, entre otros. Los encargados de monitoreo del ECP tienen planes para el seguimiento a los resultados del PC y el levantamiento de información que no quedan reflejados en ningún documento del programa y que valdría la pena rescatar.

A través del financiamiento de AECID y de los préstamos del BID el **sector agua y saneamiento** en Guatemala contará con **alrededor de U$175 millones** estimados para un período de 5 años, de los cuales unos **U$20 millones** deberían ser **destinados a la MANCUERNA**, y el **sector hidrológico con unos U$50 millones.** Este ingente financiamiento representa una **grande oportunidad para el país y para el impacto de las acciones del PC**, sin embargo **el PC aún carece de estrategias que vinculen su acción a la inversión** en infraestructura, para esta sea de calidad y sostenible contribuyendo al alcance de los ODMs. Hasta la fecha se lograron solamente actividades de fortalecimiento comunitario en lugares donde se construirán sistemas de agua y saneamiento con el FAS. El PC no ha tampoco establecido alianzas con otros programas en mira de fortalecer el impacto y la sostenibilidad de sus acciones.

La inversión en agua y saneamiento arriba mencionada está siendo canaliza a través del INFOM y será luego dirigida por las mancomunidades de municipios. En los proyectos ejecutados por INFOM la construcción de infraestructura y los procesos sociales son llevados a cabo por empresas privadas, en algunos casos en tiempos cortos y con escasa supervisión, lo cual genera en muchos de los actores del sector inquietudes sobre la calidad y sostenibilidad de las intervenciones. La mayoría de las personas entrevistadas coinciden sobre la **prioridad que representa el fortalecimiento de la gestión municipal de los sectores agua** (para consumo humano) **y saneamiento para que la grande inversión esperada para el sector sea eficaz y sostenible**, en coincidencia con el resultado 2 del PC.

Hasta la fecha no ha habido dialogo fluido entre SNU y los principales donantes del sector, en particular AECID y BID, para coordinar sus esfuerzos en apoyo a las instituciones nacionales y locales.

4.3.3 Sostenibilidad

El PC está reforzando liderazgos pre-establecidos y potenciando **procesos de gobernabilidad** encaminados que sin duda **seguirán después de su finalización,** aunque se podría asistir a una desaceleración de tales procesos debida al cambio de autoridades.

Como mencionado arriba, el **PC no está logrando fortalecer la municipalidad**, instancia clave para la gestión sostenible y de calidad de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento.

El tiempo remanente de implementación del PC es muy corto para asegurar incidir en las prioridades de las nuevas autoridades y consolidar modelos exitosos de gestión municipal.

Las mayoría de las personas entrevistadas, incluyendo los Alcaldes Municipales priorizan el **empoderamiento de las comunidades y su participación activa en la gestión municipal** a través de los COMUDES, entre las acciones dirigidas a **garantizar la sostenibilidad del fortalecimiento de la gobernabilidad local**. Muchos consideran que a pesar del cambio de autoridades, por lo menos en los municipios donde se ha logrado un fuerte proceso participativo, la implementación de la política hídrica será asegurada por la fuerte demanda ciudadana.

4.4. Nivel de País

El PC está incidiendo en las políticas públicas a nivel nacional y local. Como mencionado arriba, faltan estrategias claras que potencien la relación de estas políticas con la contribución hacia el logro de los ODMs en el país.

Muchos de los oficiales del SNU consideran que el PC de la ventanilla de Gobernanza Económica Democrática junto con los otros PCs que se implementan en Guatemala constituyen una muy **buena experiencia de trabajo conjunto** entre las agencias del SNU en Guatemala. La interacción interagencial ha favorecido el conocimiento mutuo entre agencias que sin duda apoyará nuevas experiencias de trabajo conjunto.

El PCs apunta al fortalecimiento de la gobernabilidad de un sector complejo, caracterizado por un gran número de actores e indefiniciones institucionales, además aborda la gobernabilidad en ámbito nacional y en ámbito local. No sorprende por tanto que haya **requerido de un largo proceso de dialogo inicial para su puesta en marcha**. Se ha evidenciado la necesidad de fuertes

liderazgos y de tiempo para asegurar progresos en la definición de roles y competencias y la implementación de parte de tantos socios. Un reducido número de agencias y contrapartes hubiese sin duda simplificado la tarea limitándome sin embargo el alcance. Las herramientas de programación conjuntas han terminado por transformarse en matrices muy grandes que no han ayudado la gestión eficiente de tal complejidad y no han favorecido la focalización y sinergias entre agencias y socios implementadores.

Como mencionado en el capítulo 4.2.1 en caso de PC complejos, con muchos agencias del SNU y socios implementadores, se considera **oportuno que la matriz de resultados y los POAs reporten para cada línea presupuestaria una sola agencia y una sola contraparte**, lo cual permite pasar muy rápidamente del POA a los acuerdos entre agencia y socio, aunque de esta forma no se consiga visibilizar claramente la interacción entre agencias y instituciones en la matriz.

5. Conclusiones

A seguir se reportan las conclusiones de la evaluación intermedia agrupadas según los niveles de análisis mencionados en los TDR para la Evaluación Intermedia (ver Anexo 1). Para cada nivel de análisis se indica el énfasis específico de la investigación en conformidad con lo indicado en el capitulo 2.2 de este informe *Objetivos específicos de la evaluación*. De tal forma se destaca la continuidad de este estudio con el proceso de reflexión intermedia y rediseño del PC.

5.1 Nivel de Diseño, con énfasis en la propuesta de mejora presentada en el rediseño

El **PC es pertinente**, cuenta con el apoyo político de las autoridades nacionales y locales, con un alto nivel de apropiación por parte de las instituciones y sociedad civil, y opera en el contexto de una fuerte inversión en agua, saneamiento y gestión de recursos hídricos, por tanto tiene un **optimo potencial para contribuir a las metas de desarrollo del país**.

La **Propuesta de Rediseño aborda adecuadamente las principales debilidades de gestión y operación** observadas en la primera fase de implementación del PC. Se considera muy positivo el reforzamiento de los liderazgos nacional y territorial para la gestión eficiente del PC y para la mejor coherencia de las acciones de todos los actores.

El **rediseño no afronta con la misma eficacia la indefinición del problema central que la intervención pretende abordar, las dispersión de acciones**, **la falta de estrategias para la complementariedad con otras iniciativas de inversión y** la **planificación realista** de la implementación hasta el cierre del PC**.**

5.2 Nivel de Proceso, con énfasis en la consolidación del proceso de cambio propuesto en el rediseño

El **Equipo Asesor del GEA,** en representación de la Vicepresidencia, **ha fortalecido su liderazgo** a nivel nacional logrando una muy buena convocatoria alrededor de los temas de gobernabilidad Queda **por consolidarse el liderazgo en el nivel territorial de la MANCUERNA**.

La actitud de espera asumida por el PNUD como agencia líder y las demás agencias del SNU participantes en el PC a raíz del proceso de reflexión intermedia no está expeditando el proceso de planificación. Dada la circunstancias se considera que sin un rol proactivo de las agencias en apoyo a sus socios no será posible conseguir los resultados planteados y la ejecución financiera esperada.

Las instancias de gerencia y coordinación introducidas y/o modificadas por el rediseño (CG, CT y ECP) **han sido conformadas**, sin embargo **presentan aún debilidades en su funcionamiento** y no están consiguiendo abordar de manera efectiva las urgencias del PC como la planificación del POA año 2 y la finalización de los acuerdos entre agencias y socios. El ECP es de recién constitución y no consigue enfrentar la complejidad del PC en un contexto tan delicado sin contar con el fuerte apoyo de parte de las instancias líder del PC, el GEA y el PNUD. Los procesos de articulación entre socios y planificación son además debilitados por la **falta de un mecanismo de coordinación territorial.** El papel que desempeñará el Asistente a la Gerencia de la OIMP será clave para el fortalecimiento de la coordinación local.

El **estado de implementación financiera es muy preocupante quedando por implementar alrededor del 68% de los fondos del PC, U$ 4 millones,** en aproximadamente diez meses, con un cambio de autoridades nacionales y locales al inicio del próximo año. Además, al momento de finalizar la visita al terreno aún no se había recibido el segundo desembolso de fondos del PC y **no se había completado la planificación a detalle y firma de acuerdos** entre agencias y socios implementadores.

Los **riesgos críticos para la implementación del PC** durante el próximo año son: (i) el **cambio de autoridades y cuadros gerenciales de los ministerios,** y (ii) las **capacidades de implementación de algunos de los actores.** Tales riesgos podrán ser manejado sólo mediante una gestión muy eficiente de parte del CG y CT que asegure ejecutar en tiempo y forma los fondos del segundo desembolso para requerir la extensión del período de implementación del PC.

5.3 Nivel de Resultados, con énfasis en la medida en que se están logrando o se espera lograr resultados sostenibles

El **fuerte esfuerzo de implementación realizado desde el inicio del año 2011** hizo posible alcanzar **considerables avances en el resultado 1** y generar **experiencias positivas en la intervención local**. Sin embargo es aún **muy débil el avance hacia el cumplimiento de los resultados 2 y 3.**

Los **resultados del PC son muy ambiciosos** y **difícilmente alcanzables** en el limitado tiempo disponible **sin una focalización de las acciones y la extensión del período de ejecución**. Mientras en ámbito nacional las intervenciones están enfocadas en las prioridades del GEA definidas en la Política Nacional de Agua**, a nivel local aún hay una gran dispersión de esfuerzos sin una visión clara** de cómo la acción de todos contribuya a lograr el cumplimiento del resultado 2 del PC.

El trabajo que está realizando el PC en **fortalecimiento comunitario es muy positivo y apunta a la sostenibilidad** de los resultados del PC. Sin embargo en algunos casos queda aún débil la

vinculación entre el empoderamiento comunitario y el fortalecimiento de la gestión municipal de los sectores agua (para consumo humano y riego).

Existe el riesgo que el PC no consiga identificar y abordar las inequidades étnicas aún existentes a pesar del énfasis puesto en el PRODOC en el pueblo Mam.

Se considera que los **temas transversales de genero e multiculturalidad** son esenciales para lograr cumplir con los resultados del PC, en particular para la calidad y sostenibilidad de las acciones en agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, sin embargo **están siendo abordados con debilidad**. Tampoco se ha avanzado mucho en la participación de jóvenes en los procesos impulsados por el PC. Otro tema indispensable para la sostenibilidad de las inversiones que el PC aún no ha enfrentado es la **gestión de riesgos.** Las agencias del SNU que participan en el PC tienen los conocimientos y experiencia necesarios para apoyar los socios del PC en fortalecer estas áreas.

Algunos de los integrantes del CG han enfatizado la **importancia del fortalecimiento de la gobernabilidad del sector agua y saneamiento en la lucha nacional contra la desnutrición** en Guatemala. Si el PC no fortalece los procesos **de promoción de la higiene y educación sanitaria**, pierde la oportunidad de potenciar el impacto de la inversión en infraestructura sobre el estado nutricional y la salud de las personas, en particular niños y niñas. A la vez, llama la atención que la tasa de desnutrición aún no haya sido adoptada por el PC como criterio de priorización de sus intervenciones.

Sin **indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación** enfocados en la calidad de los procesos de cambio no se logra enfatizar la importancia de la acción de todos los socios en tales procesos y mostrar a los tomadores de decisión y al Secretariado del F-ODM el valor de los productos alcanzados. Además si los indicadores no cubren todas las áreas de intervención del PC, se corre el riesgo de invisibilizar algunos de los productos alcanzados.

El débil dialogo del SNU con los principales donantes del sector, en particular AECID y BID, **y otros agentes que implementan programas** nacionales y territoriales en la MANCUERNA, no favorece la acción sinérgica, la continuación de los procesos de cambio iniciados después de la terminación del PC, la sostenibilidad de los beneficios logrados y la contribución del PC al cumplimiento de los ODMs.

6. Recomendaciones

Se presentan, a continuación, las **recomendaciones** de la evaluación intermedia que, de acuerdo a lo establecido en TDR, deberán de ser incorporadas en el plan de mejora del PC. Las recomendaciones son acompañadas por **sugerencias** para su puesta en práctica por parte del equipo de gestión de PC y/o por comentarios. Muchas recomendaciones están dirigidas al CT entendido como el conjunto de sus integrantes y no se espera que puedan ser implementadas por el sólo Coordinador del PC o por el ECP.

Las recomendaciones prioritarias han sido evidenciadas con marcos de fondo azul.

6.1 Nivel de Diseño, con énfasis en la propuesta de mejora presentada en el rediseño

Las recomendaciones dirigidas a solucionar las debilidades del PRODOC y de la Propuesta de Rediseño son reportadas en el Nivel de Proceso y en el Nivel de Resultado.

6.2 Nivel de Proceso, con énfasis en la consolidación del proceso de cambio propuesto en el rediseño

Algunas de las recomendaciones que siguen son dirigidas a la finalización de la planificación a detalle y firma de acuerdos entre las agencias y sus contrapartes. Estas recomendaciones han sido presentadas a los actores locales del PC y a los integrantes del CT durante los talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares, y al CDN durante la reunión de devolución de los resultados preliminares de la evaluación. Se espera que a la hora de finalizar este informe la planificación a detalle y firma de acuerdos entre agencias y contrapartes haya sido finalizada quedando obsoletas las recomendaciones o sugerencias relativas a este tema.

Recomendación 1 – para el CDN:

Asegurar que las instancias líder del PC (Equipo Asesor del GEA en representación de la Vice Presidencia y PNUD**) ejerzan un fuerte liderazgo** en apoyo al ECP y al CT durante toda la segunda fase de implementación del PC y sobre todo durante el momento crítico actual.

Sugerencia 1:

- En lo inmediato el Equipo Asesor del GEA y el PNUD deberían orientar estratégicamente y apoyar el trabajo del nuevo ECP y del CT, el establecimiento de una instancia de coordinación territorial y el fortalecimiento del liderazgo local de parte de la OIMP.

Recomendación 2 – para la OCR y el PNUD:

Asegurar que las agencias del SNU brinden asistencia técnica cercana a sus socios, apoyen firmemente la coordinación y den seguimiento a los procesos en el territorio durante toda la segunda fase de implementación del PC, sobre todo en el momento crítico actual.

Sugerencias 2:

- Las agencias deberían de apoyar fuertemente: (i) el proceso de planificación a detalle que lleve a la firma de acuerdos en tiempos muy rápidos; (ii) la coordinación de las acciones del PC y la resolución adecuada a los problemas tanto técnicos como administrativos; (iii) la calidad de las intervenciones; (iv) los procesos de transición nacional y locales; y (v) la articulación interinstitucional como aspecto fundamental de la gobernabilidad.
- Para tal fin el responsable de cada agencia del SNU frente al PC debería de: (i) revisar con sus socios y el ECP las necesidades de asistencia técnica a contrapartes; (ii) negociar con la gerencia de su agencia los arreglos necesarios para poder brindar la asistencia técnica

requerida (por ejemplo por medio de una redistribución de tareas o de asignación de personal adicional para el apoyo al PC); (iii) presentar una propuesta de asistencia técnica al CT; (iv) tomar las medidas acordadas para reforzar las asistencia técnica. Este proceso debería de ser llevado a cabo de manera coordinada por todas las agencias del SNU para llegar a presentar al CT una propuesta conjunta para el fortalecimiento de la asistencia técnica.

Recomendación 3 – para el Equipo Asesor del GEA (en representación de la Vice Presidencia) y el PNUD (en calidad de agencia líder):

Reforzar de inmediato las estructuras de gestión y coordinación para enfrentar las urgencias del PC, en particular el CT, y poner en marcha cuanto antes un mecanismo de coordinación territorial liderado por la OIMP en representación de la JD de la MANCUERNA.

Sugerencias 3:

- El CG y el CT deberían de reunirse regularmente, el CT por lo menos mensualmente así como establecido en la Propuesta de Rediseño.
- El CT debería de contar con una herramienta de seguimiento a los acuerdos tomados, como una simple matriz resumen de acuerdos, responsables y fechas, y un sistema de semáforo para el monitoreo del cumplimiento de los acuerdos.
- La instancia de coordinación territorial debería de permitir a los socios locales de intercambiar información, planificar de forma conjunta, priorizar áreas de acción y establecer sinergias.
- Dado el rol muy relevante que AECID está jugando como donante del sector hídrico y agua y saneamiento a nivel nacional y en la MANCUERNA y la debilidad registrada en la acción sinérgica entre PC y FAS, se considera que la participación activa de AECID en el CT, de acuerdo a lo previsto en la Propuesta de Rediseño, sería de gran beneficio para el PC. Se sugiere que en la medida de lo posible AECID participe en el CT en calidad de actor y donante del sector y en el CDN en calidad de donante del PC.

Recomendación 4 – para el CT:

Realizar un esfuerzo excepcional de planificación a detalle entre agencias del SNU y sus contrapartes, coordinado y acompañado por el ECP y la OIMP, para asegurar que los acuerdos de cooperación estén firmados antes de la llegada de los fondos del segundo desembolso.

Sugerencias 4:

- El ECP podría elaborar una ruta critica priorizando los acuerdos más significativos entre agencias y socios para la aprobación del CT.
- Durante esta fase final de planificación a detalle sería oportuno: (i) enfatizar la coherencia de la acción de todos los socios; y (ii) asegurar la continuidad de los procesos iniciados.
- En la medida de lo posible las agencias deberían optar por convenios/acuerdos de la duración del PC para permitir a las contrapartes planificar de la manera más efectiva y firmar acuerdos/contratos de la duración deseada. Cuando esto no sea posible se sugiere adoptar la solución planteada por OPS: la firma de un memorando de entendimiento o carta que cubra el período total de ejecución de varios acuerdos de corto plazo.

Recomendación 5 – para el ECP:

Asegurar estrategias de salida de parte de todos los actores involucrados miradas a completar en septiembre 2012 las actividades iniciadas y buscar socios que den seguimiento a las acciones impulsadas por el PC.

Comentario 5:

- La PC terminará el 3 de septiembre del 2012 y no se puede por el momento asumir que se conseguirá una extensión del período de implementación.

Recomendación 6 – para el CG:

Realizar un esfuerzo excepcional de implementación para asegurar en tiempos útiles el conseguimiento de los productos deseados y solicitar la extensión temporal y los fondos remanentes del PC.

Comentario 6:

- El esfuerzo excepcional implicará una grande dedicación de esfuerzos y **tiempo** de parte de los funcionarios de todas las instituciones gubernamentales, ONGs y agencias del SNU participantes, para llevar a cabo intensas actividades de coordinación, planificación, ejecución, abogacía, seguimiento y monitoreo, sobre todo en estos primeros meses de implementación del segundo desembolso. Los funcionarios deberán de gozar del apoyo de sus directores/responsables para encontrar soluciones rápidas a los impasses administrativos, técnicos y políticos que enfrentaran durante la implementación. Todo esto será posible sólo si los directores/responsables y funcionarios de cada institución participante le otorgan al PC la prioridad necesaria.

Sugerencia 6:

- El CG y/o Equipo de País del Sistema de Naciones Unidas (UNCT) deberían de reunirse cuanto antes para analizar el estado critico de ejecución de los fondos del PC, el poco tiempo disponible y la necesidad de hacer un esfuerzo excepcional para garantizar la extensión del período de implementación del PC y la aprobación de los fondos del tercer desembolso por

parte del Secretariado del F-ODM. Se reconoce la dificultad de reunir el CG en esta fase de transición política. Se debería de lograr un compromiso de parte de los integrantes del CG y/o UNCT en asignar prioridad a la ejecución del PC y analizar las necesidades de apoyo que tengan sus funcionarios para cumplir con los planes.

Recomendación 7 – para el CT:

Realizar un análisis de riesgos para la implementación del PC **y elaborar estrategias para su gestión**.

Sugerencias 7:

- Con respecto a los riesgos relacionados con el cambio de autoridades y cuadros gerenciales de los ministerios se aconseja tomar en cuenta escenarios caracterizados por diferentes niveles de: (i) la desaceleración de la implementación de parte de ministerios, municipalidades y OIMP; y (ii) la disminución del apoyo político a los temas de gobernabilidad del agua (para consumo humano y riego) y saneamiento y a la implementación del PC.
- A seguir se reportan algunas sugerencias de medidas de gestión de riesgos surgidas durante las entrevistas y discusiones en terreno: (i) realizar de manera coordinada actividades de abogacía con las nuevas autoridades; (ii) antes del final del 2011 planificar la realización de acciones estratégicas con los ministerios y contratar servicios de consultoría que puedan desarrollarse durante los primeros meses del 2012; (iii) planificar una mayor implementación de actividades a nivel local durante los primeros meses del 2012; (iv) para cada socio implementador, identificar cuanto antes dos o tres áreas de acción con "alto potencial de implementación rápida" en las cuales podrían confluir la mayor parte de los recursos destinados al socio en el caso de no conseguir avanzar según lo planificado en todas las actividades previstas; (v) valorar ampliar de manera estratégica el área geográfica para la ejecución de algunas de las acciones del PC a todos los municipios de los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango que no pertenecen a la MANCUERNA; (vi) de manera consensuada y respectando los liderazgos y responsabilidades de las instituciones locales, aumentar el flujo de fondos hacia ONGs, previamente identificadas, que puedan realizar acciones de fortalecimiento comunitario y municipal en el caso en que las instituciones gubernamentales o la OIMP no consigan ejecutar las acciones planificadas; y (vii) sujeto a aprobación del CDN y en conformidad con los límites previstos por las políticas del F-ODM, mover parte de los fondos disponibles entre agencias en caso se presenten grandes diferencias en la celeridad de su ejecución financiera.
- Se deberían de llevar a cabo actividades preparatorias y tomar acuerdos previos para la puesta en marcha rápida de las medidas de gestión de riesgo en caso de necesidad.

Recomendación 8 – para el ECP:

Realizar para cada socio **un análisis de la carga programática y financiera** y de sus capacidades de implementación, prioritariamente para la OIMP, para evidenciar y proponer al CT eventuales necesidades de fortalecimiento de capacidades y, en los casos que lo ameriten, alternativas para reducir la carga de ejecución del socio.

Sugerencia 8:

- Se podría utilizar un cuadro con la siguiente información: socio, agencia, fondos, acuerdos administrativos y acciones principales. Este cuadro podría también facilitar el monitoreo de los avances en la ejecución de cada socio y agencia.

Recomendación 9 – para el CT:

Elaborar un cronograma para revisión de los avances en la ejecución del PC durante el 2012, la solicitud de la extensión del período de implementación del PC y el pedido del tercer desembolso.

Sugerencias 9:

- El ECP podría elaborar una propuesta a ser aprobada por el CT.
- Las fechas para las revisiones de los avances deberían de ser establecidas garantizando que en caso de necesidad se tenga el tiempo suficiente para activar las medidas de gestión de riesgo acordadas y conseguir resultados que suporten la solicitud de extensión. Durante el taller nacional de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares se sugirió llevar a cabo una revisión de la implementación del PC en Abril 2012.

Recomendación 10 – para el CT:

Activar mecanismos de monitoreo de la implementación programática y financiera de cada socio que permitan la revisión de los avances en la ejecución del PC en conformidad con el cronograma establecido para el envió al Secretariado del F-ODM de la solicitud de extensión del período de implementación.

Sugerencias 10:

- El ECP podría elaborar una propuesta a ser aprobada por el CT.
- El ECP podría realizar el monitoreo con la información facilitada en tiempo y forma por todas las agencias del SNU y sus socios.

6.3 Nivel de Resultados, con énfasis en la medida en que se están logrando o se espera lograr resultados sostenibles

Recomendación 11 – para el CT:

Llevar a cabo un análisis estratégico para **determinar los productos prioritarios** para el éxito del PC, que pueden ser alcanzados hasta septiembre 2012 y los que podrían ser alcanzados con una extensión hasta junio del 2013.

Sugerencias 11:

- El ECP podría elaborar el análisis y una propuesta a ser presentados al CT para su aprobación.
- Para el análisis se sugiere considerar los siguientes criterios: posibilidades de éxito, persuasión política para las nuevas autoridades, contribución al sector, oportunidades de seguimiento, sostenibilidad, generación de sinergias con el FAS y generación de sinergias entre acción nacional y local del PC.

Recomendación 12 – para el CT:

Focalizar las acciones del PC hacia objetivos comunes. Se recomienda:

i. en ámbito nacional seguir enfocando las intervenciones en las prioridades del GEA definidas en la Política Nacional de Agua y su Estrategia y posiblemente identificar algunas áreas de acción prioritarias para el 2012 tomando en cuenta el cambio de autoridades;
ii. en ámbito territorial enfocar la intervención de todos los actores en el fortalecimiento de la gestión municipal efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento.

Comentario 12:

- La focalización puede ser alcanzada modificando la forma en la cual se ejecutan las actividades y los énfasis de trabajo y de ninguna manera debería de implicar cambios en la matriz de resultados o en el POA.

Recomendación 13 – para el CT:

Generar un modelo de gestión municipal efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento mediante la experiencia exitosa en unos de los municipios de la MANCUERNA, por medio de la acción conjunta de todas las agencias del SNU y sus socios en el territorio.

Comentarios 13:

- Esto permitiría: (i) alcanzar por lo menos parcialmente el resultado 2; (ii) influenciar los modelos de intervención nacional; y (iii) crear una fuerte sinergia con la inversión del FAS y otros fondos para los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, apuntando a la calidad de la inversión, su sostenibilidad y finalmente al progreso hacia los ODMs.
- Muchas de las recomendaciones que siguen van dirigidas hacia la incorporación de temas clave en tal modelo.
- En el Anexo 11 se presenta una esquematización gráfica del trabajo conjunto entre los socios del PC hacia tal objetivo, fruto de las discusiones realizadas en terreno.

Sugerencias 13:

Para la creación de un modelo de gestión municipal efectiva y sostenible de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, en línea con lo propuesto en la matriz de resultados para el alcance del resultado 2, se sugiere:

- Apoyar la conformación/fortalecimiento de Unidades Técnicas Municipales u Oficinas de Servicios Municipales que se responsabilicen en el sector agua y saneamiento rural y Unidades Técnicas Ambientales. Para tal fin considerar la contratación, subsidiada temporalmente, de técnicos municipales que beneficien del apoyo técnico y seguimiento de parte de las delegaciones de los ministerios.
- Vincular estrechamente las intervenciones de las delegaciones de los ministerios y de los demás socios locales al fortalecimiento de la gestión municipal en apoyo a la transferencia gradual a la municipalidad de las responsabilidades que le competen por ley.
- Potenciar las acciones de organización y empoderamiento comunitario y asegurar que apunten al fortalecimiento de la participación social en la gestión municipal de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento a través de los COMUDES y COFETARN. Fortalecer la participación activa de mujeres, jóvenes e indígenas en los comités comunitarios y municipales. Se sugiere apoyar la conformación de redes de comités de agua y saneamiento municipales y perseguir el apoyo de la municipalidad a estas redes mediante las oficinas municipales que se responsabilicen para el sector agua y saneamiento rural (experiencia del municipio de San Antonio Sacatapéquez).
- Fortalecer las instancias de concertación y participación a nivel de MANCUERNA y municipios.
- Apoyar la inclusión de presupuestos para los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento en los PDM y propiciar que la municipalidad solicite los fondos necesarios al CODEDE.

Recomendación 14 – para el CT:

Fortalecer los enfoques de genero y multicultural del PC y asegurar que el modelo de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento incluya estos enfoques.

Sugerencia 14:

- Se podría: (i) revisar la inclusión de los enfoques de genero y multicultural en las políticas diseñadas; (ii) enfocar las intervenciones con mujeres en el fortalecimiento de su participación activa en los comités municipales y comunitarios que abordan la gestión hídrica y ambiental; (iii) completar el estudio sobre mujeres y agua y saneamiento y realizar un estudio similar sobre el pueblo Mam; (iv) sistematizar experiencias exitosas de participación de mujeres y pueblo Mam en temas de agua, saneamiento, agua para riego y ambiente; (v) elaborar sobre esta base una metodología de intervención con enfoque de genero y multicultural; e (vi) identificar en el UNFPA la agencia que lidere y dirija el esfuerzo de todos los socios del PC sobre estos aspectos.

Recomendación 15 – para el CT:

Incluir la iniciativa Escuelas Saludables en el modelo de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento e involucrar el MINEDUC en las instancias de coordinación del PC.

Sugerencia 15:

- Se sugiere que las actividades en las escuelas implementadas hasta el momento por el MSPAS con el apoyo de UNICEF sean en futuro realizadas por personal contratado por las municipalidades, con la supervisión y apoyo técnico cercano por parte del personal del MSPAS.

Recomendación 16 – para el CT:

En el marco del resultado 3 del PC, enfocar los esfuerzos en compartir y documentar experiencias e iniciativas exitosas de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento para influenciar el modelo de gestión local de la MANCUERNA, abogar con las autoridades locales e influenciar las políticas y programas nacionales.

Sugerencias 16:

- Se podrían compartir experiencias en el fortalecimiento de la gestión municipal del sector agua y saneamiento con programa PROMUDEL de la GIZ, entre otros.
- Identificar áreas específicas de interés para el intercambio de experiencias con los otros PCs del F-ODM que operan en Guatemala a nivel local.

Recomendación 17 – para el CT:

Potenciar la intervención en educación sanitaria para el cambio de hábitos.

Comentario 17:

- Este aspecto es fundamental para el impacto de las acciones en agua y saneamiento sobre el estado nutricional y la salud de las personas, en particular de niños y niñas.

Sugerencia 17:

- Se podría: (i) considerar la elaboración de una metodología de educación sanitaria culturalmente adecuada para la MANCUERNA; y (ii) identificar en el UNICEF la agencia que lidere y dirija este esfuerzo.

Recomendación 18 – para el CT:

Asegurar que la Gestión de Riesgo sea incluida en las políticas y planes nacionales y locales así como en los modelos de gestión local generados con el apoyo del PC.

Sugerencia 18:

- Se sugiere: (i) propiciar el vínculo entre el Grupo de Agua y Saneamiento en Emergencia, recién conformado por CONRED y MSPAS con el apoyo de UNICEF, con las Mesas Temáticas de coordinación que está impulsando la Unidad de Agua y Saneamiento del MSPAS; (ii) buscar el apoyo del MARN para los estudios del impacto ambiental y del MAGA para la elaboración de estrategias en gestión de riesgos y vulnerabilidad; y (iii) identificar en el UNDP la agencia que lidere y dirija el esfuerzo de todos los socios del PC sobre este aspecto.

Recomendación 19 – para el CT:

Adoptar la presencia del pueblo Mam con usos y costumbres ancestrales **y la desnutrición** entre los **criterios de priorización del PC**.

Recomendación 20 – para el CT:

Revisar el Marco de Seguimiento y Evaluación para incluir nuevos indicadores que incorporen el enfoque de género y multiculturalidad y midan: (i) los procesos de cambio que se están logrando con el PC; y (ii) los productos que aún no cuentan con indicadores propios.

Sugerencias 20:

- El ECP debería de elaborar una propuesta a ser aprobada por el CT.
- Se sugiere incluir, entre otros, indicadores que midan: (i) procesos de consulta y participación comunitaria en la elaboración de políticas, planes y normativas; (ii) organización y empoderamiento comunitario y eventual constitución de redes municipales; (iii) instancias de coordinación, participación fortalecidas a nivel nacional, territorial y municipal; (iv) participación activa de mujeres y líderes indígenas; (v) beneficios específicos para el pueblo Mam; (v) oficinas municipales que se responsabilizan para el agua y saneamiento en áreas rurales o más en general el funcionamiento del modelo de gestión municipal; y (vi) cloración y potabilidad del agua para consumo humano. Se aconseja elegir indicadores que sean: de

fácil medición, útiles a los actores locales, posibles de levantar de manera participativa, integrados al modelo de gestión municipal y sostenibles después de la finalización del PC.

- Con respecto a punto (ii) se deberían de incluir: escuelas con agua y saneamiento, sistemas de riego rehabilitados/construidos, viveros municipales construidos, plantas de tratamiento de agua residual mejoradas, etc..
- Se sugiere elaborar una breve estrategia de seguimiento y evaluación que explique como se realizarán las actividades de levantamiento de información y seguimiento y la utilidad de los indicadores para el funcionamiento del PC y la gobernabilidad del sector.
- Finalmente se sugiere actualizar los riesgos y supuestos del Marco de Seguimiento y Evaluación para que reflejen el análisis de riesgos que se llevará a cabo.

Recomendación 21 – para el PNUD (En calidad de agencias líder):

Fortalecer el dialogo y cooperación entre agencias del SNU y los donantes del sector, principalmente AECID y BID, para armonizar/concertar acciones de apoyo al gobierno.

Sugerencia 21:

- El ámbito ideal para tal colaboración es el grupo de donantes de la Mesa Sectorial de Ambiente y Agua. AECID está al momento fungiendo como enlace entre gobierno y donantes participantes en la Mesa.

Recomendación 22 – para el ECP, el Grupo Asesor del GEA y el PNUD:

Asegurar el dialogo y colaboración entre la coordinación del PC y otros programas presentes en la MANCUERNA y a nivel nacional (en especial con el FAS) para generar sinergias entre el fortalecimiento de la gobernabilidad y la inversión en infraestructura y al mismo tiempo valorar oportunidades de seguimiento a las acciones encaminadas por el PC.

Recomendación 23 – para el Secretariado del F-ODM:
Extender la duración del PC hasta la fecha máxima prevista (Junio 2013), si a mediado del 2012 el PC está avanzando de manera sustantiva hacia el conseguimiento de los productos previstos.

Comentarios 23:

- Se considera que la extensión sea necesaria para permitir al PC recuperar el tiempo de ejecución perdido, afianzar el trabajo con las nuevas autoridades y consolidar un modelo exitoso de gestión municipal en beneficio de la calidad de los resultados y su sostenibilidad.
- La extensión podría ser sin fondos adicionales o con un porcentaje de los fondos remanentes en el caso en que el PC no consiga ejecutar los recursos del segundo desembolso según los planes. La entidad de los fondos asociados con la extensión deberá de ser valorada en función de los avances en la ejecución hasta la fecha en que el PC presentará la solicitud de extensión y de la viabilidad de los planes de implementación propuestos.

6.4 Síntesis de las recomendaciones prioritarias

i. Asegurar fuertes **liderazgos** por parte del Equipo Asesor del GEA y del PNUD y para el nivel territorial de la OIMP y una **coordinación** muy efectiva de las acciones del PC.
ii. Realizar un **esfuerzo excepcional de coordinación e implementación.**
iii. **Manejar** de manera eficiente los **riesgos** para la implementación del PC.
iv. Asegurar una fuerte **asistencia técnica** de parte de las agencias del SNU a sus socios.
v. **Focalizar** la intervención del PC sobre todo al nivel local.
vi. Asegurar **sinergias** con fondos de inversión, en particular el FAS, y otros programas.

Anexo 1 – Términos de Referencia (TDR) para la Evaluación Intermedia

(versión revisada por el GRE)

TERMINOS DE REFERENCIA/PLAN DE TRABAJO PARA EVALUACIONES INTERMEDIAS DEL F-ODM

Contexto General: La ventana de Gobernanza Económica Democrática

En Diciembre de 2006, el PNUD y el Gobierno de España firmaron un gran acuerdo de colaboración por un monto de €528 millones con el objetivo de contribuir al progreso en los ODM y otros objetivos de desarrollo a través del sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente, el 24 de septiembre de 2008, España comprometió 90 millones de Euros destinados al lanzamiento de una ventana temática de Infancia y Nutrición. El F-ODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

El F-ODM opera en los países a través de los equipos de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre agencias de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas a progresar en el logro de los ODM.

Los programas de esta ventana están orientados a contribuir a la consecución del objetivo 7 de los ODM, en particular a la meta de reducir la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable. El F-ODM financia 11 programas conjuntos en esta área programática con un presupuesto de casi $60 millones de dólares. Estos programas se focalizan fundamentalmente en fortalecer la capacidad gubernamental para el manejo de la provisión y calidad del agua, la inclusión de ciudadanos pobres en planes y políticas de agua y el aumento de inversiones financieras en el sector de provisión de agua.

Los grupos y actores participantes en los programas conjuntos de esta ventana son muy diversos y van desde los gobiernos nacionales hasta las poblaciones locales. La práctica totalidad de los programas conjuntos apoyan a los gobiernos a nivel local y/o nacional.

Los siguientes puntos deben de ser proporcionados por el equipo del programa conjunto

- Describir el programa conjunto, nombre del programa, objetivos, incluyendo cuándo se inició, qué productos y resultados pretende conseguir, su contribución a los ODM a escala local y a escala nacional, su duración y el momento de implementación actual.
- Describir someramente la escala de complejidad del programa conjunto con sus componentes, los beneficiarios que intenta cubrir (directos e indirectos), las 'áreas geográficas (regiones) y el contexto social y económico en el que opera.
- Es útil también describir los recursos financieros y humanos con los que cuenta el programa conjunto, el número de socios implementadores del programa (NNUU, gobiernos nacionales y locales y otros interesados en la implementación del programa).

1

Anexo 1 – Términos de Referencia (TDR) para la Evaluación Intermedia

(versión revisada por el GRE)

TERMINOS DE REFERENCIA/PLAN DE TRABAJO PARA EVALUACIONES INTERMEDIAS DEL F-ODM

Contexto General: La ventana de Gobernanza Económica Democrática

En Diciembre de 2006, el PNUD y el Gobierno de España firmaron un gran acuerdo de colaboración por un monto de €528 millones con el objetivo de contribuir al progreso en los ODM y otros objetivos de desarrollo a través del sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente, el 24 de septiembre de 2008, España comprometió 90 millones de Euros destinados al lanzamiento de una ventana temática de Infancia y Nutrición. El F-ODM apoya a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población.

El F-ODM opera en los países a través de los equipos de Naciones Unidas en el país, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre agencias de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas a progresar en el logro de los ODM.

Los programas de esta ventana están orientados a contribuir a la consecución del objetivo 7 de los ODM, en particular a la meta de reducir la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable. El F-ODM financia 11 programas conjuntos en esta área programática con un presupuesto de casi $60 millones de dólares. Estos programas se focalizan fundamentalmente en fortalecer la capacidad gubernamental para el manejo de la provisión y calidad del agua, la inclusión de ciudadanos pobres en planes y políticas de agua y el aumento de inversiones financieras en el sector de provisión de agua.

Los grupos y actores participantes en los programas conjuntos de esta ventana son muy diversos y van desde los gobiernos nacionales hasta las poblaciones locales. La práctica totalidad de los programas conjuntos apoyan a los gobiernos a nivel local y/o nacional.

Los siguientes puntos deben de ser proporcionados por el equipo del programa conjunto

- Describir el programa conjunto, nombre del programa, objetivos, incluyendo cuándo se inició, qué productos y resultados pretende conseguir, su contribución a los ODM a escala local y a escala nacional, su duración y el momento de implementación actual.
- Describir someramente la escala de complejidad del programa conjunto con sus componentes, los beneficiarios que intenta cubrir (directos e indirectos), las 'áreas geográficas (regiones) y el contexto social y económico en el que opera.
- Es útil también describir los recursos financieros y humanos con los que cuenta el programa conjunto, el número de socios implementadores del programa (NNUU, gobiernos nacionales y locales y otros interesados en la implementación del programa).

1

- Cambios observados en el programa desde el comienzo de la implementación del mismo y como éste se integra en las prioridades del UNDAF (o MANUD) y de las Estrategias Nacionales de Desarrollo. (esta información esta contenida en su totalidad en el último informe semestral del PC y en el documento de rediseño elaborado con apoyo del Consultor Luis Chevez)

2. OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACION

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

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

3. AMBITO DE LA EVALUACION Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

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

Carmen Gonzalez 9/6/11 8:09 PM
Deleted: Introducir un párrafo indicado la situación real del PC. Hacer la observación que el Programa está orientado a resultados y las preguntas se refieren a objetivos??? Como hacer coincidir estoa enfoques?

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

El diseño del PC fue revisado de marzo a mayo del 2011 con el apoyo de un consultor externo. Esta revisión culminó en un re diseño del PRODOC original, el cual fue aprobado por el Secretariado en Julio del 2011. La evaluación intermedia debe de tomar en cuenta estos dos momentos del PC, como lo plantea el señor Jose Antonio Gonzalez Mancebo en su correo electrónico al CR del SNU en Guatemala:

"Somos conscientes de que el programa en estas fechas todavía estará avanzando lentamente, pero también sabemos que la implementación continuó durante el proceso de replanificación consiguiendo interesantes resultados que ya pueden ser analizados. El evaluador será informado de la situación por la que ha pasado el programa, de manera que pueda centrar su atención más que en la valoración de los progresos desde el comienzo oficial, en la consolidación del proceso de

replanificación, propuestas de mejora para la segunda fase de implementación así como análisis de elementos esenciales de sostenibilidad, estrategia de salida, monitoreo y evaluación, etc.."

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

1. Conocer la **calidad del diseño y coherencia** interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y **los Objetivos de Desarrollo del Milenio** así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.

2. Conocer **el funcionamiento** del Programa Conjunto y la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de **One UN**.

3. Conocer el **grado de eficacia** del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la **ventana temática de Gobernanza Económica Democrática** y a los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** en el nivel local y/o país.

4. PREGUNTAS, NIVELES Y CRITERIOS DE EVALUACION

Lo/as usuario/as principales de la evaluación representados en el grupo de referencia de la evaluación (sección 8 de los TDR) y específicamente la unidad de coordinación e implementación del programa conjunto son responsables de contribuir a esta sección. Es posible añadir o modificar preguntas de evaluación y criterios hasta unos límites razonables teniendo en cuenta la viabilidad y las limitaciones (recursos, tiempo, etc) de un ejercicio rápido de evaluación intermedia.

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

El PC no usa el termino objetivos sino resultados (en todos los niveles de la cadena: productos específicos, efectos e impactos) Este programa usó un enfoque de gestión basada en resultados (GBR), con énfasis en el cambio de las condiciones de desarrollo de las personas (GpRD), siguiendo el manual del PNUD. Existe una incongruencia en los TDRs con respecto al Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los resultados de Desarrollo del PNUD, al preguntar sobre objetivos cuando hablamos de resultados en los diferentes niveles. Se recomendó que el evaluador tome en cuenta en la formulación de las preguntas, como se manejan y entienden estos términos dentro del SNU, ya que cuando se diseñaron los PCs, se tomó como guía el manual del PNUD. Es importante que el evaluador esté familiarizado con el manual del PNUD para revisar el marco de resultados y el marco de SyE del PC, y pueda asimismo explicar las diferencias en el uso de la terminología a las personas que se vayan a entrevistar.

3

Nivel de Diseño:

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes**.

a) ¿Es clara en el programa conjunto la conceptualización del problema y sus causas, y atiende todas sus vertientes? Desagregar en dos momentos (una para el diseño original y otra para la reformulación del PC).

b) ¿Busca el Programa conjunto una complementariedad con otras iniciativas de inversiones en infraestructuras?Idem a)

c) ¿Contempla el Programa Conjunto a todos los niveles institucionales con competencias en el sector y los involucra en su estrategia?

d) ¿Toma en cuenta el Programa Conjunto las particularidades e intereses específicos de la población e instituciones competentes en las áreas de intervención? Incluir "intereses del donante en el área de intervención"

e) ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?

f) ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos? Analizar a que informante clave puede realizar esta pregunta..

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

a) ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a las necesidades identificadas en los planes y prioridades nacionales y regionales? especificar que sea nacional y local (territorial)

b) ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar la intervención de desarrollo?

Nivel de Proceso

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

Carmen Gonzalez 9/6/11 8:25 PM
Deleted: primer

Carmen Gonzalez 9/6/11 8:26 PM
Deleted: intermedia

4

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos?

b) ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Existen mecanismos de coordinación adecuados y eficientes para evitar sobrecarga en las contrapartes y la población participante? Sugerencia: que se separen en dos preguntas concretas.

c) ¿La sicronización en la implementación de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?

Carmen Gonzalez 9/6/11 8:28 PM
Deleted: Los

User 9/5/11 9:38 AM
Deleted: ritmos

d) ¿Se comparten metodologías trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias, y entre Programas Conjuntos?

e) ¿Se han adaptado estrategias o enfoques y contenidos a las particularidades sociales, culturales y políticas de la zona de intervención? ¿Son éstas las más eficientes teniendo en cuenta las limitaciones su contexto pueda suponer?encontrar con el evaluador la mejor forma de redacción de esta pregunta, que pretende obtener?

User 9/5/11 9:40 AM
Deleted: las medidas

f) ¿Se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas de intervenciones anteriores y se han incorporado el programa para mejorar su eficiencia?

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

g) ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?

h) ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?

Nivel de Resultados

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

a) ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos, al alcance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a los objetivos establecidos por la ventana temática?

b) ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?

5

c) ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita?

g) ¿Cuenta el programa con mecanismos de seguimiento (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos? ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?

d) ¿Está el programa proporcionando la cobertura a la población participante planificada en el documento de programa conjunto?¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados?

e) ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?

f) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a mejorar las capacidades de las entidades/instituciones gestoras del sector para participar en la planificación estratégica de estos sectores?

g) ¿Cómo ha mejorado el programa conjunto las posibilidades de las entidades/instituciones gestoras del sector de obtener fondos para la construcción y mantenimiento de las infraestructuras?

h) ¿Cómo ha contribuido el programa conjunto a mejorar la comunicación y colaboración entre las diferentes instituciones involucradas en el sector?

i) ¿En qué medida el PC toma en cuenta en sus intervenciones aspectos diferenciados en función del sexo, raza, etnia, medio rural o urbano de la población beneficiaria?

User 9/5/11 9:56 AM
Deleted: y qué tipo de efectos

User 9/5/11 9:57 AM
Deleted: está produciendo el programa conjunto

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

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

User 9/5/11 9:58 AM
Deleted: produciendo

User 9/5/11 9:58 AM
Deleted: premisas

A nivel local y nacional:

i. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?
ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?

6

v. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?

b) ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto? ¿Qué espera obtener con esta pregunta?

c) ¿Se están creando modelos de gestión en el país que vayan a ser aplicados posteriormente en otras regiones?

d) ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?

Nivel País

a) ¿Qué lecciones aprendidas o buenas prácticas transferibles a otros programas o países se han observado durante el análisis de evaluación?

b) ¿En qué medida y de qué forma está el programa conjunto contribuyendo a progresar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el país?

c) ¿En qué medida y de que formas están contribuyendo los programas conjuntos a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas? One UN

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

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

5. APROXIMACION METODOLOGICA

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

7

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

6. PRODUCTOS DE EVALUACION

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

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

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

User 9/5/11 10:14 AM
Deleted: teoría inicial del cambio

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

El borrador de informe contendrá los mismos apartados que el informe final y constará de un mínimo de 20 a un máximo de 30 páginas. Dicho informe será socializado con el grupo de referencia de la evaluación. Así mismo contendrá un informe ejecutivo de no más de 5 páginas de extensión que incluirá una somera descripción del programa conjunto, contexto y situación actual, propósito de la evaluación, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones más importantes.

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

El informe final constará de un mínimo de 20 a un máximo de 30 páginas. Así mismo contendrá un informe ejecutivo de no más de 5 páginas de extensión que incluirá una somera descripción del programa conjunto, contexto y situación actual, propósito de la evaluación, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones más importantes. El informe final será socializado con el grupo de referencia de la evaluación. Este informe contendrá como mínimo los siguientes apartados:

1. Portada

2. Introducción
   - Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico
   - Objetivo de la evaluación
   - Metodología empleada en la evaluación
   - Condicionantes y límites del estudio realizado

3. Descripción de las intervenciones realizadas
   - Concepción inicial

8

- Descripción detallada de su evolución: descripción de la teoría del cambio del programa.

4. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación

5. Conclusiones y enseñanzas obtenidas (priorizadas, estructuradas y claras)

6. Recomendaciones

7. Anexos

7. PRINCIPIOS y PREMISAS ETICAS DE LA EVALUACION

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

• **Anonimato y confidencialidad**.- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.

• **Responsabilidad**.- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre el/la consultor/a o entre éstos y lo/as responsables del Programa Conjunto, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

• **Integridad.-** El/la evaluador/a tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el los TOR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.

• **Independencia**.- El consultor deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.

• **Incidencias**.- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente al Secretariado del F-ODM. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por el Secretariado del F-ODM en los presentes términos de referencia.

• **Convalidación de la información.-** Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación.

• **Propiedad Intelectual.-** En el manejo de las fuentes de información el/la consultor/a deberá respetar los derechos de propiedad intelectual de las instituciones y comunidades objeto de la evaluación.

9

• **Entrega de los Informes.-** En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las penalizaciones previstas en los presentes términos de referencia.

8. FUNCIONES DE LOS ACTORES DE LA EVALUACION

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

- Facilitar la participación de los actores implicados en el diseño de la evaluación;
- Identificar las necesidades de información, definición de objetivos y delimitación del alcance de la evaluación;
- Opinar sobre los documentos de planificación de la evaluación (Plan de Evaluación, Plan de Trabajo y Plan de Comunicación);
- Aportar insumos y participar en la redacción de los Términos de Referencia para la evaluación;
- Facilitar al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, y a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información;
- Supervisar la calidad del proceso y los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportaciones y asegurar que se da respuesta a sus intereses y demandas de información sobre la intervención;
- Difundir los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades de su grupo de interés.

User 9/5/11 10:19 AM
Deleted: para la contratación de los servicios de asistencia técnica

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

9. CALENDARIO PARA EL PROCESO DE EVALUACION

A. Fase de diseño (Duración total 10 días)

1. Cada una de las oficiales de programa del Secretariado que gestionan las carteras de programas conjuntos en diversos países enviará los TDR genéricos de la ventana que corresponda al país concreto donde se inicie la evaluación, para que en el país, los adapten a la realidad concreta del programa conjunto con un mínimo común denominador que todos

deben compartir a efectos de posibilitar la agregación y conseguir mostrar evidencias en el resto de niveles de análisis del F-ODM (país, ventana temática y F-ODM)

Esta actividad conlleva que exista un diálogo entre el Secretariado y el nivel de país en el que las estructuras de gobernabilidad del F-ODM a nivel nacional (CGP Y/O CDN) se hallen que deberán constituir el grupo de referencia de la evaluación (órgano que opina y revisa pero no interfiere el proceso independiente de la evaluación). Este diálogo debe estar dirigido a completar y modificar algunas de las preguntas y dimensiones de estudio que los TDR genéricos no cubren, son insuficientes o irrelevantes para el programa conjunto.

2. Se fijan los TDR y se contrata a un consultor/a que se escogerá del Roster del F-ODM.

3. A partir de aquí cada oficial de programa se encarga de gestionar la ejecución de la evaluación con 3 funciones fundamentales: facilitar el trabajo del consultor, servir de interlocutor entre las partes (consultor/a, equipo de programa conjunto en el país, etc) y revisar los productos que se generen.

B. Fase de desarrollo del estudio de evaluación (Duración total: 55-58 días)

Estudio de gabinete (Duración total: 15 días)

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

Visita al terreno (Duración total 9-12 días)

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

2. El/la consultor/a se encargara de realizar un a devolución con los principales agentes con los que haya interactuado durante la visita.

Informe Final (Duración total 31 días)

1. El/la consultor/a entrega un borrador del informe final que la oficial de programas del Secretariado se encarga de compartir con el grupo de referencia de la evaluación. **(10 días contados desde la finalización de la visita al terreno)**

2. El grupo de referencia de la evaluación puede pedir que se cambien datos o hechos que estimen que no sean correctos siempre y cuando aporten datos o evidencia que apoye su solicitud. Será el juicio del evaluador en última instancia el que acepte o deniegue el cambio. La oficial de programas del Secretariado puede y debe intervenir en aras de la calidad de la evaluación para que se cambien datos erróneos y juicios basados en datos erróneos o no basados en evidencia. **(7 días contados desde la entrega del borrador del informe final)**

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

3. El/la oficial de programas del Secretariado valorará la calidad de los informes de evaluación presentados utilizando los criterios establecidos. **(7 días contados desde la entrega del borrador del informe final)**

4. Al finalizar las aportaciones del grupo de referencia, el evaluador decide que aportaciones incorporara y cuáles no. El/la oficial de programas del Secretariado revisa la copia final del informe y queda concluida esta fase con la entrega del mismo al grupo de referencia de la evaluación en el país. **(7 días contados desde la entrega del borrador con comentarios del informe final)**

C. Fase incorporación de recomendaciones y plan de mejora: (7 días contados desde la entrega del informe final)

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

12

10. ANEXOS

a) Revisión Documental

Esta sección debe de ser completada y especificada por el resto de usuarios de la evaluación pero principalmente por el grupo de referencia de la evaluación si no estuviera constituido, por la unidad de coordinación/implementación del programa conjunto y por el Comité de Gestión del Programa estableciendo un mínimo de documentos que deben ser revisados antes de la visita de campo. En términos generales el Secretariado estima que al menos deberían ser:

Contextualización del F-ODM

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

Documentos del Programa Conjunto

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

Otros documentos o información propuesta por el país tales como:

- Evaluaciones o valoraciones o informes internos ya realizados sobre el programa o componentes del mismo
- Documentos o informes relevantes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y en el país
- Documentos o informes relevantes sobre la implementación de la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra en el país
- Documentos o informes relevantes sobre One UN, Delivering as One

c) Ficha para el Plan de Mejora del Programa Conjunto

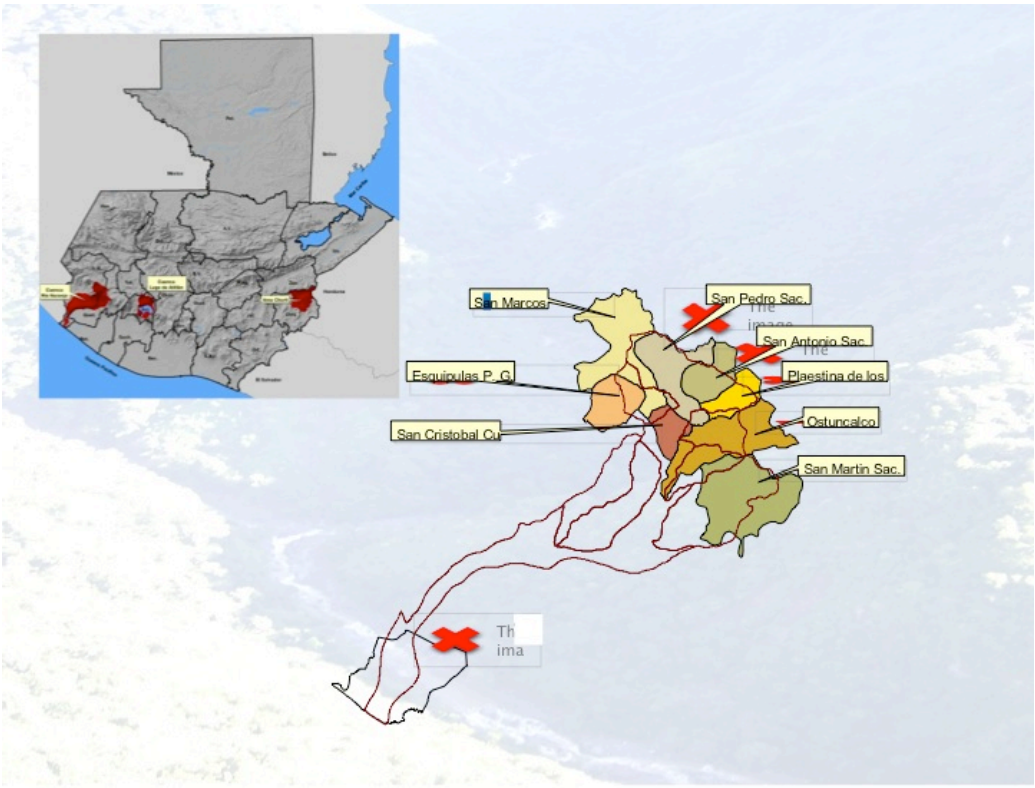
Tras la finalización de la evaluación intermedia comienza la fase de incorporación de recomendaciones. Esta ficha se utilizará como base para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoja las recomendaciones, las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa.

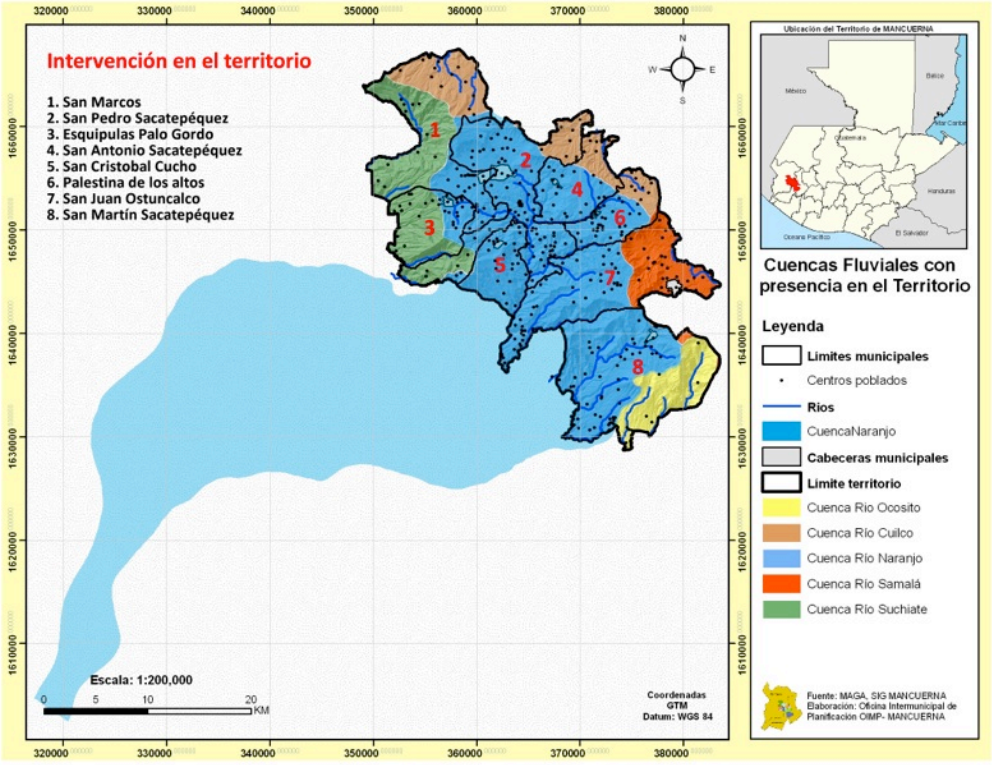
13

Recomendación de la Evaluación Nº 1				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	**Plazo**	**Responsable/s**	**Seguimiento**	
1.1			**Comentarios**	**Estado**
1.2				
1.3				
Recomendación de la Evaluación Nº 2				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable	**Seguimiento**	
2.1			Comentarios	Estado
2.2				
2.3				
Recomendación de la Evaluación Nº 3				
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto				
Acciones clave	Plazo	Responsable	**Seguimiento**	
3.1			Comentarios	Estado
3.2				

14

Anexo 2 – Mapas





Anexo 3 – Valoración del avance hacia el conseguimiento de los productos del PC

La valoración es indicada con colores utilizando la versión de Septiembre 2011 del Marco de Seguimiento y Evaluación (SyE) del Programa Conjunto.

Notas:

- Algunos de los productos que el PC está alcanzando, como las escuelas que ganan acceso a agua y saneamiento, los sistemas de riego rehabilitados/construidos y los invernaderos construidos, entre otros, no son mencionados en el Marco de Seguimiento y Evaluación.

Leyenda:

	Alcanzado
	En camino con buenos avances respecto a los planes
	En camino con atrasos relevantes respecto a los planes
	Avances débiles o nulos

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	**Línea de base**	**Meta total Estimada para el PC**
Resultado 1: Las políticas y normativas sectoriales para el uso del agua (consumo humano y riego) y saneamiento, han sido definidas y promovidas en conjunto por la SEGEPLAN, las instituciones rectoras y los gobiernos locales de la Mancuerna			
Producto 1.1 Políticas rectoras y normativas sectoriales, desarrolladas.	Entidades rectoras y del GEA fortalecidas a 2012 para mejorar la coordinación de instancias vinculadas al agua.	2010. Unidad para control de AP&S del MSPAS creada recientemente mediante acuerdo ministerial 595 – 2010 2011. Departamento de riego creado en el MAGA[9]	2012 Presupuesto y estructura operativa definida, para funciones de rectoría de APS dentro del MSPAS y de agua para uso agrícola en MAGA. 2012: Red inter institucional de GIRH en MANCUERNA conformada
	Política Nacional del Agua y su Estrategia institucionalizada	2011. Política Nacional del Agua y Estrategia formulada y aprobada por el Gabinete Específico del Agua. 2011. Evaluación de desempeño institucional y propuesta general de modernización elaboradas	2012. Política Nacional del agua y su estrategia socializada a sectores del país y aprobada por Acuerdo gubernativo. 2012. Propuestas de modernización institucional INSIVUMEH, MARN y DGLAI-MINEX elaboradas.
	Propuesta de Políticas y normativas rectoras para APS y riego desarrolladas, fortalecidas y socializadas	2008 Existe el Plan Nacional de AP&S aprobado en GEA. 2011. No existe Política Nacional de AP&S	2012: Propuesta de políticas y normativa de AP&S formuladas y aprobadas por el GEA y socializadas con sectores representativos 2012: Propuesta de políticas y normativa de de agua para riego formuladas y aprobadas por el GEA y socializadas con sectores representativos
	# Propuestas de Modelos de gestión y pago de servicios de APS y agua para riego	2011: No existe	2012: Modelo de gestión para agua potable y saneamiento y Modelo de gestión de riego, formulados y socializados.
	No. de propuestas de Normativas de AP&S y riego, formuladas y socializadas a nivel nacional y local	2010: 4 Normativas en socialización; 2 acuerdos gubernativos 113 – 2009, 178 - 2009)y 2 ministeriales (278 – 2004 PROVIAGUA, 1148-09)	2012: 4 Propuestas de normativas de AP&S y riego formuladas y socializadas a nivel nacional

[9] MSPAS: Ministerio de Salud Pública y asistencia social, MAGA Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	**Línea de base**	**Meta total Estimada para el PC**
Producto 1.2 1.2. Políticas y normativas municipales desarrolladas.	Políticas hídricas municipales y mancomunadas elaboradas, promovidas, aprobadas y apropiadas de parte de autoridades y población organizada	2010: Existen 8 políticas de la gestión integrada del recurso hídrico), 5 aprobadas por COMUDES y conocidos por los respectivos Concejos Municipales[10] y 3 pendientes de aprobarse. 2011: No existe una política mancomunada de Gestión Integrada de recursos Hídricos en MANCUERNA.	2012: 8 políticas hídricas Municipales actualizadas y validadas por COMUDES y aprobadas por acuerdos municipales 2012. Política mancomunada de Gestión Integrada de recursos Hídricos aprobada por el consejo de la MANCUERNA y socializada en el GEA
	Reglamentos de APS formulados en forma participativa, aprobados, publicados y en proceso de implementación	2011: Reglamentos de APS territoriales no existen	2012: 8 Reglamentos de APS formulados en forma participativa, aprobados, publicados y en proceso de implementación
	Propuesta de política local para riego formulada de forma participativa, aprobada, planificada y en proceso de implementación al elaborar reglamento piloto	2011: Política de riego y reglamento no existe en el territorio de MANCUERNA.	2012: 1 Propuesta de política local de agua para riego formulada de forma participativa, aprobada, con reglamento piloto
	No. de Propuestas de Modelo de gestión y pago de servicios de APS y agua para riego aplicado por municipio	2011: No existe modelos de gestión	2012. Modelos de gestión formulado para la administración y operación de los sistemas APS así como los sistema de riego

[10] Palestina de los altos, San Martín Sacatepéquez, San Marcos y San Pedro.

Resultados previstos (Resultados y productos)	**Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)**		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	Línea de base	Meta total Estimada para el PC
Resultado 1: Las políticas y normativas sectoriales para el uso del agua (consumo humano y riego) y saneamiento, han sido definidas y promovidas en conjunto por la SEGEPLAN, las instituciones rectoras y los gobiernos locales de la Mancuerna			
Producto 1.3 1.3 Modelo Asociativo Municipal, para la gestión integral de las cuencas hidrográficas	No. Planes de manejo integral de Microcuencas elaborados en coordinación con entes rectores vinculantes, deseñados y en proceso de implementación	2011. Dos planes de manejo integral de Microcuencas existentes.	2012: 5 Planes de manejo integral de microcuencas diseñados y en proceso de implementación.
	Propuesta de modelo mancomunado con su reglamento elaborado para la gestión integrada del agua en cuencas hidrográficas para fortalecer a la MANCUERNA con posibilidades de replicarse en otras regiones para el 2012.	2011. No existe propuesta de modelo al respecto. El Código Municipal[11] brinda los lineamientos generales de índole administrativa para la conformación de mancomunidades.	2012: Una propuesta de modelo Mancomunado tomando en cuenta la normativa existente socializada y consensuada con SEGEPLAN, GEA y entes rectores para fortalecer a la MANCUERNA, con posibilidades de réplica en otras regiones del país.

[11] Con la vigencia del decreto 22-2010 del 9 de junio 2010 se implementan varios cambios. Se modifica el Art. 49 del Código Municipal. El cual indica que: Las mancomunidades son asociaciones de municipios que se constituyen como entidades de derecho público, con personalidad jurídica propia, constituidas mediante acuerdos celebrados entre concejos de dos o más municipios de conformidad con este código para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, así como la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios municipales. Además podrán cumplir aquellas competencias que le sean descentralizadas a los municipios, siempre que así lo establezcan los estatutos y los concejos municipales así lo hayan aprobado específicamente

esultados previstos (Resultados y productos)	**Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)**		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	Línea de base	Meta total Estimada para el PC
Resultado 2. La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad Civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (Consumo humano y riego) y saneamiento.			
Producto 2.1 2.1. Capacidad de manejar información y realizar planificación municipal e intermunicipal, mejorada y fortalecida, sobre agua de consumo humano, para uso agrícola y el saneamiento, con enfoque de gestión de riesgo.	Sistema Integral intermunicipal de información diseñado e implementado sobre agua (para consumo humano y agrícola) y sobre el saneamiento con enfoque de gestión de riesgo para el 2012.(DMP y OIMP)	2011. Existen 3 sistemas específicos en MARN, MAGA Y MSPAS sin vinculación con lo local. 2011. En Mancuerna no existe un sistema INTEGRADO de información de agua de consumo humano, para uso agrícola y el saneamiento.	2012: Un sistema intermunicipal de información diseñado y aplicado sobre agua (consumo humano y agrícola) y saneamiento, con enfoque de gestión de riesgo. vinculado al SIAgua (Nacional), en funcionamiento para el 2012
	No. de municipalidades actualizan e implementan los PDMs incluyendo el uso del agua para consumo humano y agrícola con enfoque de gestión de riesgos	2011. Los PDM son de reciente elaboración Existe información generada por otras instancias pero no es utilizada.	2012. 8 PDMs actualizados y utilizados por las municipalidades incluyen información relacionada con AP&S y riego con enfoque de gestión de riesgos
	No. De personas del tejido social en microcuencas fortalecidos alrededor de la gestión de riesgos ocasionados por el agua.	2011. 4 COMRED organizados[12] y un COE en San Pedro Sacatepéquez manejan de manera empírica información relacionada con agua	2012. Por lo menos treinta personas de las seis microcuencas priorizadas, debidamente capacitadas
	No. de dependencias municipales y/o secciones que administran sistemas de agua y saneamiento mejoran y fortalecen sus capacidades.	2012. La intervención integral de las oficinas técnicas y la dirección municipal de planificación es débil	2012: Por lo menos seis DMP cuentan con una programación articulada y mecanismos de seguimiento

[12] San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, San Martín y San Antonio Sacatepéquez.

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	**Línea de base**	**Meta total Estimada para el PC**
Resultado 2. La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad Civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (Consumo humano y riego) y saneamiento.			
Producto 2.2 Capacidad de las Municipalidades para la gestión del financiamiento del agua de consumo humano, para uso agrícola y el saneamiento, mejorada y fortalecida.	Modelo tarifario con participación social diseñado para la AO&M de (APS y/o uso agrícola).	2011: Existen algunos acuerdos y reglamentos desactualizados con necesidades de revisar	2012: 8 proyectos nuevos con respaldo municipal revisan, emiten y aplican acuerdos y reglamentos consensuados con usuarios para la AO&M (APS y/o uso agrícola).
	No. de presupuestos municipales participativos para AP&S y/o uso agrícola aprobados por los Concejos municipales con estrategia para la movilización de fondos definidos.	2009: Se elaboró un presupuesto participativo en el municipio de San Pedro, pero no incluye estrategia para la movilización de fondos definidos para AP&S y/o uso agrícola.	2012: 8 presupuestos municipales participativos para AP&S y/o uso agrícola aprobados por los consejos municipales con estrategia para la movilización de fondos definidos.
	No. de presupuestos municipales que muestran un incremento del presupuesto anual orientado para AP&S y/o uso agrícola, aprobados por los concejos municipales.	2011: Los presupuestos municipales muestran baja asignación en el presupuesto destinado a APS y riego.	2012: 8 municipalidades incrementan en un 20% anual la inversión en acciones de agua potable y saneamiento.

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	**Línea de base**	**Meta total Estimada para el PC**
Resultado 2. La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad Civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (Consumo humano y riego) y saneamiento.			
Producto 2.3 2.3. Capacidad de las Municipalidades para administrar el agua y la infraestructura y abastecimiento para consumo humano, uso agrícola y saneamiento, mejorada y fortalecida	No. de Municipalidades que implementan el modelo de mejora para administrar el agua y la infraestructura y abastecimiento para consumo humano, uso agrícola y saneamiento	2011: No existen unidades administrativas especializadas en los ocho municipios que abarquen integradamente agua, saneamiento y riego.	2012: Al menos cinco municipios usan el modelo para implementar sistemas administrativos públicos, privados o mixtos eficientes de provisión de servicios de agua (consumo humano y agrícola) y saneamiento.
	No. de proyectos y planes elaborados conjuntamente con el personal municipal para desarrollar las capacidades de gestión de infraestructura	2011: Existen capacidades limitadas para formular un número de proyectos para incidir significativamente en la ampliación de APS de manera integral 2009: Existen planes maestros a nivel de micro cuenca[13]	2012: Los ocho planes maestros existentes cuentan con proyectos en negociación, para la gestión de infraestructura y mantenimiento de servicios de abastecimiento de agua para consumo humano y riego y saneamiento.
	No. de planes de manejo y protección de fuentes de agua implementándose en coordinación con entes rectores.	2011. Existe descoordinación en la protección de las fuentes de agua. No existen ordenanzas que evidencien protección para las fuentes de agua.	2012: Número de fuentes de agua protegidas.

[13] Existen 8 planes directores en Agua y Saneamiento.

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	**Línea de base**	**Meta total Estimada para el PC**
Resultado 2. La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad Civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (Consumo humano y riego) y saneamiento.			
Producto 2.4 Capacidad de los Municipios, para el monitoreo de la calidad del agua para consumo humano, para riego y saneamiento, mejorada y fortalecida	No. de municipalidades que establecen coordinadamente el control de la calidad del agua para consumo humano y el saneamiento	2011. Existe una capacidad limitada de las municipalidades y del ente responsable para el control de la calidad del agua para consumo humano y el saneamiento	2012: Al menos en 4 municipios se establecen coordinadamente sistemas de monitoreo; 1 sistema a nivel de MANCUERNA
	No. de municipalidades que establecen coordinadamente el control de la calidad del agua para uso agrícola	2011: Existe una capacidad limitada de las municipalidades y del ente responsable del agua para uso agrícola para el control de la calidad del agua	2012: Al menos en 4 municipios se establecen coordinadamente sistemas de monitoreo. 1 sistema a nivel de MANCUERNA
	No. de municipio definen los Indicadores de salud relacionados con el agua,	2011: Existen indicadores de base en las delegaciones departamentales de MSPAS	2012: Por lo menos el 75% de municipios definen los indicadores de salud relacionados con el agua.

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (con líneas de base y marco de tiempo indicativo)		
	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	**Línea de base**	**Meta total Estimada para el PC**
Resultado 3. Las experiencias y lecciones aprendidas de la gestión pública, privada y público-privada del agua y el saneamiento, se han recopilado y documentado para transferir conocimientos que permitan su replicabilidad, así como el enriquecimiento de las políticas públicas.			
Producto 3.1 Gestión del conocimiento generado en el país es documentado y/o sistematizado para usarlo en la cooperación intermunicipal y sur-sur	# de experiencias sistematizadas de la gestión de agua para riego, consumo humano y saneamiento socializadas.	No existe una documentación y/o sistematización de experiencias sobre gestión de agua para riego, consumo humano y saneamiento.	Por lo menos cada entidad de gobierno con su contraparte del SNU genera dos experiencias en el ámbito de su competencia de la gestión de agua para riego, consumo humano y saneamiento socializada con representantes de organizaciones comunitarias.
Producto 3.2 Ejecución, seguimiento, evaluación y sistematización del programa realizado	Existen Planes operativos anuales	Existe documento base del programa con POA, marco de seguimiento desactualizado.	Planes revisados y socializados
	Se establecen mecanismos de planificación y seguimiento.	Están diseñándose formas de planificación, monitoreo y evaluación	Mecanismos de monitoreo y evaluación aplicados.
	Se emiten informes semestrales y anuales	Informes semestrales anteriores del año programático 1	Informes semestrales aprobados.
	# de eventos a nivel local, nacional y centroamericano para la socialización del PC		El PC ha sistematizado y socializado en al menos 2 eventos a nivel nacional y 1 evento centroamericano.

Anexo 4 – Recomendaciones de la evaluación ordenadas por actor

Secretariado del F-ODM

Recomendación 23 – para el Secretariado del F-ODM:
Extender la duración del PC hasta la fecha máxima prevista (Junio 2013), si a mediado del 2012 el PC está avanzando de manera sustantiva hacia el conseguimiento de los productos previstos.

CDN

Recomendación 1 – para el CDN:

Asegurar que las instancias líder del PC (Equipo Asesor del GEA en representación de la Vice Presidencia y PNUD**) ejerzan un fuerte liderazgo** en apoyo al ECP y al CT durante toda la segunda fase de implementación del PC y sobre todo durante el momento crítico actual.

CG

Recomendación 6 – para el CG:

Realizar un esfuerzo excepcional de implementación para asegurar en tiempos útiles el conseguimiento de los productos deseados y solicitar la extensión temporal y los fondos remanentes del PC.

CT

Recomendación 4 – para el CT:

Realizar un esfuerzo excepcional de planificación a detalle entre agencias del SNU y sus contrapartes, coordinado y acompañado por el ECP y la OIMP, para asegurar que los acuerdos de cooperación estén firmados antes de la llegada de los fondos del segundo desembolso.

Recomendación 7 – para el CT:

Realizar un análisis de riesgos para la implementación del PC **y elaborar estrategias para su gestión**.

Recomendación 9 – para el CT:

Elaborar un cronograma para revisión de los avances en la ejecución del PC durante el 2012, la solicitud de la extensión del período de implementación del PC y el pedido del tercer desembolso.

Recomendación 10 – para el CT:

Activar mecanismos de monitoreo de la implementación programática y financiera de cada socio que permitan la revisión de los avances en la ejecución del PC en conformidad con el cronograma establecido para el envió al Secretariado del F-ODM de la solicitud de extensión del período de implementación (ver Recomendación 9).

Recomendación 11 – para el CT:

Llevar a cabo un análisis estratégico para **determinar los productos prioritarios** para el éxito del PC, que pueden ser alcanzados hasta septiembre 2012 y los que podrían ser alcanzados con una extensión hasta junio del 2013.

Recomendación 12 – para el CT:

Focalizar las acciones del PC hacia objetivos comunes. Se recomienda:

i. en ámbito nacional seguir enfocando las intervenciones en las prioridades del GEA definidas en la Política Nacional de Agua y su Estrategia y posiblemente identificar algunas áreas de acción prioritarias para el 2012 tomando en cuenta el cambio de autoridades;
ii. en ámbito territorial enfocar la intervención de todos los actores en el fortalecimiento de la gestión municipal efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento.

Recomendación 13 – para el CT:

Generar un modelo de gestión municipal efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento mediante la experiencia exitosa en unos de los municipios de la MANCUERNA, por medio de la acción conjunta de todas las agencias del SNU y sus socios en el territorio.

Recomendación 14 – para el CT:

Fortalecer los enfoques de genero y multicultural del PC y asegurar que el modelo de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento incluya estos enfoques.

Recomendación 15 – para el CT:

Incluir la iniciativa Escuelas Saludables en el modelo de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento e involucrar el MINEDUC en las instancias de coordinación del PC.

Recomendación 16 – para el CT:

En el marco del resultado 3 del PC, enfocar los esfuerzos en compartir y documentar experiencias e iniciativas exitosas de gestión municipal de los servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento para influenciar el modelo de gestión local de la MANCUERNA, abogar con las autoridades locales e influenciar las políticas y programas nacionales.

Recomendación 17 – para el CT:

Potenciar la intervención en educación sanitaria para el cambio de hábitos.

Recomendación 18 – para el CT:

Asegurar que la Gestión de Riesgo sea incluida en las políticas y planes nacionales y locales así como en los modelos de gestión local generados con el apoyo del PC.

Recomendación 19 – para el CT:

Adoptar la presencia del pueblo Mam con usos y costumbres ancestrales **y la desnutrición** entre los **criterios de priorización del PC**.

Recomendación 20 – para el CT:

Revisar el Marco de Seguimiento y Evaluación para incluir nuevos indicadores que incorporen el enfoque de género y multiculturalidad y midan: (i) los procesos de cambio que se están logrando con el PC; y (ii) los productos que aún no cuentan con indicadores propios.

Equipo Asesor del GEA

Recomendación 3 – para el Equipo Asesor del GEA (en representación de la Vice Presidencia) y el PNUD (en calidad de agencia líder):

Reforzar de inmediato las estructuras de gestión y coordinación para enfrentar las urgencias del PC, en particular el CT, y poner en marcha cuanto antes un mecanismo de coordinación territorial liderado por la OIMP en representación de la JD de la MANCUERNA.

Recomendación 22 – para el ECP, el Grupo Asesor del GEA y el PNUD:

Asegurar el dialogo y colaboración entre la coordinación del PC y otros programas presentes en la MANCUERNA y a nivel nacional (en especial con el FAS) para generar sinergias entre el fortalecimiento de la gobernabilidad y la inversión en infraestructura y al mismo tiempo valorar oportunidades de seguimiento a las acciones encaminadas por el PC.

OCR

Recomendación 2 – para la OCR y el PNUD:

Asegurar que las agencias del SNU brinden asistencia técnica cercana a sus socios, apoyen firmemente la coordinación y den seguimiento a los procesos en el territorio durante toda la segunda fase de implementación del PC, sobre todo en el momento crítico actual.

PNUD

Recomendación 2 – para la OCR y el PNUD:

Asegurar que las agencias del SNU brinden asistencia técnica cercana a sus socios, apoyen firmemente la coordinación y den seguimiento a los procesos en el territorio durante toda la segunda fase de implementación del PC, sobre todo en el momento crítico actual.

Recomendación 3 – para el Equipo Asesor del GEA (en representación de la Vice Presidencia) y el PNUD (en calidad de agencia líder):

Reforzar de inmediato las estructuras de gestión y coordinación para enfrentar las urgencias del PC, en particular el CT, y poner en marcha cuanto antes un mecanismo de coordinación territorial liderado por la OIMP en representación de la JD de la MANCUERNA.

Recomendación 21 – para el PNUD (En calidad de agencias líder):

Fortalecer el dialogo y cooperación entre agencias del SNU y los donantes del sector, principalmente AECID y BID, para armonizar/concertar acciones de apoyo al gobierno.

Recomendación 22 – para el ECP, el Grupo Asesor del GEA y el PNUD:

Asegurar el dialogo y colaboración entre la coordinación del PC y otros programas presentes en la MANCUERNA y a nivel nacional (en especial con el FAS) para generar sinergias entre el fortalecimiento de la gobernabilidad y la inversión en infraestructura y al mismo tiempo valorar oportunidades de seguimiento a las acciones encaminadas por el PC.

ECP

Recomendación 5 – para el ECP:

Asegurar estrategias de salida de parte de todos los actores involucrados miradas a completar en septiembre 2012 las actividades iniciadas y buscar socios que den seguimiento a las acciones impulsadas por el PC.

Recomendación 8 – para el ECP:

Realizar para cada socio **un análisis de la carga programática y financiera** y de sus capacidades de implementación prioritariamente para la OIMP, para evidenciar y proponer al CT eventuales necesidades de fortalecimiento de capacidades o, en los casos que lo ameriten, alternativas para reducir la carga de ejecución.

Recomendación 22 – para el ECP, el Grupo Asesor del GEA y el PNUD:

Asegurar el dialogo y colaboración entre la coordinación del PC y otros programas presentes en la MANCUERNA y a nivel nacional (en especial con el FAS) para generar sinergias entre el fortalecimiento de la gobernabilidad y la inversión en infraestructura y al mismo tiempo valorar oportunidades de seguimiento a las acciones encaminadas por el PC.

Anexo 5 – Cronograma de Trabajo

El presente plan responde al calendario para el proceso de evaluación incluido en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM

Paso	Período	Producto	Fecha de Entrega	Responsable
Revisión documental, charlas informativas y elaboración del Informe de Gabinete	5 – 13 sept. (Nota: Se han realizado unas charlas informativas antes del 1 sept.)	Informe de Gabinete	13 sept.	Evaluador
Visita a terreno	26 sept – 11 oct.			
Elaboración del borrador del Informe Final	13 – 23 oct.	Borrador del Informe Final	23 oct.	Evaluador
	24 – 30 oct.	Comentarios al Borrador del Informe Final	30 oct.	GRE Secretariado
	31 oct. – 6 nov.	Informe final	6 nov.	Evaluador
Incorporación de las recomendaciones y plan de mejora	7 nov. – 13 nov.	Plan de Mejoras Plan de Diseminación y Comunicación	13 nov.	CG

Anexo 6 - Principales documentos revisados

Documentos de Programa

- OCR Guatemala. (Mayo 2011). Propuesta de Rediseño - Programa Conjunto: Fortaleciendo Capacidades con El Pueblo Mam Para La Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento - Ventana de Gobernabilidad Económica del Agua – F-ODM. Guatemala
- SNU Guatemala. (17 Nov. 2008). Fortaleciendo Capacidades con El Pueblo Mam Para La Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento - Ventanilla De Gobernabilidad Económica ‐ F-ODM - Programa Conjunto de Sistema de Naciones Unidas - Versión Final. Guatemala
- UNICEF, OPS, UNFPA, PNUD, FAO. Estrategia Común - Programa Conjunto: Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam Para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento - Ventana de Gobernabilidad Económica del Agua – F-ODM. Guatemala

Documentos de Gestión del Programa

- Comité de Gestión (Abril 2010). Presentación de Avances Programa Conjunto Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam Para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento Agua. Guatemala
- OCR Guatemala. (4 Agosto 2011). Monitoreo Interventanas Instrumento para la Recolección de Información.
- OCR Guatemala. (Marzo 2011). Informe sobre el Programa Conjunto: Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam Para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento - Ventana de Gobernabilidad Económica del Agua – F-ODM
- PC GobEcon. (2010). Marco de Seguimiento y Evaluación (SyE) del Programa Conjunto de Gobernabilidad Económica
- PC GobEcon. (2011). Marco de Seguimiento y Evaluación (SyE) Revisado del Programa Conjunto de Gobernabilidad Económica
- PC GobEcon. (2010). Respuestas a las Observaciones y Recomendaciones del Secretariado con Respecto al Avance del Programa (Reflejado en el Informe Semestral: Enero-Junio 2010)
- PC GobEcon. (Dic. 2010). Plan de Actividades para Validar el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto - Fortaleciendo Capacidades con El Pueblo Mam Para La Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento
- SNU Guatemala. (2011). Solicitud de Segundo Desembolso. Guatemala
- SNU Guatemala. (2011). Plan de Trabajo Anual año 2 con código de colores. Guatemala
- SNU Guatemala. (2011). Informe de Monitoreo - Primer Semestre – 1-11. Guatemala
- SNU Guatemala. (2010). Informe de Monitoreo - Primer Semestre – 1-10. Guatemala
- SNU Guatemala. (2010). Informe de Monitoreo - Segundo Semestre – 2-10. Guatemala
- SNU Guatemala. (2010). Línea de Base. Guatemala
- SNU Guatemala. (2009). Plan de Trabajo Anual. Guatemala
- SNU Guatemala. (2009). Plan de Trabajo Anual con código de colores. Guatemala
- SNU Guatemala. (2009). Informe Anual. Guatemala

Informes de las visitas del Secretariado Del F-ODM

- José Antonio González, Regina Gallego - Secretariado F-ODM. (Nov. 2009). Informe Misión.
- José Antonio González, Regina Gallego - Secretariado F-ODM. (Dic. 2010). Informe Misión.

Notas oficiales, memorando inter-oficinas, actas y minutas de reuniones

- Acta De Instalación Del Comité Gerencial Del Programa Conjunto "Fortaleciendo Capacidades Con El Pueblo Mama Para La Gobernabilidad Económica En Agua Y Saneamiento", Marzo Del 2010
- Aprobación Reprogramación PC ¨ Fortaleciendo Capacidades con El Pueblo Mam Para La Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento ¨, Julio 2011
- Minuta Programa Conjunto Fortaleciendo Capacidades con El Pueblo Mam Para La Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento, Abril 4, 2011
- Minuta Programa Conjunto Fortaleciendo Capacidades con El Pueblo Mam Para La Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento, Septiembre 22, 2010
- Minuta Reunión del Comité Directivo Nacional, Abril 26, 2011
- Minuta Reunión del Comité Directivo—Steering Committee—Fondo PNUD- España Para el Logro de los ODM - Gobernabilidad-Económica en Agua y Saneamiento, 17 De Junio 2009
- Minuta Reunión del Comité Directivo—Steering Committee— Fondo PNUD- España Para el Logro de los ODM - Gobernabilidad-Económica en Agua y Saneamiento, 29 De Octubre 2008.
- Minuta Reunión CDN. 22 Sept. 2011
- Minuta Reunión Grupo de Referencia para la Evaluación Intermedia. 5 Sept. 2011
- Minuta Reunión CDN. 26 Abril 2011
- Minuta Reunión CDN. 4 Abril 2011
- SNU Guatemala. (29 Sep. 2011). Second Fund Transfer Request and Submission of Second Year Work Plan.

Productos del Programa

- PC GobEcon. (Mayo 2011). Propuesta de Política Nacional de Agua de Guatemala y Su Estrategia. Guatemala
- PC GobEcon. (2011). Propuesta de Política Hídrica Municipal de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Sdp 04-72442/2010/Pnud/Mancuerna
- PC GobEcon. (2011). Propuesta de Política Hídrica Territorial de Mancuerna
- PC GobEcon. (2011). Propuesta de Política Nacional del Sector de Agua Potable y Saneamiento de la República de Guatemala
- PC GobEcon. (2011). Estrategia de Comunicación en GIRH de la Mancuerna

Documentos de Contexto País

- Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, 6 De Junio De 2002.
- Ley General de Descentralización Decreto Número 14-2002, El Congreso de la República De Guatemala
- SEGEPLAN. Política Nacional de Gestión Integrada de los Recursos Hídricos y

Estrategia Nacional De Gestión Integrada de los Recursos Hídricos
- SNU Guatemala. (2010). Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo UNDAF - 2010-2014. Guatemala
- SNU Guatemala. (2010). Tercer Informe de Avance en el Cumplimiento de los ODM en Guatemala. Guatemala

Documentos Generales del F-ODM

- MDG-F. Términos de Referencia/Plan De Trabajo para Evaluaciones Intermedias del F-ODM. Ventana De Gobernanza Económica Democrática
- MDG-F. UNDP/Spain Millennium Development Goals Achievement Fund - Framework Document
- MDG-F. (2011). Implementation Guidelines For MDG-F Joint Programmes.
- MDG-F. Summary of M&E Frameworks and Common Indicators. Revised Standard Joint Programme Document
- MDG-F. Thematic Indicators for the Economic and Democratic GovernanceÍNDICE DEL INFORME DE GABINETE PARA LAS EVALUACIONES INTERMEDIAS DEL F-ODM
- MDG-F. M&E Strategy. Learning to Improve, Making Evidence Work for Development.
- MDG-F. Advocacy & Communication Strategy.

Anexo 7 – Programa de la Visita a Terreno

Programa Conjunto

"Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento"

Programa de la Visita a Terreno

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Lunes, 26/09/2011				
8:30 9:00	OCR: Reunión con CR	Presentación del evaluador al CR	Oficina del CR	Carmen Gonzalez, OCR
9:00 a 10:30	PNUD: Reunión con Coordinador Residente y Jefes de agencias participantes en el Programa Conjunto, (PNUD, UNICEF, FAO, UNFPA, OPS/OMS)	Contextualizar la evaluación intermedia del Programa Conjunto y aclarar sus objetivos y alcances	PNUD con Jefes de Agencias	Carmen Gonzalez, OCR
10:30 a 13:00	PNUD: Reunión con Grupo de referencia de la evaluación	Proporcionar información general del PC	PNUD	Carmen Gonzalez, OCR
15:00 a 18:00	Reunión con Directora del Gabinete Específico del Agua, el grupo de asesores y la UCP	Conocer la visión institucional líder en la conducción del Programa desde la Vicepresidencia y conocer avance en política a nivel nacional y local	Licda. Elisa Colom, Directora Nacional del PC, equipo de asesores. 8 calle 1-66, zona 9. Edificio del INFOM, 6to. Nivel, Grupo Asesor GEA y UCP Teleconferencia con Marco Morales, Coordinador y el equipo de la Unidad de Coordinación del PC	Julio Martínez, OP
			Dr. Marco Morales y equipo de asesores 8 calle 1-66, zona 9. Edificio del INFOM, 6to. nivel	Francisca Cárdenas, M&E Nacional

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Martes, 27/09/2011				
9:00 a 11:00	Reunión con delegado de Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Unidad de Agua y Saneamiento	Verificar avance de fortalecimiento institucional ente rector APyS y conocer avance en política de APyS.	9 avenida entre 14 calle A y 15 calle, zona 1, en el edificio de la Dirección General del SIAS	Julio Martínez, OP
11:30 a 13:00	Almuerzo de trabajo con Luís Chévez, Consultor para el Rediseño del PC	Revisar la metodología del proceso de revisión intermedia así como los hallazgos, conclusiones y recomendaciones		Michele Messina
15:00 17:00	AECID: Reunión con Miguel Angel Encinas, Coordinador AECID y Angel Pacheco Encargado del Fondo de Agua.	Conocer la participación de AECID en el PC, y su opinión del mismo.	16 calle 0-55 z.10 Edif. Torre Internacional, Nivel 4	Carmen Gonzalez, OCR

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Miércoles, 28/09/2011				
9:30-11:00	MAGA: Reunión con Ing. Alvaro Acajabón, Delegado MAGA, Jefe del Dep.to de Cuencas	Entrevista con el Ing. Álvaro Acajabón para conocer la actuación e involucramiento del MAGA en el PC. Por confirmar	Confirmada la reunión en las oficinas UEEDICH. Calle de los Nazarenos, casa 17, Antigua Guatemala.	Maynor Estrada, FAO
14:00-15:30	PNUD: Reunión con Oficial de programa de PNUD, Julio Martínez	Conoscer visión de líder del PC de parte del SNU	Oficina Julio Martínez	Klarisse Guerra
15.30-17:00	UNFPA: Reunión con Oficial de programa de UNFPA, Silvia Negreros		Oficina Silvia Negreros	Klarisse Guerra
Jueves, 29/09/2011				
8:30-10:00	FAO: Reunión con Sr. Maynor Estrada, Oficial de FAO.		Oficina Sr. Estrada, FAO	Klarisse Guerra
10:30-12:00	OPS: Reunión con Ing. Juan Guillermo Orozco, Oficial de OPS.		Oficina Ing. Orozco, OPS	Klarisse Guerra
12:30 -1:30	RAASGUA: Almuerzo de trabajo con Ever Sánchez, Secretario de RASGUA		Ever Sánchez, 0 calle 15-46 zona 15, Colonia el Maestro Edificio de Colegios Profesionales, 4 nivel, sede AGISA. Confirmada	Francisca Cárdenas, M&E Nacional
14:30-16:00	UNICEF: Reunión con Dr. Ramiro Quezada, Oficial de UNICEF		Oficina Dr. Quezada, UNICEF	Klarisse Guerra
16:00-18:00	PNUD: Seguimiento a Reuniones con Oficial de programa de PNUD	Conoscer intervención PNUD	Oficina Julio Martínez	Klarisse Guerra

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Viernes, 30/09/2011				
8:30 a 10:00	INFOM: Reunión con José Figueroa, Director de Fortalecimiento Institucional		Lic. José Figueroa; Director de Fortalecimiento Institucional. 8 calle 1-66, zona 9. Edificio INFOM, 6 nivel. Confirmada	Francisca Cárdenas, M&E Nacional
10:30 a 12:00	MARN: Reunión con Olivia Orellana, Técnico especialista de la Unidad de Recursos Hídricos y Cuencas		Licda. Olivia Orellana, Edificio del MARN, 5 nivel, 20 calle 28-58 zona 10. Confirmada	Francisca Cárdenas, M&E Nacional
13:00 a 14:30	PROMUDEL-GTZ: Almuerzo de trabajo con Ana Victoria Rodríguez		Ana Victoria Rodríguez, PROMUDEL-GTZ	Francisca Cárdenas, M&E Nacional
14:40-15:20	INFOM: Entrevista telefónica con Féliz Aguillar, Dir. Programa de Agua y Saneamiento BID&AECID, UNEPAR			Jorge Mario Molina - GEA
15:30 a 17:00	BID: Reunión con Manuel Navarrete, Agua y Saneamiento		Manuel Navarrete, 3ª. Avenida 13-78, zona 10 BID Edificio Torre Citigroup 10 nivel. Confirmada	Francisca Cárdenas, M&E Nacional
Sabado, 1/10/2011				
16:00-17:00	UPC: Entrevista con el Coordinador del Programa	Conocer la pespectiva del GEA la Politica Nacional de Agua y su visión como Coordinador del PC	Teleconferencia con Marco Morales, Coordinador y el equipo de la Unidad de Coordinación del PC	

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Lunes, 03/10/2011				
6:00-12:00	Viaje de Guatemala a MANCUERNA (San Marcos) Reuniones con personal de la UCP y GEA			Víctor Mux, M&E PC
15:00 -18:00	Reunión con OIMP-MANCUERNA	Presentar el marco general de Avances por resultados del PC Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento	Oficina de Gerencia MANCUERNA • Misión de Evaluación • Gerentede MANCUERNA • Equipo técnico MANCUERNA/PC	Ediberto Fuentes, Mancuerna
Martes, 04/10/2011				
7:00	Reunión - Desayuno con CADISNA	CADISNA: Conocer el rol de "Comunidades Asociadas por el agua, Desarrollo Integral e Infraestructura Sostenible de la cuenca del río Naranjo"	Restaurante Hotel Miralvalle • Gerente y Presidente	Víctor Mux M&E PC
8:30	Visita a comunidad Vista Hermosa, San Antonio Sacatepéquez y parada a planta de tratamiento del municipio	Grupo de riego "18 de abril": Conocer la experiencia de pago por servicios ambientales de usuarios de agua para riego y monitoreo de la calidad del agua	Comunidad Vista Hermosa, San Antonio Sacatepéquez • Misión de Evaluación Grupo de riego "18 de abril"	Nick Estrada Técnico PC
11:00	Reunión en San Pedro Sacatepéquez	COFETARN San Pedro: Conocer el proceso de aprobación de la Política Hídrica Municipal y los actores que la respaldan y promueven	Salón de Honor Municipalidad de San Pedro • Concejo Municipal • Misión de Evaluación	Víctor Mux M&E PC
11:30			• COFETARN[1]	
12:30		MAGA: Conocer el proceso de Elaboración de Planes de Manejo de Microcuencas	Ministerio de Agricultura –MAGA- • Misión de Evaluación • Técnicos MAGA	Placido Barrios Nick Estrada, MAGA Técnico PC
13:00		Oficina Municipal de la Mujer: Conocer el proceso de cooperación con el PC	Oficina OMM San Pedro Sacatepéquez	Rosangela González
13:45		Conocer grupo de jóvenes mujeres y actividades en salud reproductiva - Oficina Municipal de la Mujer	Oficina OMM San Pedro Sacatepéquez	Rosangela González

[1]COFETARN: Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales

15:00 -18:00	Visita a Invernadero de Esquipulas Palo Gordo Y parada a planta de tratamiento de aguas residuales del municipio	Conocer acciones de protección de fuentes de agua liderado por la Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo.	Invernadero Esquipulas Palo Gordo,	Nick Estrada Técnico PC
18:00-19:00	FAO: Reunión con Nick Estrada Técnico PC	Conocer intervención local de FAO y esperiencias de coordinación local	Hotel Miralvalle, San Pedro	Víctor Mux M&E PC
19:00-21:00	RASMARQ (Red de Agua y Saneamiento de San Marcos) Mauricio Velasquez (MSPAS) y Osmar Barrios (INFOM) y CORNASAM Coordinadora Rec. Naturales y Ambientales de San Marcos), Jorge Juarez - Cena de trabajo y reuniones	Conoscer la opinión y coordinación del PC con las redes locales de instituciones y sociedad covil	Hotel Miralvalle, San Pedro	Víctor Mux M&E PC
21:00-21:30	Fundación Solar/USAID Minor Moratoia	Conoscer la experiencia de elaboración de las políticas hídricas municipales	Hotel Miralvalle, San Pedro	Víctor Mux M&E PC

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Miércoles, 05 de Octubre				
8:00-9:00	Reunión con Alcalde Municipal de San MArtin	Conocer la experiencia de trabajo del PC en el municipio y la visión del Alcalde sobre el PC	AlcaldeíaMunicipal de San MArtin	
10:30-12:30	MSPAS SSQuetzaltenango y MSPAS San Marcos	Conocer la integración de esfuerzos desde el Ministerio de Salud – MSPAS- y las acciones relacionadas con agua y saneamiento	Área de Salud Quetzaltenango • Misión de Evaluación • Director de área –MSPAS- San Marcos	Osiel López – MSPAS, PC
13:30-14:30	MARN Quetzaltenango	Conocer la participación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales en el marco del PC	Área de Salud Quetzaltenango	Víctor Mux M&E PC
15:00-16:00	Agua del Pueblo - ONG	Conocer la actuación de Agua para el Pueblo y su visión sobre el PC	Oficina Agua del Pueblo, Quetzaltenango	Víctor Mux M&E PC
Jueves, 06/10/2011				
9:30-10:30	Reunión con Alcalde Municipal de San Antonio	Conocer la experiencia de trabajo del PC en el municipio y la visión del Alcalde sobre el PC	Restaurante en San MArcos	Víctor Mux M&E PC
10:30-11:30	Reunión con Alcaldesa Municipal de San Pedro	Conocer la experiencia de trabajo del PC en el municipio y la visión del Alcalde sobre el PC	Restaurante en San MArcos	Víctor Mux M&E PC
14:00-16:00	Visita a Escuela Saludable del Caserío Los Barrios, Aldea Vista Hermosa, Munic. Esquipula Palo Alto	Conocer la experiencia de la iniciativa Escuela Saludable	Escuela Saludable del Caserío Los Barrios, Aldea Vista Hermosa, Munic. Esquipula Palo Alto MSPAS y comunidad	Osiel López, MSPAS, PC
16:00-18:00	Reunión con Gerente OIMP-MANCUERNA, Ediberto Fuentes,	Conversar sobre las conclusiones y recomendaciones preliminares en preparación del Teller de San Marcos	Oficina de Gerencia MANCUERNA	Víctor Mux M&E PC
Viernes 7/10/2011				
8:30-12:00	Taller local de devolución de resultados preliminares de la evaluación intermedia con actores que operan en la MANCUERNA		San MArcos	Víctor Mux M&E PC

13:00 - 18:00	Retorno a ciudad de Guatemala.			
16:00-17:00	UPC: Entrevista con el Coordinador del Programa	Conversar sobre las conclusiones y recomendaciones preliminares en preparación del Teller Nacional	Teleconferencia con Marco Morales, Coordinador y el equipo de la Unidad de Coordinación del PC	
Lunes, 10/10/2011				
8:30: 13:30	Taller nacional de devolución de resultados preliminares de la evaluación intermedia con CT		Ciudad de Guatemala, Hotel	
Martes 11/10/2011				
13:00-14:00	UNFPA: Reunión con Oficial de programa de UNFPA, Silvia Negreros			
14:00-15:00	UNDP Reunión preparatoria presentación CDM, Julio Martinez			
15:15 a 17:00	Reunión CDN: devolución de resultados preliminares de la evaluación intermedia			

Anexo 8 – Listado de Personas Entrevistadas y Participantes a Reuniones

Nombre	Organización	Cargo
Sistema de Naciones Unidas		
René Mauricio Valdés	PNUD	Coordinador Residente y Representante PNUD
Xavier Michón	PNUD	Director de País
Claudia de Saravia	PNUD	Coordinadora de la Unidad de Programa
Julio Roberto Martínez Figueroa	PNUD	Oficial de Programa de Gestión de Riesgos
Carmen Aída González	PNUD - OCR	Analista de Coordinación
Leonor Calderón Artieda	UNFPA	Representante
Silvia Negrero	UNFPA	Asesora
Ernesto Sinópoli	FAO	Representante
Maynor Estrada R.	FAO	Representante Asistente (Programa)
Nik Estrada	FAO	Técnico de Seguimiento al PC
Adriano González-Regueral	UNICEF	Representante
Ramiro Quesada	UNICEF	Especialista de Salud y Nutrición
Juan Guillermo Orozco	OPS	Asesor Ambiente y Desarrollo Sostenible
Guillermo Hegel	OPS	Técnico
Sharon Van Tuylen	OPS	Encargada de Monitoreo y Evaluación
Maritza Henríquez	OPS	Control Administrativo
Regina Gallego	PNUD - Secretariado F-ODM	Analista de Programa

Instituciones de Gobierno a nivel nacional		
Elisa Colom de Morán	Equipo Asesor del GEA	Coordinadora
Jorge Mario Molina	Equipo Asesor del GEA	Asesor
Haraldo Galindo	Equipo Asesor del GEA	Asesor en Gestión Institucional Social
Marlon Antonio Pérez Turk	Equipo Asesor del GEA	Asesor Informático
Marco Morales	Equipo Asesor del GEA - ECP	Coordinador del Programa
Francisca Cárdenas	Equipo Asesor del GEA - ECP	Especialista en Monitoreo y Evaluación Nacional
Victor Mux Caná	Equipo Asesor del GEA - ECP	Especialista en Monitoreo y Evaluación MANCUERNA
Lorena Colom	Equipo Asesor del GEA - ECP	Especialista en Planificación
Ana María Aguilar Escobar	Equipo Asesor del GEA - ECP	Administrativa Financiera
Álvaro Solano	MSPAS – Unidad de Agua y Saneamiento	Coordinador
Luis Sosa	MSPAS – Unidad de Agua y Saneamiento	Asesor para la Gestión Social
Claudia Velázquez	MSPAS – Unidad de Agua y Saneamiento	Asesora para Sistema de Información
Elda Rivera	MSPAS – Unidad de Agua y Saneamiento	Asesora para Políticas Públicas
Álvaro Acajabón	MAGA	Jefe del Dpto. de Cuencas
José Daniel Tistoj	MAGA	Jefe del Dpto. de Riego
Guillermo Castañeda	MAGA	Coordinador Técnico, Dpto. de Riego
José Isaías Figueroa	INFOM	Dir. de Fortalecimiento Municipal
Ana Delfa Bolkloth	INFOM	Sub. Dir. de Gestión Social
Félix Aguilar	INFOM - UNEPAR	Dir. Programa de Agua y Saneamiento para Desarrollo

		Humano (fondos AECID-BID)
Olivia Orellana	MARN	Asesora Área Social
Flor Solórzano	MARN	Asesora Técnica
Ricardo Serrano	MARN	Asesor Legal
Julieta Salguero	MARN	Secretaria Técnica de la Mesa de Ambiente y Agua
Donantes		
Miguel Ángel Encinas Encinas	AECID	Coordinador General
Belen Revelles	AECID	Coordinadora Adjunta
Ángel Pacheco	AECID	Responsable Programa Cohesión Social
Lara Fernández	AECID	Encargada de Asistencia Técnica para el FAS
Carlos Díez Galindo	AECID	Responsible de Proyectos Gestion Ambiental y Riesgo
Manuel José Navarrete Jiménez	BID	Especialista Senior
Alexander Ramírez	BID	Consultor Sectorial
Redes y Programas de nivel nacional		
Ever Sánchez	RASGUA	Secretario Ejecutivo
Inga. Ana Victoria Rodríguez	Promudel	Asesora en Servicios Públicos Municipales
Instituciones/organizaciones gubernamentales de nivel local		
William Fuentes	Junta Directiva MANCUERNA	Presidente de la Junta Directiva y Alcalde Municipal de San Antonio Sacatapéquez
Martin Vásquez Pérez	Junta Directiva MANCUERNA	Alcalde Municipal de San Martin
Dora Fuentes	Junta Directiva MANCUERNA	Alcaldesa Municipal de San Pedro Sacatapéquez

Ediberto Fuentes	OIMP - MANCUERNA	Gerente
Rubelsi Monzón	OIMP - MANCUERNA	Enc. Desarrollo Económico Productivo
Bernardino Paz	OIMP - MANCUERNA	Asistente Infraestructura y Servicios Públicos Intermunicipales
Placido Barrios	OIMP - MANCUERNA	Resp. Unidad de Gestión Ambiental y Gestión de Riesgo
	OIMP - MANCUERNA	
Aida Moreno	OIMP - MANCUERNA	Asistente a la Gerencia para FAS
Juan Carlos Díaz	OIMP - MANCUERNA	Enc. Infraestructura y Servicios Públicos Intermunicipales
Lidia Sacalxot	OIMP - MANCUERNA	Enc. Fortalecimiento Institucional
Rosangela González	OIMP - MANCUERNA	Asistencia Técnica en Género y Población
René Makepeace	MAGA	Delegado Depto. Cuenca Hidrográfica del Rio Naranjo
Judith Castañón	Municipalidad de San Pedro - Oficina Municipal de la Mujer	Encargada
Alejandra Ramos	Municipalidad de San Pedro - Oficina Municipal de la Mujer	Extensionista Oficina Municipal de la Mujer
Javier	Municipalidad de Esquipula Palo Gordo	Enc. Dpto. Areas Protegidas y Medio Ambiente
Osmar Barrios	INFOM San Marcos	Jefe Dpto. Promoción Social
Danilo Rodríguez	MSPAS Área de Salud San Marcos	Director
Oriel López	MSPAS Área de Salud San Marcos	Técnico en Agua y Saneamiento
Víctor Maldonado	MSPAS Área de Salud Quetzaltenengo	Supervisor Saneamiento Ambiental

Guadalupe Uluan	MARN Quetzaltenengo	Enc. Participación Social y Educación Ambiental
Organismos de la Sociedad Civil de nivel local		
Mario Orozco	CADISNA	Presidente
Jaime Orozco	CADISNA	Gerente
Lucila Fuentes	CADISNA	Técnica promotora
Joaquin Fuentes	CADISNA	Técnico promotor
Brendi Fuentes	CADISNA	Administradora
Francisco Javier López	COFETARN San Pedro	Miembro
Juan Gonzalez	COFETARN San Pedro	Miembro
Mynor Morataya	USAID (colaboró con el PC cuando trabajaba con Fundación Solar)	
Pablo Enrique Quijivix	Asociación Agua del Pueblo	Director General
Redes y Programas de nivel local		
Mauricio Velázquez	RASMARQ (Red de Agua y Saneamiento de San Marcos)	Coordinador
Jorge Juarez	CORNASAM (Coordinadora Rec. Naturales y Ambiente de San Marcos)	Coordinador
Otros		
Luis Chevez	Consultor Independiente	Consultor para el Rediseño del PC
Jorge Zaldaña	Consultor Independiente	Consultor en apoyo al Rediseño del PC

Anexo 9 – Listados de Participantes a los Talleres de Validación de las Conclusiones y Recomendaciones Preliminares

Taller de Ciudad de Guatemala – 10 de octubre 2011

Participación de los integrantes del CT

	Nombre	Institución
1	Ana María Aguilar	ECP Administración y Finanza
2	Víctor Mux	ECP Monitoreo Local
3	José Daniel Tistoj	MAGA: Departamento de Riegos
4	Sandra López	MARN
5	Olivia Orellana	MARN: Departamento de Manejo de Cuencas
6	Ricardo Serrano	MARN Asesor Jurídico Cuencas
7	Julio Martínez	PNUD
8	Gabriela Juárez	FAO : Sección M&E
9	Silvia Negreros	UNFPA
10	Luis Sosa	MSPAS - UAS
11	Yelin de León	INIFOM -UNEPAR
12	Nick Estrada	FAO
13	Ediberto Fuentes	OIMP MANCUERNA
14	Guillermo Orozco	OPS/OMS M&E
15	Lorena Colom	ECP Planificación del Programa Conjunto
16	Carmen González	OCR/SNU
17	Álvaro Solano	MSPAS
18	Mirna Regina Valiente	MAGA
19	José Isaías Figueroa C.	INFOM
20	Sharon Van Tuylen	OPS-OMS
21	José Fernando Vega	MAGA Infraestructura-
22	Francisca Cárdenas	ECP-GEA
23	Ramiro Quejeda	UNICEF
24	Jorge Mario Molina	GEA
25	Ana María de Arango	INFOM
26	Lara Fernández	AECID
27	Flor Solórzano	MARN
28	Haroldo Galindo	GEA
29	Marco Morales	ECP - Coordinador (en Videoconferencia)
30	Michele Messina	Consultor para la Evaluación Intermedia

Taller de San Marcos – 7 de octubre 2011

F!ODM
FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

LISTADO DE PARTICIPANTES

PÁGINA 1 DE 2

Nombre de actividad: Devolución de Resultados Evaluación Externa PC

FECHA: 07 / 10 / 20 11

Lugar: Villa Astur, Salón

HORA: 8:30 – 14:00

Encargada (o): Michele Messina – Victor Mux.

Hombres	Mujeres	Total
13	3	16

No.	Nombres y apellidos	Organización	Correo electrónico	Celular	Firma
1	Zayda Luz Moreno	MANCUERNA	zmoreno.directora tecos@mancuerna.org	53384065	
2	Héctor U. Escobar.	MUNI - Esq. Palo Gordo.	uliceresc0bar@hotmail.com	53342200	
3	BERNARDINO PAZ.	MANCUERNA	BERNARDINO.PAZ@MANCUERNA.ORG	5907 5570	
4	LIDIA IRENE SACACXOT C.	MANCUERNA	lire52@yahoo.es	58470708	
5	Claudio Amelgin Velásquez	MANCUERNA.	Claudio.Velasquez@mancuerna.org	57738070	
6	Ediberto Fuentes	MANCUERNA	ediberto.fuentes@mancuerna.org	57653732	
7	Rosangela Gonzalez	MANCUERNA	rosangela.gonzalez@mancuerna.org	58150311	
8	René Makepeace.	DEPTO. DE CUENCAS MAGA.	renemake@yahoo.com	53656183	
9	JAIME A. OROZCO	CADISNA.	orojaime@gmail.com	50383902	
10	Nick Estrada	FAO/PC	nick.estrada@fao.org	55789455	
11	Osiel López	MSPAS	osiel.lo@gmail.com	45242313	

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

LISTADO DE PARTICIPANTES

PÁGINA 2 DE 2

FECHA: 07 / 10 / 2011

HORA: 8:30 - 14:00.

Nombre de actividad: Devolución de Resultados Evaluación Externa PC.

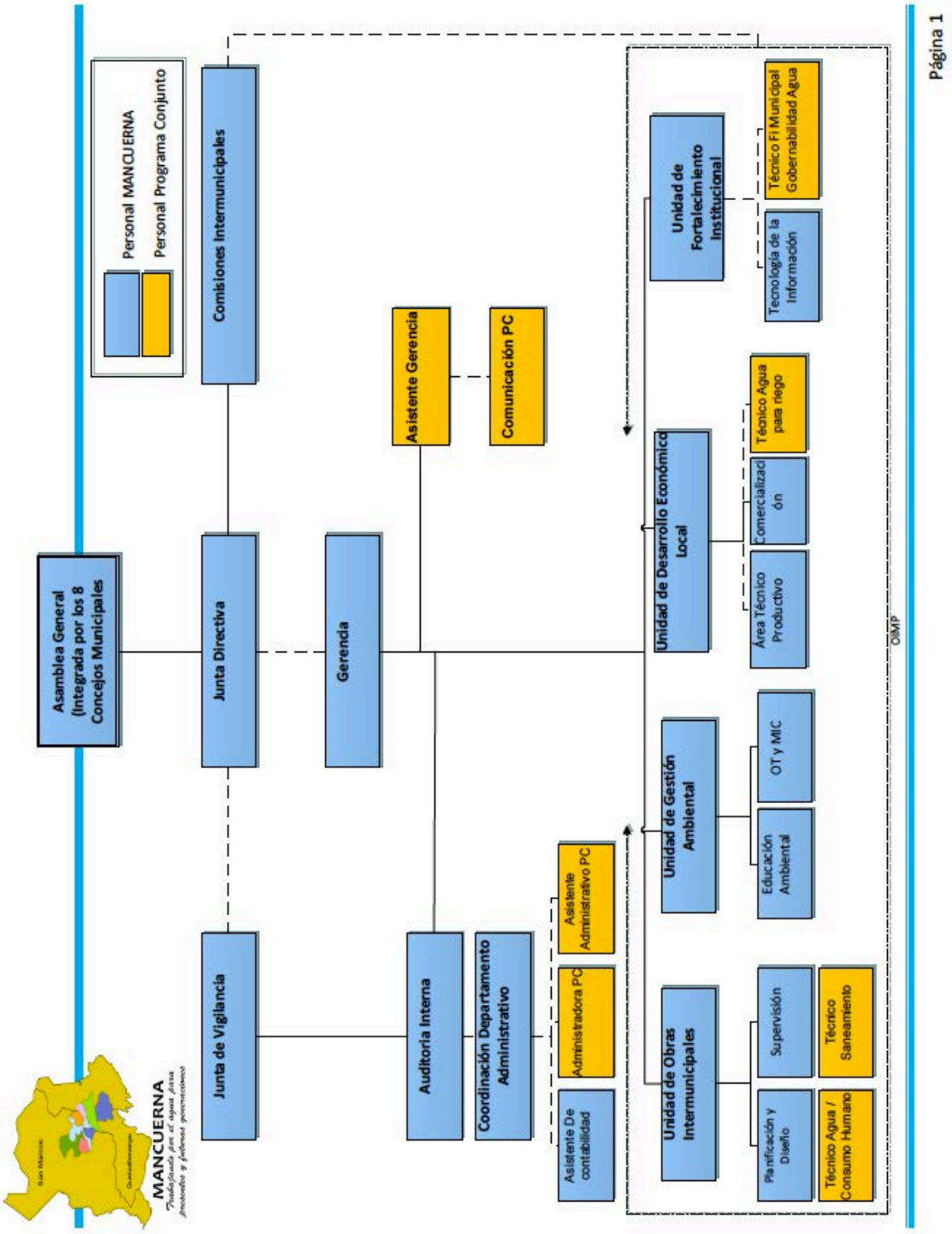
Lugar: Villa Astur, Salón

Encargada (o): Michele Messina - Víctor Mux

Hombres	Mujeres	Total
13	3	16.

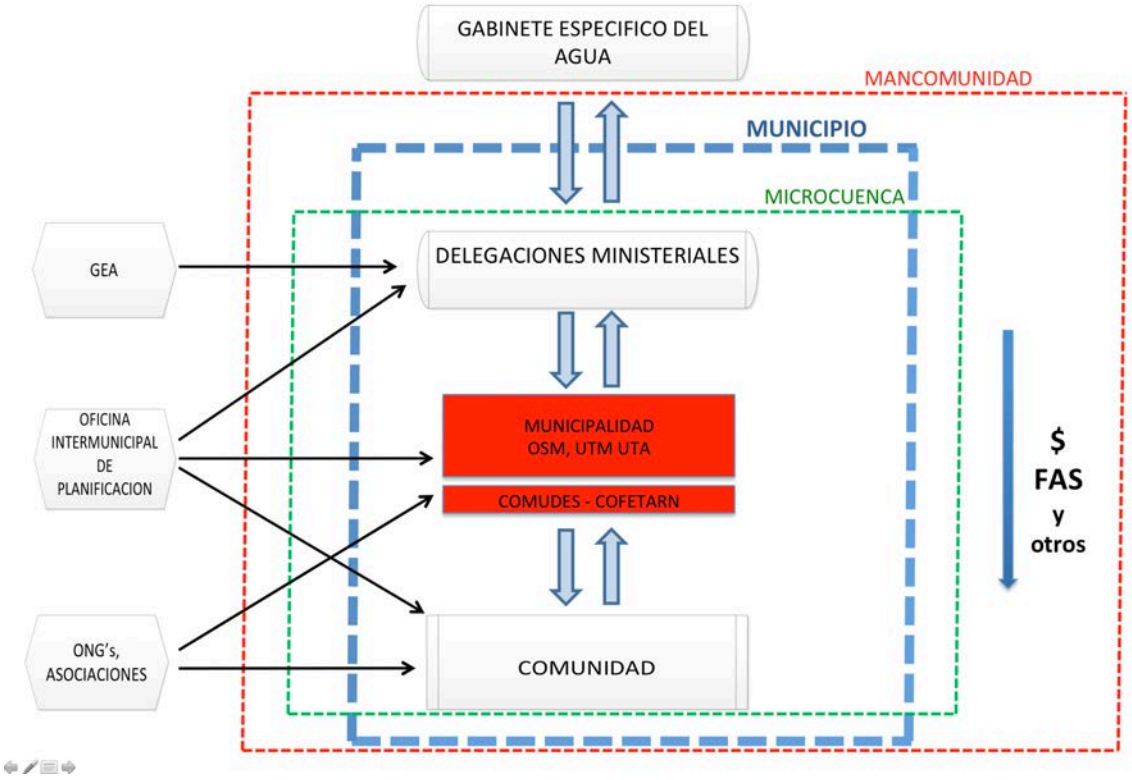
No.	Nombres y apellidos	No. De Celular	Correo electrónico	~~Celular~~ ORG.	Firma
12	Danilo Rodríguez	49658217	arieldanilo88@gmail.com.		
13	José Luis Juárez	40522405			
14	Osmar Barrios	49835669	osmarbarrios7@hotmail.es		
15	Alexander Tul Díaz	4503-4703	alextuldiaz@hotmail.com		
16	Víctor Mux Caná	58979755	mcvictor@gmail.com.		
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					

Anexo 10 – Organigrama de la MANCUERNA



Anexo 11 –

Esquema de trabajo conjunto para la generación de un modelo de gestión municipal efectiva y sostenible de los sectores agua (para consumo humano y riego) y saneamiento



Anexo 12 – Informe de Gabinete

Guatemala

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Gobernanza Económica Democrática

Título del Programa: Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento

Informe de Gabinete

Autor: Michele Messina, Consultor del F-ODM

13 Septiembre 2011

Índice

1. Antecedentes .....
2. Propósito y objetivos de la evaluación .....
3. Descripción de la intervención y de la teoría inicial del cambio .....
3.1. Descripción de la Intervención .....
3.2. Esquematización de la lógica de intervención .....
4. Principales avances .....
4.1. Progreso en productos y resultados .....
4.2. Implementación financiera .....
5. Calendario para el proceso de evaluación .....
6. Metodología y herramientas de evaluación propuestas .....
6.1. Metodología .....
6.2. Herramientas de recolección de información .....
6.3. Sistematización y análisis de la información .....
6.4. Principios y premisas éticas de la evaluación .....
7. Hallazgos preliminares .....
7.1. Nivel de Diseño .....
7.2. Nivel de Proceso .....
7.3. Nivel de Resultados .....
7.4. Nivel de País .....
8. Conclusiones preliminares .....
9. Recomendaciones preliminares .....
10. Anexos .....

Acrónimos y abreviaciones

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APS	Agua Potable y Saneamiento
CDN	Comité Directivo Nacional
CG	Comité de Gerencia
CN	Coordinador Nacional
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CT	Comité Técnico
FAO	Fondo de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
F-ODM	Fondos para el Logro de los Objetivos
GEA	Gabinete Especifico del Agua
GRE	Grupo de Referencia de la Evaluación
INFOM	Instituto Nacional de Fomento Municipal
MAGA	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
MANCUERNA	Mancomunidad da Municipios de La Cuenca del Río Naranjo
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencias Social
OCR	Oficina del Coordinador Residente
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OPS/OMS	Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud
OMP	Oficinas Municipales de Planificación
PC	Programa Conjunto
PEIP	Planificación Estratégica Integral Participativa
PNUD	Programa da Las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Programa
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación y Programación de La Presidencia
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UN	Naciones Unidas
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de Las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de Las Naciones Unidas para la Infancia

1. Antecedentes

El Fondo para el Logro de los Objetivo de Desarrollo del Milenio (F-ODM) es una iniciativa financiada por el Gobierno de España con el objetivo de apoyar a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) y otros objetivos de desarrollo a través de programas innovadores con un potencial de ser replicados y de tener un impacto en la población. El F-ODM promueve el aumento de la eficacia de la ayuda al desarrollo en línea con la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra. El F-ODM opera a través de los equipos de las Naciones Unidas en los países y apunta a consolidar la planificación y los sistemas de gestión interagenciales como previsto por la reforma de Naciones Unidas y la iniciativa "Unidos para la Acción".

La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto (PC), habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países que corresponden a 8 ventanas temáticas. Los programas conjuntos de la ventana de Gobernanza Económica están orientados a contribuir a la consecución del ODM 7 meta 10[14].

La intervención objeto de esta evaluación es el PC Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento de Guatemala. El programa tiene una duración de 3 años y un presupuesto de U$ 5.8 millones. El PC ha sido aprobado el 29 de diciembre del 2008, firmado el 12 de mayo del 2009, ha comenzado la implementación el 3 de septiembre del 2009 y está en proceso de ejecución del primer desembolso de U$1,927,720.

El programa es caracterizado por una fuerte orientación a fortalecer la institucionalidad de los sectores agua potable y saneamiento y agua para riego, y tiene un ámbito de acción nacional para la incidencia en políticas y la documentación de experiencias y lecciones aprendidas y un ámbito de acción local en la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río El Naranjo (MANCUERNA) para la definición de políticas territoriales y el fortalecimiento de capacidades de gestión de los servicios.

En el PC participan 5 agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU): PNUD (agencia líder), FAO, UNFPA, UNICEF y OPS. Las principales instituciones participantes son la Vice Presidencia de la República (institución líder a nivel nacional después del rediseño), instancia coordinadora del Gabinete Especifico del Agua (GEA), la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) a cargo de la secretaría técnica del GEA (institución líder a nivel nacional antes del rediseño), el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), el Instituto nacional de Fomento Municipal (INFOM), el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), las autoridades de la MANCUERNA (instancia ejecutora principal a nivel local), y los 8 Gobiernos Municipales que integran la MANCUERNA.

Desde el inicio de la implementación del PC, el Secretariado del F-ODM ha realizado dos misiones de seguimiento a Guatemala en noviembre 2009 y en diciembre 2010, enmarcadas en un proceso de reflexión y aprendizaje para contribuir a mejorar los procesos de implementación de los cinco programas conjuntos F-ODM en ejecución en el país.

[14] ODM 7, Meta 10: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable

Las misiones han evidenciado la buena apropiación y alineamiento del PC con las políticas y prioridades nacionales. Al mismo tiempo ha planteado fuertes preocupaciones principalmente relacionadas con los grandes atrasos en la puesta en marcha del programa, las debilidades del diseño, la fragmentación de acciones, el débil liderazgo y la carente coordinación del programa.

A raíz de tales consideraciones, el Secretariado ha solicitado llevar a cabo un replanteamiento del PC en función de resultados y no de actividades, para redefinir visión estratégica, liderazgos, roles y responsabilidad en el marco de los resultados planteados en la formulación inicial.

En seguimiento a las solicitud del Secretariado, durante los meses de Marzo, Abril y Mayo del 2011, los integrantes del PC tanto a nivel nacional que territorial, con el apoyo de un consultor externo, han llevado a cabo un proceso de diálogo finalizado a la revisión del estado del programa que ha culminado con la elaboración de una Propuesta de Rediseño. En Mayo del 2011 el Coordinador Residente del SNU de Guatemala remitió la propuesta al Secretariado que la aprobó en Julio del 2011.

El problema principal identificado durante la revisión ha sido la debilidad de la gerencia y coordinación del PC, por tanto los cambios propuestos van dirigidos principalmente a fortalecer la gerencia del programa y su esquema operativo. A la vez se introdujeron unas modificaciones al marco de resultados.

La mejora en la gerencia del programa apunta a asegurar el liderazgo y la gestión del PC al más alto nivel político y de gestión pública a través del Comité de Gestión (CG). Se crea el Comité Técnico (CT) para la gerencia intermedia del programa y la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) para la coordinación y articulación de todas las iniciativas a nivel nacional y local. A nivel local, se atribuye a la MANCUERNA un mayor liderazgo y protagonismo en la ejecución.

Las principales modificaciones al esquema operativo del PC se relacionan con el incremento de las transferencias de fondos de parte de las agencias del SNU a la Oficina Intermunicipal de la MANCUERNA, para que esta asuma la responsabilidad total de la ejecución de los componentes locales del Programa. También se prevé que las agencias fortalezcan su rol de asistencia técnica y acompañamiento a las contrapartes nacionales y locales limitando la ejecución directa de fondos y la contratación directa de técnicos de campo.

Finalmente se introdujeron unas modificaciones al marco de resultados del programa manteniendo los resultados centrales. Se acotaron los productos para que sean más realistas, redujeron el número y la dispersión de actividades y se hizo converger los esfuerzos de diferentes actores para el logro de los productos específicos.

2. Propósito y objetivos de la evaluación

Como establecido en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del F-ODM este PC es objeto de una evaluación intermedia de naturaleza eminentemente formativa y orientada a la mejora en la implementación del programa durante su segunda fase de ejecución. La evaluación también persigue la generación de conocimiento, identifica buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas.

La evaluación consistirá en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del programa conjunto a través de un proceso expedito.

El objeto de estudio es el PC "Fortaleciendo Capacidades con el Pueblo Mam para la Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento", entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa y en la Propuesta de Rediseño.

Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación estarán dirigidas a los principales instancias de gestión y coordinación del programa: el Comité Directivo Nacional (CDN), el CG, el CT, la UCP y el Secretariado del Fondo.

De acuerdo con los términos de referencia para la evaluación intermedia, la presente evaluación tiene como **objetivos específicos**:

iv. Conocer la **calidad del diseño y coherencia** interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF, las Estrategias Nacionales de Desarrollo y **los ODMs** así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
v. Conocer **el funcionamiento** del PC y la eficiencia **del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de **One UN**.
vi. Conocer el **grado de eficacia** del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la **ventana temática de Gobernanza Económica Democrática** y a los **ODMs** en el nivel local y/o país.

Considerado que recientemente el programa ha llevado a cabo un profundo proceso participativo de reflexión intermedia y rediseño, la evaluación intermedia tomará en cuenta dos momentos: el **"antes"** y el **"después"** el **rediseño**.

De acuerdo con los términos de referencia de la evaluación intermedia se valorarán los progresos en la implementación hasta la fecha así como la calidad del diseño, la coherencia y el funcionamiento del Programa antes del rediseño. Sin embargo **la evaluación se centrará en las propuestas de mejora** para la segunda fase de implementación, en **la consolidación del proceso de cambio** así como en **el análisis de elementos esenciales para el éxito del PC** como oportunidades, riesgos, sostenibilidad, estrategia de salida y sistema de monitoreo y evaluación.

3. Descripción de la intervención y de la teoría inicial del cambio

3.2. Descripción de la Intervención

El Programa Conjunto responde a las prioridades del actual Plan del Gobierno, que propone un "Gran Diálogo Nacional" para alcanzar acuerdos nacionales que se traduzcan en políticas descentralizadas, con una creciente participación ciudadana.

El PC busca desde lo nacional revisar y complementar las políticas y normativas relacionadas con agua (para consumo humano y riego) y saneamiento haciendo un ejercicio de la implementación de dichas políticas en lo local, específicamente en el territorio de la Mancomunidad de Municipios de la cuenca del río el Naranjo". Se espera que la implementación de las políticas y normativas en el territorio consiga la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua y saneamiento por medio del fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos municipales, de la MANCUERNA y de la sociedad civil, en especial del pueblo Mam. El programa pretende construir sobre las experiencias existentes en la gestión pública, privada y público-privada del agua y saneamiento y generar nuevas lecciones que fomenten la replicabilidad.

Los resultados del PC son tres: i) Las políticas y normativas sectoriales para el uso del agua (consumo humano y riego) y saneamiento, han sido definidas por la institución líder del gobierno nacional, las instituciones rectoras y los gobiernos locales; ii) La mejora en las capacidades de los gobiernos municipales de la MANCUERNA y de la sociedad civil, en especial del pueblo Mam, permiten la gestión efectiva y sostenible de los servicios de agua (consumo humano y riego) y saneamiento; iii) Las experiencias y lecciones aprendidas de la gestión pública, privada y público-privada del agua y el saneamiento, se han recopilado y documentado para transferir conocimientos que permitan su replicabilidad, así como enriquecimiento de las políticas públicas.

De acuerdo al documento de programa (PRODOC) la intervención aporta al logro del ODM1, ODM3, ODM4, ODM5 y ODM7[15]. A pesar de ser el tema de los ODM un punto neurálgico en el desarrollo de los países, la dispersión de información, la poca articulación de las entidades rectoras y la desvinculación de otros sectores de desarrollo al tema de los ODM no se le da la importancia debida. El PC gobernabilidad económica en agua y saneamiento posiciona en la agenda de desarrollo el debate respecto a la necesidad que deben alcanzarse los ODM, enfatiza que todos los actores son necesarios e importantes para alcanzarlos, apoya la planificación nacional y local y fortalece los sistemas de información para el monitoreo de los avances en el cumplimiento de las metas.

El PC también contribuye a las prioridades nacionales definidas en el UNDAF apoyando el logro del Efecto 2, relacionado con disminuir la discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja en el acceso, cobertura y calidad de los servicios sociales básicos, del Efecto 3, relacionado con el fortalecimiento de la institucionalidad pública, y del Efecto 4, relativo a una mayor participación local social y política para incidir en el propio desarrollo. En relación a las Políticas Nacionales, el PC responde a la Estrategia Nacional de Gestión Integrada de Recursos Hídricos (ENGIRH) y al Plan Nacional de Agua y Saneamiento 2008-2011.

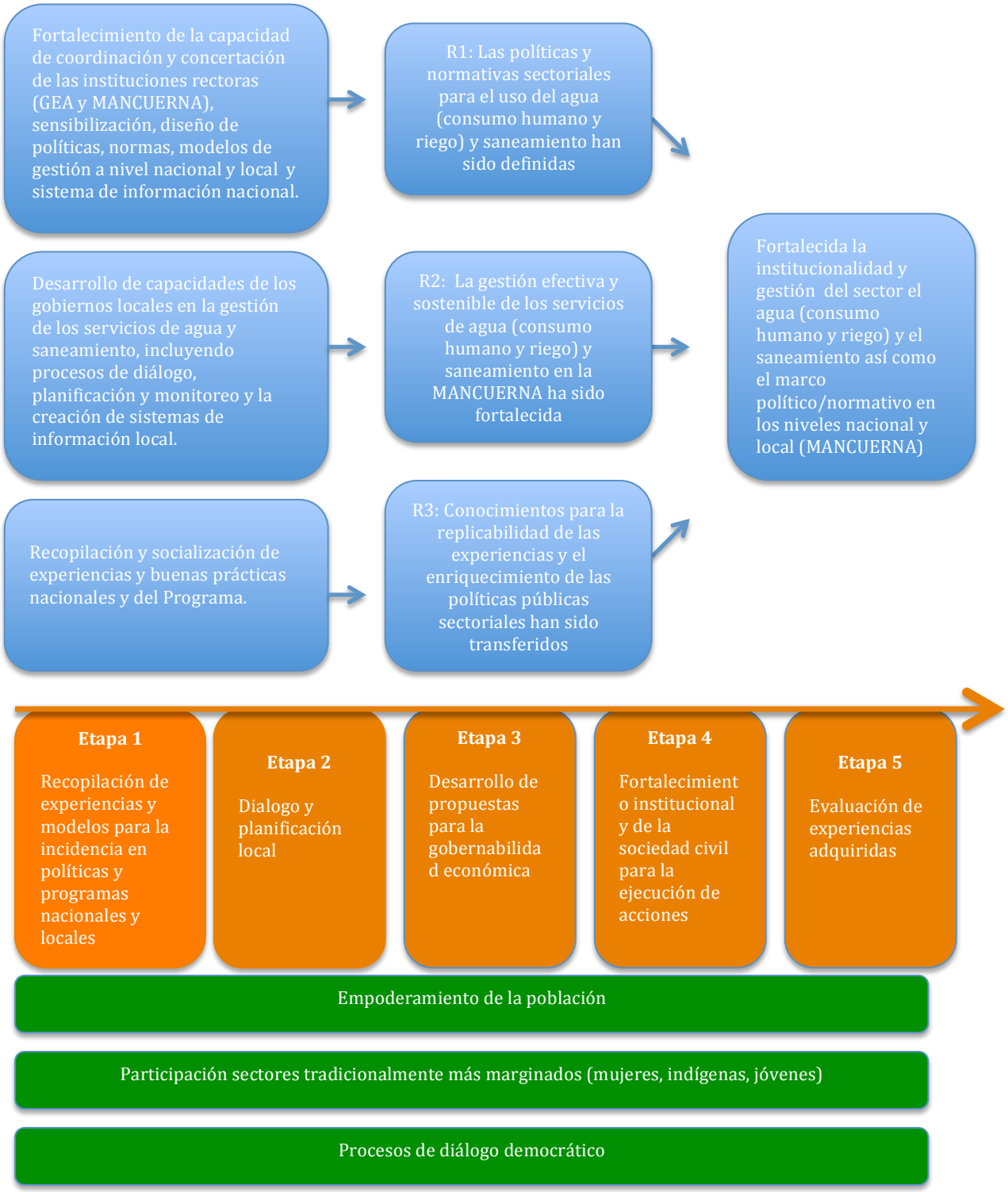
[15] ODM1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; ODM3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; ODM4: Reducid la mortalidad de los niños menores de 5 años; ODM5: Mejorar la salud materna; ODM7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

La MANCUERNA reúne 5 municipios del departamento de San Marcos habitados por el Pueblo Mam y 5 municipios de Quetzaltenango que también incluyen población del Pueblo Kiché con una población aproximada de 400,000 habitantes[16], de los cuales más del 50% son pobres y el 30% vive en extrema pobreza. El programa involucra directamente todos los 8 municipios que integran la MANCUERNA con alto porcentaje de población indígena caracterizada por índices de desarrollo humano entre los más bajos de Guatemala. El territorio es caracterizado por la exclusión en el acceso a los servicios públicos básicos de salud, agua y saneamiento y la presión en los recursos naturales como el bosque y la falta de prácticas de manejo y conservación del medio ambiente.

De acuerdo con los datos reportados en el último informe de avance, el PC pretende alcanzar directamente 55,780 beneficiarios directos (23,394 hombres, 3,306 hombres de grupos étnicos, 25,345 mujeres de las cuales 3,582, de grupos étnicos, 3,619 niños y 3,422 niñas) pobladores de 35 comunidades de las 4 microcuencas priorizadas. El programa pretende beneficiar indirectamente todos la población de la MANCUERNA

[16] Este es el dato reportado en el PRODOC. El Informe de Avance 1-11 reporta el dato poblacional del CENSO 2002 de 205,073 habitantes que los participantes al PC consideran más confiable.

3.2. Esquematización de la lógica de intervención[17]



[17] Interpretación del evaluador construida a partir de la información recabada de diferentes documentos (PRODOC, Propuesta de Rediseño y otros)

4. Principales avances

4.1. Progreso en productos y resultados

Según el informe semestral del PC, hasta el final de junio 2011 el programa ha beneficiado directamente 12,749 personas (5,367 hombres de los cuales 992 de grupos étnicos, 4,782 mujeres de las cuales 1,075 de grupos étnicos, 1,323 niños y 1,277 niñas).

De acuerdo con el informe semestral del PC y a la presentación de los avances del PC realizada en abril 2011, los principales avances del PC a nivel nacional están relacionados con la actualización y diseño de 2 políticas nacionales (la Política y Estrategia Nacional del Agua y Política Nacional de Agua Potable y Saneamiento) y el fortalecimiento de 2 unidades del Ministerio de Salud relacionadas con la función de rectoría del sector agua y saneamiento que este desempeña.

A nivel local se destacan los siguientes logros:

- La actualización de 8 políticas hídricas municipales y avances en la construcción de la Política Hídrica Territorial.
- Un análisis de los presupuestos municipales y de la capacidad financiera de las municipalidades para la inversión en APS.
- El fortalecimiento del Sistema de Información Local de Agua Potable y Saneamiento incluyendo las capacidades y herramientas de reconexión.
- El diseño de un modelo de gestión municipal para generar tarifas solidarias para los servicios de agua y saneamiento.
- El 70% de la población de uno de los municipios ponga en práctica la separación y clasificación de residuos sólidos.
- La realizaron de algunos intercambios de experiencias a nivel internacional y local.
- La construcción de 1 sistema de riego y la reconstrucción de 4 sistemas adicionales.

4.2. Implementación financiera

A pesar de haber transcurrido dos años desde el comienzo del programa, hasta la fecha las agencias han solicitado y recibido sólo el desembolso de fondos relativos al primer año de implementación (U$1,927,720).

Como mostrado en la Tabla 1, el avance global en la ejecución de los fondos recibidos es del 73% que corresponde al 24% de los fondos totales del programa. El monto comprometido por las agencias es el 86% del total.

Tabla 1. Resumen de avance hasta junio 2011 por resultado[18]

Resultado	Fondos transferidos	Fondos Comprometidos	Fondos Ejecutados	% comprometido	% ejecutado
R1	743,780	619,207	519,731	83%	70%
R2	900,470	790,651	649,803	88%	72%
R3	283,470	254,548	230,969	90%	81%
Tot.	**1,927,720**	**1,664,406**	**1,400,503**	**86%**	**73%**

Con respecto a la implementación de cada agencia, la Tabla 2 evidencia que todas las agencias han comprometido fondos por encima del 70% y han ejecutado más del 60% de los fondos recibidos. Solamente la FAO y el UNFPA se encuentran con algún atraso en la implementación comparado con las otras agencias.

Tabla 2. Resumen de avance hasta junio 2011 por agencia[4]

Agencia	Fondos transferidos	Fondos Comprometidos	Fondos Ejecutados	% comprometido	% ejecutado
PNUD	517,880	473,921	372,529	92%	72%
UNFPA	157,290	120,421	101,398	77%	64%
OPS	485,030	360,000	334,567	74%	69%
UNICEF	384,130	379,500	367,538	99%	96%
FAO	403,390	362,296	245,353	90%	61%
	1,947,720	**1,696,138**	**1,421,385**	**86%**	**73%**

5. Calendario para el proceso de evaluación

El proceso de evaluación se desarrollará en 4 pasos:

1. Revisión documental, charlas informativas y elaboración del Informe de Gabinete
2. Visita a terreno
3. Elaboración del borrador del Informe Final
4. Inclusión de los comentarios y finalización del Informe Final
5. Incorporación de las recomendaciones y plan de mejora (a cargo de los gestores del PC)

En el Anexo I se encuentra el Cronograma de Trabajo conforme con los tiempos definidos en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM.

[18] **Fondos Transferidos**: Fondos transferidos a las agencias (Primer desembolso)
Fondos comprometidos: Fondos comprometidos por las agencias mediante acuerdos con contrapartes o contratos de servicios (incluye los montos transferidos y gastados)
Fondos Ejecutados: Fondos gastados por las contrapartes o directamente por la agencia
% comprometido: Relación entre fondos comprometidos y fondos transferidos
% ejecutado: Relación entre fondos ejecutados y fondos transferidos

6. Metodología y herramientas de evaluación propuestas

6.1. Metodología

Para la elaboración del presente informe se han revisado los documentos clave descritos en el Anexo II y se han realizado las charlas informativas mencionadas en el Anexo III. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones preliminares serán contrastados mediante los comentarios al informe por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE) y el análisis de la información que se recolectará durante la visita a terreno. La metodología de evaluación propuesta será enriquecida tomando en cuenta eventuales recomendaciones por parte del GRE.

De acuerdo con los objetivos planteados en el párrafo 2 de este informe y los TDR[19] la evaluación intermedia tiene naturaleza formativa y se centrará en los procesos llevados a cabo por el PC así como en los aprendizajes adquiridos.

La metodología propuesta es participativa y pretende involucrar los participantes en un proceso de reflexión colectiva y búsqueda de consenso para explorar soluciones a las dificultades encontradas e identificar medidas para la mejora de la implementación del PC durante la segunda fase de ejecución. Se aspira a conseguir un alto grado de apropiación de los resultados de la evaluación por parte de las agencias e instituciones. La participación se hará efectiva mediante: i. La revisión rápida del presente Informe de Gabinete, en lo específico de la metodología y la Matriz de Evaluación, por parte del GRE; ii. Talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares a nivel central y territorial; iii. La validación continua de hallazgos y conclusiones con referentes clave del GRE (Incluyendo de ser posible una reunión intermedia de intercambio con el GRE al final de la primera semana de la visita a terreno).

Se utilizarán métodos de investigación cualitativos, lo cual permitirá centrarse en las experiencia, opiniones y propuestas de las personas y colectivos involucrados. Se descarta la investigación cuantitativa debido a la limitantes de tiempos y recursos disponibles y a la característica heterogénea de los colectivos que participan en el PC.

Se triangulará información mediante el uso de múltiples herramientas de evaluación y diversas fuentes de información como actores con diferentes roles, posiciones y puntos de vista. El propósito es de encontrar una visión objetiva del funcionamiento del PC como combinación de diferentes subjetividades.

La evaluación asegurará un enfoque de género y cultural, indagando de manera transversal acerca de la calidad de la participación de las mujeres y pueblos indígenas y la adecuación del PC a las necesidades específicas de estos colectivos.

En el diseño de la metodología y herramientas de evaluación se ha puesto especial énfasis en asegurar la continuidad con el reciente proceso de reflexión intermedia realizado por el PC. Para tal fin, en la medida de lo posible se evitará la repetición de preguntas y actividades realizadas por el consultor externo contratado por el PC para el rediseño del PC.

[19] TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM

6.2. Herramientas de recolección de información

Se prevé la realización de charlas informativas, revisión documental, entrevistas guiadas de respuesta abierta, reuniones en grupos de trabajo, observación directa, y talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares. Además de utilizarán espacios de discusión informal para complementar la información recolectada y realizarán reuniones de devolución de los resultados con los equipos de gestión del PC.

El **Programa Preliminar para la Visita a Terreno** reportado en el Anexo IV, ha sido preparado por el GRE en consultación con el Secretariado y el evaluador.

Los **informantes clave** se han dividido en 3 grupos:

i. **Actores que participan directamente en la gestión y ejecución del programa**:
   - Agencias del SNU
   - Instituciones de gobierno del nivel nacional
   - Autoridades territoriales de la MANCUERNA y municipios
   - AECID
   - Representantes y líderes comunitarios, COCODEs, grupos de ciudadanos, de mujeres o indígenas involucrados por el PC

ii. O**tros actores** que aunque no estén directamente vinculados con el programa son **relevantes para el desarrollo del sector agua y saneamiento, agua para riego y gestión de recursos hídricos,** en particular los que apoyan el diseño de políticas/planes, el fortalecimiento de capacidades y la inversión en infraestructura:
   - Principales actores de los sectores mencionados de nivel nacional (ej. los integrantes de la Red de Agua y Saneamiento de Guatemala, RASGUA)
   - Principales actores de los sectores mencionados del nivel local (ej. integrantes de las redes y/o mesas locales relacionadas con los sectores)
   - Principales donantes y agencias que operan en el sector agua potable y saneamiento y agua para riego a nivel nacional y local (en la mancomunidad): AECID y BID para el Fondo de Agua y Saneamiento y otros (ej. BM y GtZ)

iii. **Representantes de la sociedad civil** en general: líderes indígenas, líderes de organizaciones de mujeres y jóvenes y grupos ciudadanos locales

Las **entrevistas guiadas de respuesta abierta** y los **grupos de trabajo** se realizarán de acuerdo a listas de preguntas generadas a partir de la **Matriz de Evaluación** reportada en el Anexo V (en fase de finalización). Las listas de preguntas serán utilizadas como guías para asegurar que se cubran todos los temas relevantes con la flexibilidad necesaria para enfocar la discusión sobre los temas de mayor interés. Al principio de cada entrevista o grupo de trabajo el evaluador proveerá información sobre la evaluación y el propósito de la entrevista como marco dentro del cual los participantes pueden expresar sus opiniones. Las entrevistas podrán realizarse de manera totalmente estructurada, aplicando las preguntas una por una, o de manera flexible, disminuyendo el grado de estructuración tanto como la situación y la persona entrevistada requieran. Se contará con un tiempo entre 1 ½ y 2 horas para las entrevistas y entre 2 y 3 horas para los grupos de trabajo. Los grupos de trabajo involucrarán idealmente entre los 6 y 8 participantes y se realizarán en los lugares identificados por el GRE que puedan acomodar cómodamente los participantes buscando una disposición circular de los asientos. Para los grupos de trabajo en la Ciudad de Guatemala y con la gerencia de la MANCUERNA se necesitará de equipamiento y facilidades para realizar presentaciones de diapositivas.

La **observación directa** en comunidades se realizará de acuerdo a una guía que será preparada en cuanto se reciban mayores informaciones sobre las actividades realizadas en el ámbito comunitario.

Los **talleres de revisión** se desarrollaran el primero a nivel territorial con la participación de representantes del equipo de gestión de MANCOMUNIDAD y Municipios, de las delegaciones de los ministerios participantes y de la UCP, el segundo en la Ciudad de Guatemala con los integrantes del CT del PC. Los talleres tienen el propósito de validar y retroalimentar las conclusiones y recomendaciones preliminares de la evaluación para asegurar su adaptación al contexto guatemalteco y a las particularidades del PC. Además serán un momento importante de confronto entre los participantes y de búsqueda de consenso sobre las medidas necesarias para asegurar el éxito del PC. Se buscará la participación de 15-20 personas y tendrán duración de 3-4 horas. La agenda y metodología de los talleres será finalizada en el terreno de acuerdo con la exigencias de la evaluación, sin embargo en el Anexo VI se presenta un borrador inicial. Los talleres se realizarán en los lugares escogidos por el GRE que deberán de reunir las condiciones mínimas para acomodar cómodamente los participantes en mesas circulares de 5-6 personas, con una disposición tal de permitir el trabajo en grupos y discusiones en plenaria. Se necesitará de equipamiento y facilidades para realizar proyección de diapositivas y de papelógrafos, cartulinas, marcadores y cintas adhesivas en cantidades suficientes.

6.3. Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización oportuna y efectiva de la información se utilizarán fichas que incluyen la siguiente información:

Análisis documental:

- Descripción del documento
- Descripción general de la información relevante contenida
- Principales hallazgos
- Aspectos/información por profundizar
- Notas adicionales

Entrevistas y reuniones en grupos de trabajo:

- Descripción de la entrevista/reunión
- Participante/s
- Descripción de la información más relevante recibida
- Descripción de la dinámica del grupo
- Principales hallazgos
- Aspectos/información por profundizar Notas adicionales

Los hallazgos serán ordenadas de acuerdo a los criterios, niveles y preguntas de evaluación planteados en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM y organizadas en categorías temáticas y por tendencias.

Los procesos de triangulación, identificación de información adicional necesaria y análisis serán llevados a cabo de forma continua durante todos las pasos de la evaluación, en especial durante la visita en terreno y guiarán los cambios necesarios a las herramientas diseñadas. Durante el desarrollo de los trabajos el evaluador compartirá los hallazgos y conclusiones preliminares con informantes clave para aclarar dudas y confrontar opiniones.

6.4. Principios y premisas éticas de la evaluación

La evaluación se llevará a cabo de acuerdo a los principios y estándares éticos establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) mencionados en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM.

7. Hallazgos preliminares

A seguir se reportan los principales hallazgos del proceso de revisión documental y charlas informativas.

7.1. Nivel de Diseño

El programa está fuertemente **alineado** con las políticas y prioridades nacionales, en particular con la Estrategia Nacional de Gestión Integral de Recursos Hídricos, el Plan Nacional de Agua y Saneamiento 2008-11 y las políticas de descentralización y participación ciudadana. Además hay plena alineación entre los resultados del PC y la visión y objetivos de la MANCUERNA. Así como mencionado en el párrafo 3.1 del presente informe el PC contribuye a las prioridades nacionales definidas en el UNDAF/Guatemala y busca la agilización del logro de los ODMs. Finalmente la actuación territorial del PC es convergente con el componente del programa de cooperación de la AECID dirigido al fortalecimiento de la MANCUERNA.

Las autoridades nacionales y locales se han involucrado en los procesos de diseño y concertación inicial así como en la reflexión intermedia y rediseño del PC. Durante el proceso de rediseño las autoridades nacionales han reconfirmado la **relevancia** del PC y su voluntad de ejercer un mayor **liderazgo** de los procesos de planificación y cambio que este impulsa. La Propuesta de Rediseño fortalece el liderazgo del gobierno transfiriendo la coordinación general del PC a la Vicepresidencia, instancia coordinadora del GEA y asignando a la MANCUERNA un rol de mayor relevancia en la toma de decisiones y en la ejecución, a través de su Junta Directiva (JD) y de la Oficina Intermunicipal de Planificación (OIMP).

El PRODOC y la Propuesta de rediseño no dejan manifiesta una profunda análisis de los problemas y de las **relaciones causa-efecto** para plantear soluciones apropiadas y holísticas. El PRODOC y la Propuesta de Rediseño no definen claramente el **problema central** que la intervención quiere abordar.

Los documentos y marcos de resultado del PRODOC y de la Propuesta de Rediseño **carecen de una visión clara**, integral y realista sobre el efecto del programa en términos del cambio que se busca en los tres años de implementación y no presentan una **lógica obvia que permita la aceleración en el cumplimiento de los ODMs**. El PRODOC presenta **resultados muy ambiciosos** y una **gran cantidad de productos** y productos específicos que favorecen la dispersión de esfuerzos. La Propuesta de Rediseño reduce el alcance de algunos productos y el número de productos específico con mira a aumentar su viabilidad y la eficiencia del PC.

La definición de la **complementariedad de la intervención iteragencial** en el PRODOC es débil. En el marco de resultados del rediseño se aborda esta debilidad al introducir información sobre la acción interagencial e interinstitucional para el logro de los productos específicos. Para

hacer esto se remueve el **detalle sobre la distribución por agencia de los fondos y del liderazgo** por producto. Será oportuno verificar en que documentos aparece esta información para el año 2 y año 3. También queda por verificar la lógica de la distribución de algunos de los productos específicos entre el resultado 1 y el resultado 2.

Los detalles de la **estrategia de intervención por etapas** descrita en el PRODOC evidencian repeticiones y una débil secuencia lógica de actividades.

El PC **involucra los principales actores** de los sectores agua potable y saneamiento y agua para riego así como las autoridades locales. El nivel de involucramiento de dos instituciones clave como el de INFOM y MARN no queda muy bien definido en los documentos de programa.

A pesar de plantearse resultados ambiciosos en términos de gobernabilidad y de políticas públicas, el PRODOC y la Propuesta de Rediseño no plantean una **estrategia de alianzas** para el logro de los resultados y no mencionan la articulación con otros donantes y cooperantes del sector reunidos en la Mesa Sectorial de Agua y Saneamiento. Queda por verificar el nombre exacto de este grupo, sus objetivos, integrantes y funcionamiento.

Tampoco se hace referencia a la **vinculación del PC con otras intervenciones e iniciativas de inversión** disponibles para la MANCUERNA para propiciar la complementariedad y sostenibilidad de la intervención. En particular, a pesar de haber priorizado un área de intervención coincidente con la de AECID para establecer sinergias, no se hace referencia a vínculos programáticos con la cooperación de AECID en la MANCUERNA, especialmente con su inversión en infraestructura. A la vez la Propuesta de Rediseño no menciona el Fondo de Agua y Saneamiento del Gobierno de España que representa una óptima oportunidad para la inversión en infraestructura y el aumento de cobertura de los servicios.

La revisión documental muestra una buena **adecuación de la estrategia de intervención al contexto político y cultural** de la zona de intervención, además el análisis de los riesgos que puedan emanar de dicho contexto es bastante desarrollado sobre todo para el nivel territorial.

El PRODOC, la Propuesta de Rediseño y los informes de avances plantean la importancia de llevar a cabo **procesos de fortalecimiento institucional y de los mecanismos de coordinación y concertación.** Queda por verificar si se ha realizado un análisis completo de las debilidades en la estructura de gestión y concertación del gobierno central, de la mancomunidad y de los municipios y finalizado a abordar el fortalecimiento institucional con acciones integrales que incluyan y vayan más allá de las capacitaciones puntuales y pago de personal. Este fortalecimiento es necesario para preparar las autoridades nacionales y locales a la implementación de los planes, políticas y modelos de gestión que se elaborarán con el PC. Este aspecto gana particular relevancia en vista del aumento de fondos que PC transferirá a la MANCUERNA de acuerdo con la Propuesta de Rediseño.

La Propuesta de Rediseño enfatiza que las agencias **aumentaran las transferencias de fondos a la Oficina Intermunicipal de la MANCUERNA** sin embargo el cuadro de modalidades de transferencia a contrapartes reportado en la presentación de avances realizada en abril 2011 no presenta diferencias relevantes comparado con el cuadro de ejecución de fondos hasta la fecha. Hará falta investigar más este aspecto.

El **presupuesto** del PRODOC aparece balanceado entre los tres resultados, con alrededor del 50% del presupuesto total invertido para el resultado 2 en el nivel local. Llama además la

atención la desproporción entre el presupuesto del resultado 1 y del resultado 2 en la Propuesta de Rediseño. Además se registra una incongruencia en el presupuesto de la Propuesta de Rediseño destinado al resultado 1 para los años 2 y 3, el cual resulta más elevado que el presupuesto original para el mismo resultado.

La Propuesta de Rediseño planifica fondos para otros 2 años, sin embargo cabe destacar que al momento de escribir este informe **falta poco menos de un año de implementación**.

Por medio de las dos misiones realizadas en Guatemala en noviembre 2009 y diciembre 2010 y del seguimiento brindado de la distancia, el **Secretariado ha contribuido fuertemente** en la identificación de los problemas del PC y la propuesta de soluciones, así como en el reconocimiento de la necesidad de llevar a cabo el rediseño del PC.

Queda por verificar en que medida el proceso de reflexión intermedia ha abordado algunas de las debilidades de diseño arriba mencionadas para las cuales no se han notado cambios relevantes en la Propuesta de Rediseño.

7.2. Nivel de Proceso

El PC presenta grandes **atrasos en la implementación**, registrándose después de dos años desde su inicio una **implementación financiera** de 73% de los fondos del primer año **pares al 24% de los fondos totales del programa**. El PC está finalizando la elaboración del Plan Operativo de Actividades (POA) para el año 2 y la solicitud de la segunda transferencia de fondos.

Para valorar la efectividad en el utilizo de los recursos hará falta realizar en terreno un análisis sobre el trabajo realizado y los productos alcanzados en comparación con los fondos invertidos hasta la fecha.

Entre las causas **del atraso en la implementación**, los informes de avance del PC y los actores consultados hasta la fecha mencionan:

- La débil apropiación inicial del PC por parte de las contrapartes locales y nacionales.
- El largo proceso inicial de concertación interagencial, interinstitucional y con el AECID para llegar a la planificación ejecutiva de las acciones.
- Los problemas de comunicación entre la coordinación del PC y la gerencia de la MANCUERNA.
- Los tiempos dedicados a la discusión sobre procesos administrativos.
- Los modelos de intervención institucional tradicionalmente sectoriales que el PC pretende modificar.
- La mancada sincronización de los ritmos de implementación del PC entre agencias.
- Los numerosos cambios de dirigentes y funcionarios de las contrapartes y la constante rotación del personal.
- La restructuración del MAGA entre final del 2010 e inicio del 2011.
- Los retrasos en la disponibilidad de los fondos trasladados al MSPAS debido a la modalidad de registro de donaciones.
- Las emergencias ocasionadas por los desastre naturales que han afectado el país (Tormenta Agatha y la erupción del Volcán de Pacaya).

Además los informes mencionan la **debilidad del liderazgo nacional** durante la primera parte de la implementación del PC y el **rol marginal que ha tenido la MANCUERNA** en la ejecución y

toma de decisión en el ámbito territorial, factores que han impactando negativamente en la eficiencia general de la gestión del PC. La Propuesta de Rediseño apunta a sobrepasar estas limitantes fortaleciendo el liderazgo de las autoridades de los gobiernos central y territoriales.

Hay coincidencia entre informes de avances, informes de las misiones del Secretariado, observaciones del Secretariado a los reportes, Propuesta de Rediseño y opiniones recolectadas hasta la fecha sobre la **debilidad del modelo de gestión del PC**, que el rediseño aborda mediante los cambios en la integración y liderazgo del Comité de Gerencia del Programa (CGP) y la creación del Comité Técnico del Programa (CTP).

También hay coincidencia sobre la **fragmentación de las acciones** de las agencias y instituciones de gobierno, los **diferentes ritmos de implementación**, la **desconexión entre intervención local y nacional** y la **falta de coordinación con los PCs F-ODM** que se están implementando en el país. La exigencia de una coordinación más fuerte y efectiva ha sido abordada en el proceso de rediseño del PC mediante la conformación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) integrada por el Coordinador del PC, dos Profesionales del Monitoreo, uno para el nivel nacional y uno para el nivel local, y un Asistente Administrativo. No se han encontrado evidencias sobre el la efectiva coordinación ente PCs a través del Comité de Coordinación Inter-ventanas

La Propuesta de Rediseño identifica en **la implementación directa de las agencias** del SNU parte de las causas de la débil apropiación nacional y local inicial y propone invertir esta tendencia para que la agencias asuman un rol exclusivo de asistencia técnica. Queda por investigar la entidad de la implementación directa de las agencias durante la primera fase y el nivel de avance logrado en los últimos meses de implementación en términos de asistencia técnica por parte de las agencias del SNU y la apropiación por parte de los participantes y de la población objeto del PC.

De acuerdo a los documentos consultados, las actividades realizadas hasta la fecha parecen adaptadas a las **particularidades sociales y políticas de la zona de intervención**. Sin embargo no se ha encontrado evidencia de un fuerte un enfoque cultural en las acciones del PC. Se profundizará la investigación sobre estos aspectos durante la visita a terreno.

El PRODOC preveía llevar a cabo una primera **etapa de recopilación de experiencias y modelos de intervención** para incidir en las políticas nacionales y locales a formularse. En los informes no hay evidencia de que esta etapa se haya llevado a cabo antes de las otras y que se haya logrado su propósito. En general los informes de avance no hacen referencia a ninguna de las **etapas de ejecución** mencionadas en el PRODOC, se investigará por tanto en terreno si ha habido alguna secuencia temporal estratégica en la ejecución de las actividades.

Hasta el momento no se han encontrado evidencias sobre la **movilización de recursos** para contribuir a los resultados del PC y la generación de impactos en el mediano y largo plazo.

7.3. Nivel de Resultados

Los avances reportados en el acápite 2 de este informe muestran que a pesar del atraso en la implementación del PC en los últimos meses **se han registrado importantes logros a nivel nacional y local principalmente relacionados con el diseño y la revisión de políticas**. Sin embargo quedan grandes retos para seguir el este esfuerzo y crear de las condiciones favorables

para la aprobación e implementación de las políticas en el futuro, entre ellas el fortalecimiento de las capacidades locales y la gestión del conocimiento.

No se reportan acciones dirigidas al **establecimiento de alianzas con otros programas** disponibles para la MANCUERNA **y con potenciales donantes** para la acción conjunta y la movilización de recursos dirigida al fortalecimiento del sector agua (para consumo humano y riego) y saneamiento, el aumento de cobertura de los servicios y la sostenibilidad de los logros del programa.

Aún falta información sobre las estrategias que el programa está adoptando para **pasar del diseño de políticas y creación de capacidades a los resultados de desarrollo planteados**. El resultado final del programa no se habrá alcanzado si no se asegura la viabilidad de la implementación futura de estos documentos para el aumento de cobertura de los servicios a la población y consecuente contribución al logro de los ODMs,.

Del análisis de los informes de avance se evidencia que hay algunas **discordancias entre** productos e indicadores del **PRODOC** y progresos reportados en la matriz de seguimiento y evaluación del **informe de avance** y en la presentación de avances de abril 2010. En lo específico se registran unos avances en la entrega de servicios que no estaban inicialmente previstos.

El **marco de seguimiento y evaluación** más actualizado incluye productos y resultados formulados de acuerdo al PRODOC original por tanto hará falta adaptarlo al marco de resultados de la Propuesta de Rediseño. Se puede aún mejorar la definición de algunos indicadores, factores de riesgos y presunciones.

No se reportan resultados en términos de **fortalecimiento de estructuras de coordinación y concertación** a nivel territorial aunque se mencione que esto es uno de los problemas más sentidos para la actuación ordenada y sinérgica en agua (para consumo humano y riego) y saneamiento en el territorio.

Los informes no presentan grandes avances en el **empoderamiento y participación de la mujer, jóvenes y pueblos indígenas** ni sobre medidas para tomar en cuenta **aspectos diferenciados** en función del sexo y etnia de la población involucrada. No hay evidencias de un énfasis específico en la **adaptación cultural** en la provisión de servicios de agua y saneamiento y en los cambios de hábitos de las personas.

Queda finalmente por verificar el **involucramiento de INFOM y MARN** en las actividades del PC y su relevancia para asegurar el alcance de los productos y la sostenibilidad de la intervención.

7.4. Nivel de País

El PC está **incidiendo en las políticas públicas** relacionadas con la gestión integral de los recursos hídricos el agua potable y saneamiento y el agua para riego a nivel nacional y local.

El PC está fuertemente **alineado con las prioridades nacionales y locales** y ha fortalecido en su rediseño en énfasis en el liderazgo y la apropiación por parte de las autoridades nacionales y territoriales.

Como mencionado anteriormente el PC presenta relevante atrasos en sus **avances hacia los resultados planificados,** además no resultan claras las estrategias que permitirán traducir los resultados del PC en una contribución real al **progreso en la consecución de los ODMs**.

La revisión documental no muestra avances relevantes del PC en términos de **acción conjunta interagencial** que puedan ser mencionadas como contribución relevante al avance hacia la reforma de las Naciones Unidas.

8. Conclusiones preliminares

A seguir se reportan los principales conclusiones preliminares basadas en el proceso de revisión documental y charlas informativas. Tales conclusiones serán contrastadas con los resultados de la visita a terreno.

El PC es relevante al responder a las prioridades y políticas del gobierno nacional y de la MANCUERNA y cuenta con un **alto nivel de aceptación** por parte de las autoridades nacionales y locales. Se considera por tanto que el PC tenga un **buen potencial** para contribuir a las metas de desarrollo del país así como demostrado por los logros significativos en el diseño y revisión de políticas sectoriales nacionales y territoriales.

El PRODOC adolece de **importantes debilidades de diseño y de coherencia interna** que han contribuido fuertemente a los atrasos iniciales en la implementación, a la fragmentación de la acción y a la dispersión de esfuerzos.

La **débil apropiación inicial** por parte de las contrapartes nacionales, el **frágil liderazgo** ejercido por las instancias encargadas, el **escaso funcionamiento de la estructura de gestión**, la **débil coordinación interagencial e intersectorial** y la **escasa coordinación de las actividades territoriales** con las autoridades de la MANCUERNA aparecen todos aspectos interrelacionados que han contribuido ulteriormente a ralentizar la implementación inicial y la efectividad de las acciones.

Desde el inicio del año 2011 los participantes en el programa han hecho un enorme **esfuerzo de implementación** que ha resultado en evidentes progresos en la ejecución financiera y en avances considerables en el conseguimiento de algunas de las metas clave del PC.

Sin embargo el **estado de implementación financiera es muy preocupante** quedando por ejecutarse el 75% de los fondos del PC, pares a alrededor de U$4,4 millones, en el solo año que queda hasta su conclusión. Además este es un año electoral lo cual implica el cambio de muchas autoridades y funcionarios de los gobiernos central y locales con evidentes riesgos para la ejecución del PC.

Gracias al **proceso de reflexión intermedia** los participantes al PC han logrado abordar la mayoría de debilidades arriba mencionadas aportando cambios relevantes a la estructura de gestión, al esquema operativo y al marco de resultados así como planteado en la **Propuesta de Rediseño**. Así mismo se están **planificado actividades para el año 2** apuntando a la aceleración de la ejecución y a la complementariedad de la acción de todos los actores.

Sin embargo quedan unas **preocupaciones** relacionadas con:

- Los **productos del PC** que resultan **aún bastante ambiciosos** si relacionados con el tiempo disponible para la implementación.
- La falta de una **visión clara y compartida sobre el resultado para el desarrollo** que se quiere alcanzar y su contribución al cumplimiento de los **ODMs**.
- La carencia de **estrategias para el abordaje integral al fortalecimiento institucional.**
- La falta una **estrategia integral de fortalecimiento de alianzas** con los principales actores y donantes del sector.
- Los limitados progresos en áreas enfáticas del PC como **la participación comunitaria, en particular de las mujeres, jóvenes y pueblos indígenas** y la **equidad de género.**
- Los escasos avances en el **fortalecimiento de espacios de participación, coordinación y concertación,** considerados clave para garantizar la sostenibilidad del PC.

De acuerdo con la información disponible, no se ha llevado a cabo un ejercicio de **análisis de las criticidades y prioridades** para la implementación exitosa del PC en el limitado tiempo disponible.

Finalmente, la investigación realizada hasta la fecha ha permitido identificar los siguientes **aspectos críticos** sobre los cuales hace falta conseguir mayor información para una valoración completa de la **preparación del equipo del PC para enfrentar la segunda fase de implementación**:

- **Planes para terminar la implementación en un año**.
- Avances en el **fortalecimiento de las estructuras de gerencia y coordinación.**
- **Herramientas de monitoreo y seguimiento** para la identificación rápida de los problemas, la toma de decisión oportuna y el control de los avances.
- Avances en el **fortalecimiento de las capacidades de ejecución** de los actores involucrados, en particular de la MANCUERNA.
- Activación de las **nuevas modalidades de asistencia técnica.**
- **Medidas administrativas tomadas** para evitar atrasos en la disponibilidad de recursos para la implementación.
- Mejoras alcanzadas en la **coherencia y la acción conjunta.**
- **Estrategias para asegurar la contribución a los ODMs y la sostenibilidad** de la acción.
- **Estrategias para abordar los riesgos para el PC,** en particular el riesgo relacionado con el **cambio de autoridades**.

9. Recomendaciones preliminares

A seguir se reportan los principales recomendaciones preliminares basadas en el proceso de revisión documental y charlas informativas. Tales recomendaciones serán contrastadas con los resultados de la visita a terreno.

Para conseguir los resultados planteados en los tiempos previstos es fundamental mantener el impulso positivo, **acelerar aún más la implementación del PC y asegurar la acción conjunta**

de todos los participantes. Esto es posible sólo si todos los actores ponen un **empeño excepcional** para enfrentar los grandes retos de la implementación futura de la manera efectiva y estratégica.

Para hacer esto, se recomienda llevar a cabo cuanto antes un **análisis de las criticidades y prioridades** para la implementación exitosa **y formular estrategias claras para enfrentarlas**. Para tal fin se puede considerar la realización de un ejercicio que identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del PC (FODA).

Se recomienda además solicitar cuanto antes una **extensión del período de implementación hasta Junio del 2013,** fecha de cierre de la implementación de todos los PCs del F-ODM.

Para hacer frente a la situación podría ser necesario también **acotar aún más los productos** del PC.

De manera preliminar se han identificado los siguientes **aspectos adicionales clave para el éxito del PC**:

- **Asegurar que todas las instancias de gestión, coordinación y asistencia técnica trabajen de manera efectiva** de acuerdo con lo previsto en la Propuesta de Rediseño y aseguren la acción conjunta interagencial e interinstitucional.
- **Asegurar que las instituciones ejecutoras tengan los recursos humanos y financieros** así como la debida **asistencia técnica** que le permitan ejecutar las actividades previstas de manera eficaz y efectiva.
- **Definir una visión clara y compartida sobre los resultados para el desarrollo que se pueden alcanzar** en el tiempo disponible que facilite abogar para el **máximo compromiso de todas las partes involucradas**. En particular se necesita abogar para que las **nuevas autoridades** se comprometan con la implementación del PC y con el trabajo de aprobación y puesta en marcha de las políticas desarrolladas.
- **Establecer y/o estrechar vínculos con otros actores del sector y con donantes** mirados a acelerar el conseguimiento de las metas, garantizar la sostenibilidad de los resultados y viabilizar la inversión en infraestructura. En particular se recomienda tener una estrategia de intervención complementaria con la inversión del Fondo de Agua y Saneamiento del Gobierno de España.
- **Diseñar una estrategia para el abordaje integral al fortalecimiento institucional** para los niveles nacional y local.
- Potenciar las acciones miradas a **aumentar la participación activa de las comunidades en particular de las mujeres, jóvenes y pueblos indígenas** y la **equidad de género.**
- **Potenciar el fortalecimiento de espacios de participación, coordinación y concertación** en los niveles nacional y local.

10. Anexos

Anexo I – Cronograma de Trabajo

El presente plan responde al calendario para el proceso de evaluación incluido en los TDR para Evaluaciones Intermedias del F-ODM

Paso	Período	Producto	Fecha de Entrega	Responsable
Revisión documental, charlas informativas y elaboración del Informe de Gabinete	5 – 13 sept. (Nota: Se han realizado unas charlas informativas antes del 1 sept.)	Informe de Gabinete	13 sept.	Evaluador
Visita a terreno	26 sept – 11 oct.			
Elaboración del borrador del Informe Final	13 – 23 oct.	Borrador del Informe Final	23 oct.	Evaluador
	24 – 30 oct.	Comentarios al Borrador del Informe Final	30 oct.	GRE Secretariado
	31 oct. – 6 nov.	Informe final	6 nov.	Evaluador
Incorporación de las recomendaciones y plan de mejora	7 nov. – 13 nov.	Plan de Mejoras Plan de Diseminación y Comunicación	13 nov.	CG

Anexo II - Descripción de los documentos revisados

Contextualización del F-ODM

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

Documentos del Programa Conjunto

- Documento de Programa Conjunto
- Propuesta de Rediseño
- Informes de misión del Secretariado
- Aprobación de la Propuesta de Rediseño
- Informe de seguimiento semestral
- Informe anual
- Presentación de avances (abril 2011)
- Plan de trabajo anual
- Información financiera (MDTF)
- Comentarios del Secretariado a los Informes de Avance
- Marco de Seguimiento y Evaluación revisado
- Minutas de reuniones del Comité Directivo Nacional y del Comité de Gestión
- Informe de la consultoría para la revisión del programa
- TDR del Coordinador del Programa
- Protocolo de Comunicación de los Programas Conjuntos de Guatemala
- Propuestas de políticas nacionales y territoriales formuladas/revisadas por el programa

Otros documentos:

- Tercer informe nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2010)
- Leyes y políticas de descentralización de Guatemala
- Documentos constitutivos y de la MANCUERNA y su estructura organizativa

Anexo III – Charlas Informativas

Personas involucradas	Fecha	Notas
Regina Gallego - Secretariado	19 ago.	Conferencia Skype
Carmen González – OCR Julio Martínez - PNUD	25 ago.	Reunión informal en Guatemala
Carmen González – OCR Julio Martínez - PNUD	5 sept.	Conferencia Skype
Victor Mux – Encargado de M&E (UCP)	9 sept.	Conferencia Skype
Luis Chavez – Consultor para la revisión intermedia y rediseño del PC	13 sept.	Conversación telefónica

Anexo IV - Programa preliminar para la visita a terreno

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Lunes, 26/09/2011				
8:30 9:00	OCR: Reunión con CR	Presentación del evaluador al CR	Oficina del CR	Carmen Gonzalez, OCR
9:00 a 10:30	PNUD: Reunión con Coordinador Residente y Jefes de agencias participantes en el Programa Conjunto, (PNUD, UNICEF, FAO, UNFPA, OPS/OMS)	Contextualizar la evaluación intermedia del Programa Conjunto y aclarar sus objetivos y alcances	PNUD con Jefes de Agencias	Carmen Gonzalez, OCR
10:30 a 13:00	PNUD: Reunión con Grupo de referencia de la evaluación	Proporcionar información general del PC	PNUD	Carmen Gonzalez, OCR
15:00 en adelante	Reunión con Directora del Gabinete Específico del Agua y grupo de asesores.	Conocer la visión institucional líder en la conducción del Programa desde la Vicepresidencia y conocer avance en política a nivel nacional y local	Licda. Elisa Colom, Directora Nacional del PC, lugar por definir	Julio Martínez, OP

Martes, 27/09/2011				
9:00 a 11:00	Reunión con delegado de Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (confirmado).	Verificar avance de fortalecimiento institucional ente rector APyS y conocer avance en política de APyS.	9 avenida entre 14 calle A y 15 calle, zona 1, en el edificio de la Dirección General del SIAS	Julio Martínez, OP
15:00 17:00	AECID: Reunión con Coordinador/adjunta de AECID.	Conocer la participación de AECID en el PC, y su opinión del mismo.	16 calle 0-55 z.10 Edif. Torre Internacional, Nivel 4	Carmen Gonzalez, OCR

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Miércoles, 28/09/2011				
9:30-11:00	MAGA: REUNIÓN CON DELEGADO	Entrevista con el Ing. Alvaro Acajabón para conocer la actuación e involucramiento del MAGA en el PC. Por confirmar	Confirmada la reunión en las oficinas UEEDICH. Calle de los Nazarenos, casa 17, Antigua Guatemala.	Maynor Estrada, FAO
14:00-15:30	SNU: Reuniones con Oficial de programa de PNUD		Por confirmar	
15.30-17:00	SNU: Reuniones con Oficial de programa de UNFPA			

Jueves, 29/09/2011				
8:30-10:00	FAO: Reunión con Oficiales de FAO.			
10:30-12:00	OPS: Reunión con oficiales de OPS.			
14:30-16:00	UNICEF: Reunión con Oficiales de UNICEF.			
Viernes, 30/09/2011				
8:00 en adelante	Reuniones sugeridas por GEA con otros actores relacionados con el sector agua.			

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Lunes, 03/10/2011				
6:00	Salida desde ciudad de Guatemala			Víctor Mux, M&E PC
14:00	Reunión MANCUERNA	Presentar el marco general de Avances por resultados del PC Gobernabilidad Económica en Agua y Saneamiento	Oficina de Gerencia MANCUERNA • Misión de Evaluación • Gerente de MANCUERNA • Equipo técnico MANCUERNA/PC	Ediberto Fuentes, Mancuerna
Martes, 04/10/2011				
8:30	Reunión en San Pedro Sacatepéquez	Conocer el proceso de aprobación de la Política Hídrica Municipal y los actores que la respaldan y promueven	Salón de Honor Municipalidad de San Pedro • Concejo Municipal • Misión de Evaluación • COFETARN[1]	Víctor Mux M&E PC
10:30		Conocer el proceso de Elaboración de Planes de Manejo de Microcuencas	Ministerio de Agricultura –MAGA- • Misión de Evaluación • Técnicos MAGA	Placido Barrios Nick Estrada, MAGA Técnico PC
14:00	Reunión en San Antonio	Conocer la Política Territorial Mancomunada para la Gestión	Salón de Honor Municipalidad de	Víctor Mux

[1] COFETARN: Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales

	Sacatepéquez	Integrada de Recursos Hídricos	San Antonio Sacatepéquez • Presidente de MANCUERNA • Misión de Evaluación	M&E PC
15:00		Conocer la experiencia de pago por servicios ambientales de usuarios de agua para riego y Municipalidad	Salón de Honor • Alcalde Municipal • Misión de Evaluación • Grupo de riego "18 de abril" • Abril"	Nick Estrada Técnico PC

DIA Y HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	LUGAR Y PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Miércoles, 05 de Octubre				
8:30 hrs.	Reunión en San Marcos	Conocer la integración de la Gestión Integrada de recursos Hídricos impulsado desde el PC con los Planes de Desarrollo Municipal	SEGEPLAN San Marcos • Misión de Evaluación • Delegados departamentales de Quetzaltenango y San Marcos	Víctor Mux M&E PC
10:30 hrs.		Conocer la integración de esfuerzos desde el Ministerio de Salud –MSPAS- y las acciones relacionadas con agua y saneamiento	Área de Salud San Marcos • Misión de Evaluación • Director de área –MSPAS- San Marcos	Osiel López PC
15:00 hrs.	Reunión en Quetzalte-nango	Conocer la aclaración de competencias respecto a la Gestión Interinstitucional del Agua	Salón Bella Luna Presidencia Mesa Occidental del Agua –MOA- Presidencia Red de Agua y Saneamiento Marquense –RASMARQ- Coordinación Coordinadora de Organizaciones de Recursos Naturales de San Marcos –CORNASAM-	Víctor Mux M&E PC
Jueves, 06/10/2011				
8:00 hrs.	Taller de devolución de resultados preliminares de la evaluación intermedia.			
Viernes 7/10/2011				

7:00 an adelante	Retorno a ciudad de Guatemala.			
Lunes, 10/10/2011				
8:30 a 12:30	Reunión CT: devolución de resultados preliminares de la evaluación intermedia.			
Martes 11/10/2011				
9:00 a11:00	Reunión CDN: devolución de resultados preliminares de la evaluación intermedia			

Anexo V – Matriz de Evaluación

Pregunta de evaluación	Preguntas entrevistas y grupos de trabajo	Fuente de información	Herramienta	Código
Nivel de Programa: Diseño **Criterio de evaluación: Pertinencia**				
¿Es clara en el programa conjunto la **conceptualización del problema y sus causas**, y atiende todas sus vertientes?	¿Cuáles son las **principales barreras** al incremento de cobertura de servicios de agua (para consumo humano y riego) y saneamiento en la MANCUERNA? ¿Son estas abordadas por el PC? (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas) (Ver notas adicionales) Contribuye a: DP5.2, PE5.1, RE5.2	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Delegaciones departamentales de los ministerios Líderes y OCBs AECID	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental Observación directa	DP1.1
	¿Cómo visualiza el PC el **vinculo entre las políticas nacionales y las políticas y acciones locales** y su relación con el resultado de desarrollo auspiciado?	GRE/ CT		DP1.2
	¿El aspecto de salud reproductiva salió en el rediseño?	UNFPA		DP1.3
¿Busca el Programa conjunto una **complementariedad con otras iniciativas** de inversiones en infraestructuras?	¿Busca el PC y esta logrando una **complementariedad con otras iniciativas, así como alianzas clave** para la inversión en infraestructura, el conseguimiento de los resultados de desarrollo deseados, la contribución hacia los ODMs y la sostenibilidad? Contribuye a: PA2.2, RE1.4, RE8.1, NP2.3	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Delegaciones departamentales de los ministerios Líderes y OCBs Donantes/ONGs/Grupos/Mesas	Entrevista Revisión documental	DP2.1

¿Contempla el Programa Conjunto a todos los **niveles institucionales con competencias** en el sector y los involucra en su estrategia?	¿Cuál rol contempla el PC para el INFOM y el MARN?	FAO UNICEF GEA MAGA	Entrevista	DP3.1
¿Toma en cuenta el Programa Conjunto las **particularidades e intereses específicos de la población e instituciones** competentes en las áreas de intervención? Incluir "intereses del donante en el área de intervención"	¿Cuales son los **principales resultados que** usted (la agencia/institución/organización/donante que representa) **espera** de este programa y que se puedan lograr en el corto tiempo disponible? (Ver notas adicionales) Contribuye a: DA1, DP5.1, RS2.2	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Delegaciones departamentales de los ministerios Líderes y OCBs AECID	Entrevistas	DP4.1
¿En qué medida está **adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural** de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?	Ver DP4.1 (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)		Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	DP5.1
	Ver DP1.1		Observación directa	DP5.2
¿En qué medida **ha contribuido el Secretariado del F-ODM** a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?			Revisión documental	DP6

Nivel de Programa: Diseño **Criterio de evaluación: Apropiación**				
¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a las necesidades identificadas en los **planes y prioridades nacionales y regionales**? especificar que sea nacional **y local** (territorial)	Ver DP4.1		Entrevista Revisión documental	DA1
¿En qué grado las **autoridades** nacionales, locales y los/as **agentes sociales** del país **se han involucrado** a la hora de diseñar la intervención de desarrollo?	¿En que medida y como **participaron** los principales actores del programa, del sector y la sociedad civil en el diseño y rediseño del PC (en particular mujeres, jóvenes y pueblos indígenas)?	GRE/CT UPC	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	DA2.1
Nivel de Programa: Proceso **Criterio de evaluación: Eficiencia**				
¿En qué medida el **modelo de gestión del programa conjunto**, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a	¿Que **logros** se reportan **en las siguientes áreas criticas para la implementación** de la segunda fase del PC: planes, consolidación del proceso de cambio, medidas de gestión, manejo de riesgos? (Ver notas adicionales)	Director GEA Pres. MANCUERNA AECID	Entrevista Grupo trabajo Revisión	PE1.1

generar los productos y resultados previstos?		GRE/CT	documental	
	¿Qué **planes y arreglos** ha realizado su institución/agencia **para la implementación** de los fondos para el año 2 y el año 3 del PC? ¿Cuenta su institución/agencia y su contraparte con el **compromiso político** y la **capacidad suficiente** para asegurar la implementación de estos planes? ¿Tiene alguna **necesidad clave** para asegurar/potenciar su habilidad y calidad de ejecución (incluso de **asistencia técnica**)?	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales		PE1.2
	¿Qué **oportunidades y riesgos** (de diseño y de proceso) para la implementación identifica y como sugiere abordarlos (especialmente relacionadas con el cambio de autoridades)? (Ver notas adicionales)	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales AECID		PE1.3
	¿Qué **modalidades** prevé su agencia **para brindar asistencia técnica** y acompañamiento a las contrapartes?	Agencias del SNU		PE1.4
	¿Cómo se **vinculan** en el territorio las **acciones de las delegaciones** del instituciones del gobierno central **y las acciones de la mancomunidad**?	UCP MANCUERNA Delegaciones departamentales de los ministerios		PE1.5
	¿Cómo se esta fortaleciendo el **vínculo entre la intervención nacional y local**?	GRE/CT UCP		PE1.6
	¿Que avances se han logrado en el **fortalecimiento de las capacidades de ejecución** de los actores involucrados, en particular de la MANCUERNA? ¿Que opinan sobre la capacidad implementación de la MANCUERNA?	GRE/CT MANCUERNA AECID		PE1.7

	Contribuye a: RS1.3			
	¿Se esta **empoderando la UCP** y como?	UCP PNUD GEA		PE1.8
	¿Cómo funciona la **relación entre CP, PNUD y GEA** para la coordinación y liderazgo del PC?	UCP PNUD GEA		PE1.9
	¿Cómo se complementan el **CP, los profesionales de monitoreo y el administrador**? (Ver notas adicionales)	UCP		PE1.10
	¿Qué **herramientas de coordinación monitoreo y seguimiento de acuerdos** esta utilizando la UCP?	UCP		PE1.11
	¿Cómo se ha implementado el **esquema de dirección del PC** reportado en el PRODOC? Pg.40	UCP		PE1.12
	¿Se hicieron **revisiones tripartidas anuales** así como previsto por el PRODOC? Pg.40	UCP		PE1.13
	¿Qué **criterios** han utilizado y quien ha participado en la **priorización de las microcuencas** en las cuales enfocar el trabajo?	UCP		PE1.14
¿En qué medida se están **coordinando las agencias** participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Existen **mecanismos de coordinación adecuados** y eficientes para evitar sobrecarga en las contrapartes y la población participante?	Que **mejoras** se han alcanzado en la **coherencia, la acción conjunta** interagencial e interinstitucional, la **sincronización** de actividades Contribuye a: PE3.1, RS2.3, NP3.3	Director GEA Pres. MANCUERNA AECID GRE/CT	Entrevista Grupo trabajo Revisión	PE2.1

			documental	
	¿Advierten una **sobrecarga** debida a la **coordinación** del PC a las diferentes metodologías e instrumentos de trabajo de las agencias?	Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales	Observación directa	
¿La **sicronización en la implementación** de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?	Ver PE2.1		Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	PE3.1
¿Se comparten **metodologías trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias,** y entre Programas Conjuntos?	¿Cuánto y como se ha avanzado en el **establecimiento/diseño de metodologías e instrumentos de trabajo conjuntos** entre agencias y PCs?	GRE/CT OCR	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	PE4.1
¿Se han **adaptado estrategias o enfoques y contenidos a las particularidades sociales, culturales y políticas** de la zona de intervención? ¿Son éstas las más eficientes teniendo en cuenta las limitaciones su contexto pueda	Ver DP1.1 (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)		Entrevista Grupo trabajo	PE5.1

suponer?			Revisión documental	
	Ver RE1.1		Observación directa	PE5.2
¿Se han tenido en cuenta las **lecciones aprendidas de intervenciones anteriores** y se han incorporado el programa para mejorar su eficiencia?	¿Se esta implementando la **estrategia de intervención por etapas** prevista en el PRODOC en particular se están **utilizando las experiencias y lecciones aprendidas** de intervenciones anteriores para influenciar políticas y mejorar la eficiencia del programa? Contribuye a: RE2.1	UCP FAO OPS PNUD GEA	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	PE6.1
Nivel de Programa: Proceso **Criterio de evaluación: Apropiación**				
¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han **apropiado del programa** asumiendo un papel activo?	¿Qué opina sobre la **apropiación del PC** por parte de las instituciones participantes y sociedad civil? (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)	UCP Agencias del SNU Líderes y OCBs	Entrevista Grupo trabajo	PA1.1
¿En qué medida se han **movilizado recursos** y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?	¿Con que **recursos** esta **contribuyendo** su institución/organización al programa?	Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Líderes y OCBs	Entrevista Grupo trabajo	PA2.1

			Observación directa	
	Ver DP2.1			PA2.2
	¿Se están **involucrando los donantes** (ej. los de la Mesa de Cooperantes en Agua y Saneamiento), **otros actores** relevantes y población **en el diseño/adaptación de políticas** nacionales y locales? Contribuye a: RS3.1	GRE/CT GEA MSPAS MAGA Autoridades territoriales **Donantes/ONGs/Grupos/Mesas**		PA2.3
Nivel de Programa: Resultados **Criterio de evaluación: Eficacia**				
¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos, al alcance de los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** y a los objetivos establecidos por la ventana temática?	¿Cuáles son los **resultados más destacados** que ha logrado su institución/agencia hasta la fecha y cuáles las **áreas de menor avance**? (Ver notas adicionales) (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas) Contribuye a: PE5.2, RS1.7, RS2.4, RE10.1	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Líderes y OCBs	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	RE1.1
	¿Qué actividades y **resultados** se han logrados **en la provisión de servicios de agua** (para consumo humano y riego) y saneamiento y como se vinculan a los productos del PC? (Ver notas adicionales)	GRE/CT Agencias del SNU	Observación directa	RE1.2
	¿Cuentan ustedes con **información** sobre la intervención del PC, están **participando** en la elaboración de políticas y otras actividades del PC y están satisfechos con su nivel de	Líderes y OCBs Donantes/ONGs/Grupos/Mesas		RE1.3

	involucramiento?			
	Ver DP2.1			RE1.4
¿Se está cumpliendo con el **calendario de productos establecidos**? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?	Ver PE6.1		Entrevista Grupo trabajo Revisión documental Observación directa	RE2.1
¿Son los **productos** generados de la **calidad** que se necesita?	¿Está satisfecho con la **calidad de los productos** generados por el PC?	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Líderes y OCBs	Entrevista Grupo trabajo Observación directa	RE3.1
¿Cuenta el programa con **mecanismos de seguimiento** (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos? ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de	¿Ya se cuenta con un **programa técnico de monitoreo y seguimiento**? ¿Cómo va a funcionar?	UCP	Entrevista Grupo trabajo	RE4.1

los productos y resultados del programa conjunto?				
	¿Existe un **plan de monitoreo y seguimiento conjunto** para los PCs de Guatemala?	OCR		RE4.2
¿Está el programa proporcionando la **cobertura a la población** participante planificada en el documento de programa conjunto?¿En qué medida ha aportado el programa **medidas innovadoras** en la solución de los problemas identificados?	¿Cómo se han calculado los **beneficiarios** y comunidades alcanzados hasta la fecha? (Ver notas adicionales)	UCP	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	RE5.1
	Ver DP1.1		Observación directa	RE5.2
¿Qué **buenas prácticas** o **experiencias exitosas** o ejemplos transferibles se han identificado?	¿Puede mencionar una o mas **lecciones aprendidas** o la cosa mejor de este PC hasta la fecha (fase de diseño e implementación)? Contribuye a: NP1.2	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Delegaciones departamentales de los ministerios Líderes y OCBs Donantes/ONGs/Grupos/Mesas	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental Observación	RE6.1

			directa	
¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a mejorar las **capacidades de las entidades/instituciones gestoras** del sector para participar en la planificación estratégica de estos sectores?	¿Se han fortalecido las **capacidades de socios locales** para el **trabajo con mujeres, jóvenes y pueblos indígenas**? Contribuye a: RS1.4	Autoridades territoriales Líderes y OCBs	Entrevista	RE7.1
	¿Considera que las **capacidades de la institución/organización que representa** estén siendo fortalecidas y en que? Contribuye a: RS1.6	Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales Líderes y OCBs	Grupo trabajo Revisión documental	RE7.2
	¿Existe un **plan/estrategia general de fortalecimiento de las capacidades institucionales** que incluya las capacidades de liderazgo y coordinación y que logros se registran hasta el momento en tal ámbito de acción? Contribuye a: RS1.5	GRE/CT		RE7.3
¿Cómo ha mejorado el programa conjunto las **posibilidades de las entidades/instituciones gestoras del sector de obtener fondos** para la construcción y mantenimiento de las infraestructuras?	Ver DP2.1		Entrevista Revisión documental	RE8.1

¿Cómo ha contribuido el programa conjunto a mejorar la **comunicación y colaboración entre las diferentes instituciones** involucradas en el sector?	¿Qué progresos se han logrado en la **definición de roles y responsabilidades** así como en la **articulación inter-institucional** en los sectores agua y saneamiento, agua para riego, y GIRH?	GRE/CT GEA MANCUERNA	Entrevista Grupo trabajo	RE9.1
	¿Está el PC apoyando la **creación de espacios de coordinación local** en los cuales confluyan todos los actores clave in la MANCUERNA (incluyendo **mujeres, jóvenes y líderes de pueblos indígenas**)? Contribuye a: RS3.2	UCP Autoridades territoriales Líderes y OCBs	Revisión documental	RE9.2
¿En qué medida el PC toma en cuenta en sus intervenciones **aspectos diferenciados en función del sexo, raza, etnia, medio rural o urbano** de la población beneficiaria?	Ver RE1.1 (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)		Entrevista Grupo trabajo Revisión documental Observación directa	RE10.1
Nivel de Programa: Resultados				

Criterio de evaluación: Sostenibilidad				
¿Se están generando las condiciones necesarias para la **sostenibilidad de los efectos** del programa conjunto? A nivel local y nacional: i. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales? ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo? iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales? iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa? v. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?	¿Es la estructura que se quiere fortalecer en la **MANCUERNA auto-sostenible**? (Ver notas adicionales)	Pres. MANCUERNA AECID	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	RS1.1
	Tomando en cuenta el estado de avance del PC y las posibilidades de alcanzar los resultados esperados y la sostenibilidad de la intervención en los tiempos previstos ¿consideraría **oportuno solicitar una extensión** de 9 meses?	GRE/CT MANCUERNA		RS1.2
	Ver PE1.7			RS1.3

	Ver RE7.1 (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)			RS1.4
	Ver RE7.3			RS1.5
	Ver RE7.2			RS1.6
	Ver RE1.1 (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)			RS1.7
¿En qué medida son coherentes o difieren las **visiones y acciones de los socios** con respecto al programa conjunto?	¿Qué **colaboraciones** ha establecido o piensa establecer para contribuir a los resultados del PC?	Agencias del SNU Instituciones de gobierno central Autoridades territoriales	Entrevista Grupo trabajo	RS2.1
	Ver DP4.1			RS2.2
	Ver PE2.1		Revisión documental	RS2.3
	Ver RE1.1 (Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)		Observación directa	RS2.4
¿Se están creando **modelos de gestión** en el país que vayan a ser aplicados posteriormente en otras regiones?	Ver PA2.3		Entrevista Grupo trabajo	RS3.1
	Ver RE9.2		Revisión	RS3.2

	(Incluye consideraciones culturales, de género y étnicas)		documental	
¿De qué formas se puede **mejorar la gobernanza del programa conjunto** con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?	¿Cuales piensa que son o deberían de ser las principales **estrategias de salida y para la sostenibilidad**?	Dir. GEA Pres. MANCUERNA AECID Alcaldes Agencias del SNU	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	RS4.1
Nivel de País				
¿Qué **lecciones aprendidas o buenas prácticas** transferibles a otros programas o países se han observado durante el análisis de evaluación?	¿Qué **lecciones aprendidas o buenas prácticas** considera transferibles a otros programas o países?	OCR	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	NP1.1
	Ver RE6.1			NP1.2
¿En qué medida y de qué forma está el programa conjunto contribuyendo a progresar en la	¿En qué medida y de qué forma están este y los otros PCs contribuyendo a **progresar en la consecución de los**	OCR	Entrevista	NP2.1

consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el país?	**ODMs**?		Revisión documental	
	¿Se está implementando la **estrategia de incidencia y comunicación**? ¿Está esta contribuyendo al alcance de los ODMs?	OCR		NP2.2
	Ver DP2.1			NP2.3
¿En qué medida y de que formas están contribuyendo los programas conjuntos a avanzar en la **contribución a la reforma de las Naciones Unidas? One UN**	¿En qué medida y de que formas están **contribuyendo** este y los otros PCs en Guatemala a la **reforma de las Naciones Unidas**?	OCR	Entrevista Grupo trabajo Revisión documental	NP3.1
	¿Cómo está trabajando los **Comité Inter-ventana**? ¿Qué acciones inter-ventana están previstas para el PC de GED?	OCR		NP3.2
	Ver PE2.1			NP3.3
¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (**apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad**) en los programas conjuntos?	¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (**apropiación, alineamiento,** gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad) en este y los otros PCs?	OCR	Entrevista Revisión documental	NP4.1
¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la **incidencia en el marco de políticas públicas** del país?			Revisión Documental	NP5.1

Fuentes de Información:

Agencias del SNU
- UNICEF
- PNUD
- UNFPA
- OPS
- FAO
- OCR

Instituciones de gobierno central
- GEA
- Dir. GEA
- SEGEPLAN
- MSPAS
- MAGA
- INFOM
- MARN

Autoridades territoriales (de la MANCUERNA de los Municipios):
- Presid. MANCUERNA
- Gerente MANCUERNA
- Equipo técnico
- Alcaldes
- Equipos técnicos

Delegaciones departamentales de los ministerios:
- Delegado departamentales MSPAS
- Delegado departamentales MAGA

AECID

Líderes y OCBs vinculados y no vinculados con el programa)
- Representantes y líderes comunitarios;
- COCODEs;
- Representantes de grupos de ciudadanos, de mujeres o indígenas organizados/Organizaciones Comunitarias de Base (OCBs) involucrados por el PC: COFETARN, Grupo de riego "18 de abril", Mesa Occidental del Agua (MOA), Red de Agua y Saneamiento Marquense (RASMARQ), Coordinadora de Organizaciones de Recursos Naturales de San Marcos (CORNASAM)
- Representantes de grupos de ciudadanos, de mujeres o indígenas organizados/Organizaciones Comunitarias de Base (OCBs) no vinculados con el programa

Donantes/ONGs/Grupos/Mesas:
- Otros actores relevantes para sectores APS/AR/GIRH de nivel nacional (Grupos, Mesas, ONGs, etc.) vinculados y no vinculados con el programa
- Otros actores relevantes para sectores APS/AR/GIRH de nivel territorial (Grupos, Mesas, ONGs, etc.) vinculados y no vinculados con el programa

- Donantes y agencias de sectores APS/AR/GIRH WASH a nivel nacional vinculados y no vinculados con el programa
- Donantes y agencias de sectores APS/AR/GIRH presentes en la MANCUERNA vinculados y no vinculados con el programa

Grupos de gerencia y coordinación:

- CG
- UCP (Incluye entrevistas individuales al Coordinador Programa CP actual y el anterior y a los otros integrantes)
- GRE/CT

Notas Adicionales:

DP 1.1	E j. disponibilidad de fondos, capacidades locales, capacidades de empresa privada, consideraciones culturales, consideraciones diferenciadas por sexo, etnia y medio rural/urbano voluntad política, aspectos tecnológicos, procesos sociales, hábitos, contexto político y socio-cultural,.
DP4.1	El PC toma en cuenta sus intereses? Que opina sobre el nuevo marco de resultados es mas claro y realista? En su opinión que quiere lograr el PC?
PE1.1	**¿Que logros se reportan en las siguientes áreas criticas para la implementación de la segunda fase?** **Planes** - **Planes para terminar la implementación** en uno o dos años. - **Estrategias para** asegurar la contribución a los **ODMs y la sostenibilidad** de la acción. **La consolidación del proceso de cambio** - Avances en el **fortalecimiento de las estructuras de gerencia y coordinación** (contrataciones UCP, reuniones realizadas, decisiones ejecutivas tomadas a los diferentes niveles). - Activación de las **nuevas modalidades de asistencia técnica.** **Medidas de gestión** - **Herramientas de monitoreo y seguimiento** para la identificación rápida de los problemas, la toma de decisión oportuna y el control de los avances. - **Medidas administrativas tomadas** para evitar atrasos en la disponibilidad de recursos para la implementación. **Manejo de riesgos** - **Estrategias para abordar los riesgos para el PC,** en particular el riesgo relacionado con el **cambio de autoridades**.

PE1.3	Como sugiere de vender el PC a las nuevas autoridades? Que opina sobre la nueva estructura de gerencia y coordinación y el nuevo esquema operativo? Si pudiese cambiar algo durante la segunda fase del implementación que cambiaría?
PE1.10	El profesional de monitorio local apoya también la creación y funcionamiento del sistema de información local? El asistente administrativo da también apoyo al la MANCUERNA y otras contrapartes en el cumplimiento de los requerimientos administrativos de las agencias?
RE1.1	¿Que se esta haciendo/ ha logrado en: • Participación y empoderamiento de la población y grupos marginados (mujeres, jóvenes y pueblos indígenas) en el dialogo democrático? RS1 • Adaptación cultural de las intervenciones? PE5, RE10 • Genero y salud reproductiva (UNFPA, GEA, Autoridades locales, Líderes y OCBs) • Sensibilización sobre cloración (OPS, MSPAS)? Sensibilización sobre cuestiones ambientales (PNUD, FAO, MAGA, MARN, Autoridades Locales, Líderes y OCBs)? • Fortalecimiento de capacidades empresariales (PNUD, Autoridades locales, INFOM)? • Cooperación sur-sur (PNUD, GEA)? • Promoción de la higiene (Unicef, OPS, MSPS)? • Integración de la gestión de riesgo en planes municipales y políticas de agua y saneamiento (PNUD, Autoridades municipales)? • Escuelas saludables (Unicef, OPS, Autoridades locales)? • Sistema de información nacional y local (autoridades locales, OPS, FAO, UNFPA, GEA, MSPAS)?
RE1.2	Residuos solidos, viveros forestales, sistemas di riego, plantas tratamiento, insumos de agua y saneamiento?
RE5.1	Revisar meta beneficiarios, población indígena y comunidades en informe de avance ¿58 o 35 comunidades beneficiarias?
RS1.1	Como se financia la MANCUERNA y que perspectivas tiene? Cuales son los principales logros desde la creación de la MANCUERNA y los principales desafíos? De donde viene la inversión en infraestructura en la MANCUERNA?

Anexo VI

Guía para el desarrollo de los talleres de revisión de las conclusiones y recomendaciones preliminares a nivel central y territorial

Objetivo:

Validar y retroalimentar las conclusiones y recomendaciones preliminares de la evaluación para asegurar su adaptación al contexto guatemalteco y a las particularidades del PC.

Hora	Actividad	Metodología
10 min.	Bienvenida y presentación de los participantes	
10 min.	Objetivos, agenda y metodología del taller	Presentación plenaria, preguntas y respuestas
20 min.	Proceso y metodología de evaluación utilizada	Presentación plenaria, preguntas y respuestas
30 min.	Conclusiones y recomendaciones preliminares	Presentación plenaria, preguntas y respuestas
1h 35 min.	Revisión de las conclusiones y recomendaciones por niveles y criterios de evaluación	Trabajo en grupos (40 min) Receso (15 min.) Presentación de los trabajos de los grupos y discusión en plenaria (40 min)
10 min.	Conclusiones y acuerdos	
5 min.	Cierre del taller	