REVISIÓN GLOBAL

Guatemala

Ventana temática
Medio Ambiente y Cambio Climático

Título del Programa:
Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala –PC FOGARCLI-

Septiembre **2012**

Prólogo

El presente informe, Revisión Global del Programa Conjunto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala –PC FOGARCLI-", se enmarca en la Estrategia de Monitoreo y Evaluación del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), la cual requiere que todos los programas conjuntos del fondo realicen una evaluación de medio término y una evaluación final. En el caso particular de este programa, y ante la imposibilidad de llevar a cabo una evaluación final independiente, se optó por hacer este ejercicio de revisión global del programa conjunto con el objeto de recoger y poner en valor las experiencias de este programa.

Esta revisión global intenta resumir los logros y contribuciones de dicho programa poniendo especial énfasis en la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la elaboración de este informe.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en este informe pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

Foto: JA Cabo,
Archivo PC FOGARCLI

Revisión Global

Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala –PC FOGARCLI-

Informe Final Septiembre 2012

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas y Figuras 3

Tabla de Abreviaturas 4

I. Resumen Ejecutivo 5

II. Introducción 7

a. Antecedentes de la Revisión Global del PC 7
b. Objetivos de la Revisión Global 9
c. Enfoque y Herramientas Metodológicas 10
d. Hallazgos preliminares, brechas de información y mapa de actores para el Análisis Global del PC 12
e. Calendario de Actividades y entrega de Productos 14

III. Descripción de Resultados del PC-FOGARCLI 15

IV. Evaluación del programa en función de las dimensiones de análisis establecidas en TdR Revisión Global 23

a. Diseño del Programa 23
b. Aplicación de los Principios de Declaración de Paris 29
c. Gestión del Programa 34
d. Alcances de los Resultados 46
e. Reforma del SNU - Unidos en la Acción 82
f. Sosteniblidad 87
g. Multiculturalidad y Género 93

V. Conclusiones 98

VI. Lecciones aprendidas y Recomendaciones 102

VII. Limitaciones al Estudio y recomendaciones para subsanar en futuros PCs 110

Fuentes de Información Consultadas 111

VIII. Anexos 112

Anexo 1. Dimensión de análisis, Fuente documental, Actores a ser entrevistados e instrumento metodológico 113
Anexo 2. Guía General para Entrevistas 115
Anexo 3. Agenda para la Misión de Campo al Área Demostrativa del Programa Conjunto FOGARCLI 120
Anexo 4. Ejemplos de Productos producidos por el PC FOGARCLI 123

Lista de Tablas y Figuras

TABLA 1 CALENDARIO ACTIVIDADES ANÁLISIS GLOBAL PC FOGARCLI

TABLA 2 PRODUCTOS ANÁLISIS GLOBAL PC FOGARCLI

TABLA 3. MARCO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO BAJO EL CUAL SE DISEÑÓ EL PC FOGARCLI

TABLA 4 ALCANCE DE LOS EFECTOS ESPERADOS DEL PC FOGARCLI SEGÚN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN

TABLA 5. MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PC FOGARCLI

TABLA 6. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES EN CUANTO AL DISEÑO DE PC´S

TABLA 7. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA DECLARACIÓN DE PARIS

TABLA 8. EJEMPLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y LOGROS DE LA COLABORACIÓN QUE COADYUVARON AL LOGRO DE LOS EFECTOS DEL PC FOGARCLI

TABLA 9. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA LA GESTIÓN DE PC´S

TABLA 10. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO 1,4 Y 5 (ODMS) Y SU RELACIÓN CON EL PC FOGARCLI

TABLA 11. COBERTURA FORESTAL REPORTADA PARA BAJA VERAPAZ EN LOS DISTINTOS PERÍODOS DE ESTUDIO (EN HECTÁREAS)

TABLA 12. EVIDENCIA DE LOGROS A NIVEL DE LOS EFECTOS ESPERADOS DEL PC FOGARCLI

TABLA 13. PRODUCTOS DEL PC FOGARCLI SEGÚN LAS CATEGORÍAS DE REFERENCIA DE ESTA REVISIÓN

TABLA 14. PROYECTOS MANEJO DE CUENCAS HIDROGRÁFICAS Y RECURSOS NATURALES APROBADOS POR EL CODEDE PARA INVERSIÓN 2012.

TABLA 15. PROYECTOS PRODUCTIVOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA APROBADOS POR EL CODEDE PARA INVERSIÓN 2012.

TABLA 16. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR EL ALCANCE DE LOS RESULTADOS DE LOS PCS

TABLA 17. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR LA ACCIÓN CONJUNTA DEL SNU

TABLA 18. EVIDENCIA SOBRE SOSTENIBILIDAD DE INTERVENCIÓN DEL PC FOGARCLI A 5 MESES DEL CIERRE DEL PC FOGARCLI

TABLA 19. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PC FOGARCLI

TABLA 20. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR LA INCORPORACION DE CONSIDERACIONES SOBRE MULTICULTURALIDAD Y GENERO

TABLA 21. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES FINALES

FIGURA 1 CONTEXTO ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL DURANTE IMPLEMENTACIÓN DEL PC

FIGURA 2. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN CONTEMPLADAS EN EL DISEÑO DEL PC FOGARCLI

FIGURA 3. FLUJO Y NIVEL DE PRODUCTOS CONTEMPLADOS EN EL DISEÑO DEL PC FOGARCLI

FIGURA 4. ESQUEMA DE MODALIDADES DE EJECUCIÓN DEL PC FOGARCLI

FIGURA 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS DIFERENTES MODALIDADES DE EJECUCIÓN DE FONDOS DE ORGANISMOS DEL SNU PARA EL PC FOGARCLI SEGÚN DIMENSIÓN DEL CUMPLIMIENTO DECLARACIÓN DE PARIS

FIGURA 6. NIVELES DE RESULTADOS ANALIZADOS POR LA REVISIÓN GLOBAL DEL PC FOGARCLI

FIGURA 7. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS DE LA REVISIÓN GLOBAL Y SU RELACIÓN CON LOS DISTINTOS NIVELES DE INTERVENCIÓN DEL PC FOGARCLI

FIGURA 8. PROYECTOS AGROAMBIENTALES Y PRODUCTIVOS PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA, EN LOS QUE SE INVIERTEN LOS FONDOS DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO EN BAJA VERAPAZ (CODEDEBV).

FIGURA 9: PORCENTAJE DE INVERSIÓN EN PROYECTOS AGROAMBIENTALES Y PRODUCTIVOS PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DE FONDOS QUE INGRESAN AL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO EN BAJA VERAPAZ (CODEDEBV).

FIGURA 10. PRINCIPALES HALLAZGOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS, POR CADA TIPO DE IMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

FIGURAS 11 Y 12. VALORACIÓN DE BENEFICIARIOS (INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES, MUNICIPIOS Y COMUNIDADES) A LOS COMPONENTES DEL PC FOGARCLI

FIGURA 13. ESQUEMA CONCEPTUAL PARA INTEGRAR INTERVENCIONES DEL SNU VINCULANDO CONSEJOS DE DESARROLLO, DIVISIONES ADMINISTRATIVAS POLÍTICAS Y GESTIÓN INTEGRADA DE BIENES Y SERVICIOS AMBIENTALES

FIGURA 14. ESQUEMA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS DISTINTOS NIVELES DE INCIDENCIA DEL PC FOGARCLI

Tabla de Abreviaturas

CD	Comité Directivo
CEAs	Centros de Enseñanza y Aprendizaje
CGP	Comité Gerencial de Programa
CTP	Comité Técnico de Programa
F-ODM	Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FAO	Organización para la Alimentación y Agricultura
FMAM	Fondo del Medio Ambiente Mundial
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agropecuaria
INAB	Instituto Nacional de Bosques
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Alimentación
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OCR	Oficina del Coordinador Residente
PC FOGARCLI	Programa Conjunto ¨Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala
PINPEP	Incentivos Forestales para Poseedores de Pequeñas Extensiones de Tierra de Vocación Forestal o Agroforestal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia

UGAM	Unidades de Gestión Ambiental Municipal
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

I. Resumen Ejecutivo

El presente documento, Revisión Global del Programa Conjunto ¨Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala –PC FOGARCLI-¨ 2008-2012, resume los logros y contribuciones de dicho Programa según el alcance de sus distintos niveles de resultados, analiza las contribuciones del mismo a la implementación de la Declaración de París y la Reforma de la ONU, recopila evidencia sobre sostenibilidad, identifica aportes a la temática de género y multiculturalidad y sobre todo se enfoca en extraer aprendizaje mediante la identificación de lecciones aprendidas, para hacer recomendaciones en particular para el diseño de próximas intervenciones en la temática.

El estudio se enmarca en la Estrategia de Monitoreo y Evaluación del Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y con una metodología distinta a una evaluación convencional final, ejercicio que no fue desarrollado durante la implementación del PC FOGARCLI.

El principal aporte del PC FOGARCLI fue generar un modelo de intervención intersectorial donde se puedan implementar políticas nacionales relevantes para la reducción de vulnerabilidad (socio-económica y ambiental) a cambio climático y generar resultados en el territorio; en una modalidad que permite prestar atención inmediata a las poblaciones más vulnerables (comunidades rurales, indígenas que dependen del recurso hídrico para sus medios de vida) pero generando soluciones a mediano y largo plazo, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad ambiental.

Durante la Revisión se encontraron aportes al cumplimiento de 3 metas del ODM 7, aportes a los ODM 1,4 y 5 y cambios en actitudes y comportamientos de las personas e instituciones en los cuatro Efectos planteados y un logro del 90% de ejecución financiero y físico de los productos esperados.

Las personas que participaron en el PC FOGARCLI y que fueron entrevistados durante una misión de campo en Guatemala, incluyendo beneficiarios directos de las comunidades de las 6 microcuencas de Baja Verapaz (el área demostrativa), Alcaldes y equipos municipales actuales y anteriores, funcionarios y autoridades institucionales de MARN, MAGA, SEGEPLAN, MSPAS, oficiales de FAO, UNICEF y PNUD coincidieron en que a pesar de algunas limitaciones, el PC FOGARCLI contribuyó a cambiar la percepción sobre la problemática del cambio climático en la región del Corredor Seco, que permitió fortalecer los mecanismos de gobernanza local, (en cuanto a coordinación de componentes en aportar al bienestar y desarrollo de las familias participantes y dejar modelos de gestión viables e información relevante para su aplicación.

Fue particularmente importante el abordaje del tema de cambio climático desde una perspectiva intersectorial del PC FOGARCLI, que aunque tiene competencia en cuanto a la orientación a nivel de políticas el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, extiende su ámbito a la implementación de medidas desde la planificación para el desarrollo, y a través de distintos sectores como el de salud, agricultura y alimentación. Además de los distintos niveles de intervención del PC FOGARCLI, donde se encontró mayor coherencia de los componentes del PC fue en el espacio municipal, y en particular en los municipios de Salamá, Rabinal, y San Miguel Chicaj (del Departamento de Baja Verapaz) donde se

evidencia la vinculación de los cuatro Efectos esperados del Programa y donde se vincularon los cuatro componentes temáticos (políticas, agua y saneamiento, practicas productivas, servicios ambientales) convergieron:

- Efecto 1. Se desarrollaron políticas e instrumentos para gestión interinstitucional;
- Efecto 2. Se lograron acuerdos y mecanismos sociales para incidir en la gestión del territorio;
- Efecto 3. Se implementaron buenas prácticas productivas y de agua y saneamiento para adaptación a sequía; y
- Efecto 4. Se negociaron esquemas de pago o compensación por servicios ambientales.

Durante la Revisión Global se encontró evidencia sobre la sostenibilidad y utilidad de la mayoría de los productos entregados, en particular a nivel municipal y para la implementación de nuevos programas-proyectos de Cooperación. A pesar del cambio de administración gubernamental local, la mayoría de los actores locales entrevistados tenían conocimiento y participaron del PC FOGARCLI (incluyendo autoridades, delegados institucionales y cuadros técnicos). A nivel nacional el conocimiento del PC recae sobre todo en el personal técnico que trascendió de la administración anterior. Tanto en el ámbito nacional y local, como para el SNU, la implementación del PC FOGARCLI generó una red de actores que actualmente implementa otros Programas similares, tanto nacionales como de cooperación, y se utiliza la información, experiencia y lecciones aprendidas del PC FOGARCLI para su respectiva gestión.

El PC FOGARCLI utilizó una estrategia adecuada en cuanto a la armonización con sistemas nacionales de gobernanza y planificación, particularmente a través de los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo y en particular con la vinculación del nivel local –COCODEs- y municipal –COMUDEs-. El fortalecimiento de estos espacios, y la articulación de los distintos niveles favorece procesos de gobernanza local, así como el fortalecimiento de comisiones de seguimiento a la implementación de los Planes de Desarrollo Municipal y las Mesas de Diálogo, que abordan problemáticas específicas en territorios particulares.

La mayor limitante para potenciar la coherencia y sinergia entre todos los componentes fue la dispersión de los Componentes en dos ámbitos de intervención distintos. Tal como se mencionó anteriormente la integralidad se demostró donde lograron converger en un mismo territorio, aunque hubiese sido en distintos niveles familia-organización-comunidad-municipio-mancomunidad, pues el vínculo se logró mediante la vinculación de los distintos espacios con el respectivo nivel de Consejo de Desarrollo adecuado. Otra limitante fue la generación de una Estructura de Gobernanza complicada, que resultó de la misma disparidad entre el nivel de funcionarios que participaban de los distintos Comités y la atribución de una función de coordinación de políticas en esta estructura.

En cuanto a la temporalidad del Programa, los hallazgos sugieren que un mayor tiempo de diseño más amplio hubiese permitido ampliar y consultar con los actores locales (desarrollando también un análisis más exhaustivo de actores y de la problemática en una escala más detallada), propiciar una participación activa de las instituciones locales desde el inicio de implementación del Programa, lograr un análisis de capacidades más detallado, diseño de una estructura de gobernanza más funcional, y el desarrollo de un plan de comunicación y alianzas y un marco de monitoreo y evaluación (incluyendo su línea de base) de forma más estratégica y oportuna. Debido a la rotación de personal dentro de un período administrativo gubernamental y para garantizar que los resultados trascendieran del período administrativo también se recomienda que la duración de al menos 4.5 años, además del tiempo de diseño, hubiese potenciado más los resultados y continuidad de procesos.

II. Introducción

a. Antecedentes de la Revisión Global del PC

Contexto general: Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)

En diciembre de 2006 el PNUD y el Gobierno de España celebraron un importante acuerdo de asociación por la suma de 528 millones de euros con el objeto de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otros objetivos de desarrollo por medio del sistema de las Naciones Unidas. Además, el 24 de septiembre de 2008 España comprometió 90 millones de euros para el establecimiento de una ventana temática sobre infancia y nutrición. El F-ODM presta apoyo a programas conjuntos que duplican experiencias piloto satisfactorias y tienen repercusiones en la formulación de políticas públicas y la mejora de la vida de las personas en 49 países al acelerar el progreso hacia el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo clave.

El F-ODM trabaja por conducto de los equipos de las Naciones Unidas en los países promoviendo una mayor coherencia y eficacia de las intervenciones de desarrollo por medio de la colaboración entre los organismos de las Naciones Unidas. El Fondo utiliza intervenciones basadas en programas conjuntos y hasta la fecha ha aprobado 128 de estos programas en 49 países en ocho ventanas temáticas que contribuyen de distintas maneras al logro de los ODM, la implicación nacional y la reforma de las Naciones Unidas.

La estrategia de seguimiento y evaluación del F-ODM

El Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio –F-ODM- ha puesto en práctica una estrategia de seguimiento y evaluación basada en los resultados para hacer el seguimiento y medir los efectos generales de esta contribución histórica a los ODM y el multilateralismo. Esta estrategia se basa en los principios y las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en términos de calidad e independencia de las evaluaciones. La estrategia se basa en las necesidades de información y las preocupaciones de los distintos interesados, al tiempo que procura equilibrar las metas de rendición de cuentas y aprendizaje. Los objetivos principales de la estrategia son los siguientes:

1. Prestar apoyo a los programas conjuntos a fin de obtener resultados para el desarrollo;

2. Determinar el valor y los beneficios de los programas conjuntos y medir su contribución a los tres objetivos del F-ODM, los ODM, la Declaración de París y la iniciativa Unidos en la acción;
3. Obtener y recopilar los conocimientos empíricos y la experiencia adquirida para ampliar y duplicar las intervenciones de desarrollo que han tenido éxito.

En el marco de la estrategia de seguimiento y evaluación del F-ODM y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, todo equipo de programa ha sido responsable de elaborar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación, estableciendo líneas de base para indicadores (cuantitativos y cualitativos) y de realizar una evaluación final.

El Programa Conjunto ¨Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala (FOGARCLI)¨

El programa conjunto diseñado dentro de la Ventana de Cambio Climático en Guatemala tiene como propósito desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua, para fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático mediante la implementación del marco de políticas nacionales relevantes a la gobernabilidad ambiental y el desarrollo de intervenciones demostrativas a nivel descentralizado en una de las regiones del país más vulnerable a sequía denominado como “Corredor Seco”.

Para ello el programa desarrolló una intervención enfocada en dos niveles geográficos: 6 microcuencas del departamento de Baja Verapaz: Cachil, San Miguel, Xesiguán, El Zope, La Virgen y Pamacal, conocidas como área demostrativa y 5 departamentos del oriente del país: Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jalapa y Jutiapa, denominada en este informe como área de ampliación. A su vez, se trabajó enfocados en tres grupos de actores sociales: a) instituciones públicas locales vinculadas legalmente con la administración de los recursos naturales, b) instituciones privadas y miembros de la sociedad civil organizada, c) comunidades rurales usuarias directas de los recursos naturales, especialmente el agua.

El PC-FOGARCLI comenzó en agosto de 2008, con una vigencia de 3 años, a los cuales se le han sumado 6 meses de ampliación. Financieramente se le aprobó un monto total de US$3.600,000. Su ejecución involucra 3 Agencias del Sistema de Naciones Unidas: i) Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), ii) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el iii) Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con sus diferentes modalidades operativas. Estas se han asociado con 4 instituciones de gobierno: i) Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN); ii) Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA); iii) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y iv) la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (SEGEPLAN).

El programa conjunto cuenta con cuatro resultados principales que son:

- Las instituciones gubernamentales de la región del Corredor Seco (5 Departamentos) generan propuestas para implementar coordinadamente los instrumentos de política pública en torno a la gobernabilidad ambiental.

- Las familias y las organizaciones comunitarias participan activamente en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales en 5 municipios del Corredor Seco.
- Las comunidades, gobiernos municipales y mancomunidad de 5 municipios del Corredor Seco realizan buenas prácticas de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible).
- Las instituciones gubernamentales del Corredor Seco, las comunidades, las familias, los gobiernos municipales y mancomunidades de 5 municipios negocian mecanismos de financiamiento ambiental con énfasis en el recurso agua.

b. Objetivos de la Revisión Global

Como se establece en la Estrategia de seguimiento y evaluación y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del FODM, los programas conjuntos serán objeto de una evaluación final que es gestionada por ellos mismos. El Secretariado del FODM en su función de seguimiento y evaluación de los programas del fondo ha gestionado una revisión global del programa que sustituye la evaluación final, y va más allá del análisis de los cuatro criterios de evaluación: eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad. Haciendo un análisis de las lecciones aprendidas y recomendaciones de futuro.

La revisión global tiene por **objetivo general**, medir los resultados y efectos potenciales generados del programa en términos de desarrollo sobre la base del alcance y los criterios incluidos en estos TdR. Para realizar esta revisión se tendrán en cuenta tanto los documentos generados por el programa, cómo las observaciones que se deriven de la visita a terreno que se realizaran durante el análisis.

Los **objetivos específicos** consisten en el análisis, descripción y valoración de los siguientes aspectos en base a una triangulación de datos:

- El proceso de diseño del programa conjunto.
- El proceso de operativización del programa conjunto.
- Impacto y calidad de los resultados obtenidos alcanzados por el programa conjunto.
- La aplicación de los principios de la Declaración de Paris y los lineamientos de la programación conjunta (Unidos en la Acción).
- Sostenibilidad social, técnica y financiera de las iniciativas promovidas por el programa.
- Por otro lado, también se pretenden **identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas** para futuras iniciativas de desarrollo.

UNIDAD Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación es el programa conjunto**,** entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante la ejecución.

Las dimensiones de análisis que el estudio cubrirá serán las siguientes:

- **Diseño**: métodos de formulación y procesos participativos utilizados. Alineamiento.
- **Aplicación de los Principios de la Declaración de Paris**: apropiación, alineamiento, armonización/coordinación de donantes y rendimiento mutuo de cuentas.
- **Gestión del programa:** operativización del diseño, proceso de coordinación, seguimiento y evaluación y la de comunicación y gestión del conocimiento.
- **La Reforma de la ONU:** contribución del programa al proceso de la reforma de Naciones Unidas y el valor añadido de intervenir conjuntamente.
- **Consecución de resultados**: avances respecto a las metas iniciales, calidad, vigencia y aplicación, efectos tangibles e intangibles y sostenibilidad. Contribuciones del programa como conjunto al sector medioambiental en Guatemala. rol que la sociedad civil.
- **Sostenibilidad** de las intervenciones del programa conjunto: evaluación de la estrategia de sostenibilidad.
- **Multiculturalidad y género** y como elemento transversal.

La exposición de resultados del análisis de cada una de estas dimensiones seguirá el siguiente esquema:

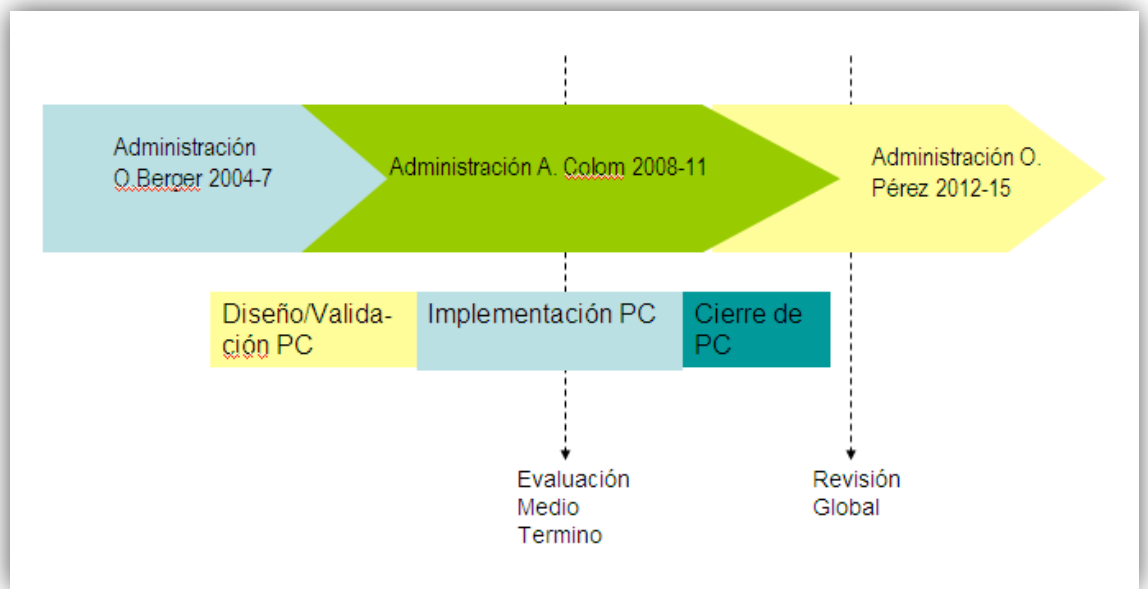
1. Descripción de la situación
2. Análisis y hallazgos
3. Lecciones aprendidas/Buenas prácticas
4. Recomendaciones para futuras intervenciones

c. Enfoque y Herramientas Metodológicas

Tal como se menciona en el objetivo, la Revisión Global tiene como finalidad medir la contribución de los resultados del Programa, en los diferentes niveles: producto, efecto e impacto (si existe evidencia de tal nivel) en las diferentes dimensiones mencionadas, y destacar lecciones aprendidas y buenas prácticas para futuros Programas Conjuntos.

Para determinar el enfoque metodológico es importante analizar las circunstancias en que se desarrolla este Análisis Global. Por un lado existe una limitación para la búsqueda de información directa de algunas dimensiones del PC, pues muchos de los principales involucrados en la ejecución e implementación de las instituciones nacionales no permanecieron en sus cargos luego del cambio de administración gubernamental (Ver Figura 1). Tanto los líderes de las carteras sectoriales y sus equipos técnicos (MARN, MSPAS, MAGA y SEGEPLAN) han cambiado, así como un cambio en el liderazgo y equipos municipales del área demostrativa del PC, pues la mayoría de Alcaldes no fueron re-electos. Así mismo, el equipo del PC terminó de laborar en febrero del presente año.

FIGURA 2 CONTEXTO ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL DURANTE IMPLEMENTACIÓN DEL PC



No obstante, esta situación presenta una oportunidad para identificar aquellos productos que trascendieran del período de ejecución del PC, y aunque en una etapa muy cercana al cierre del Proyecto, identificar si desde ya se puede visualizar un cambio a nivel de instituciones o sistemas, o sea, un Efecto esperado por el PC e indicios de impactos. También será relevante analizar si los productos fueron directamente vinculantes al logro de los resultados a mayor escala, en aras de contribuir al proceso de formulación de otros Programas Conjuntos y tal como se requiere en los TDRs, contribuir a reconocer que intervenciones son más costo-efectivas.

El principal valor agregado que pueda obtenerse de desarrollar bajo estas circunstancias el análisis global del PC, contrastado con lo que fuera una Evaluación Final (que se hubiese desarrollado dentro de la fase de ejecución del PC), será entonces colectar toda la evidencia documental y de información directa que enriquezca los hallazgos del Sistema de Monitoreo y Evaluación interno del PC, las misiones y evaluaciones externas, y las valoraciones del equipo amplio de actores que participaron del PC para determinar el grado, dimensiones y sostenibilidad de los resultados planteados por dicho Programa en todas las dimensiones solicitadas por los TDRs.

También como se indica en los TDRs se contará con dos fuentes de información:

- **Fuentes documentales**: Dentro de esta categoría de información, se contemplarán tanto los documentos generados por el PC como aquellos contextuales locales, nacionales e internacionales que permitan contribuir al análisis y formar juicios de valor. Adicional a lo solicitado por los TdR, se ha detallado más la lista de documentos que se consideran relevantes para el análisis global del PC (ver Anexo I, donde se detalla la fuente según dimensión del análisis).

- **Fuentes de información directa:** La información de fuentes directas, ya sea a través de entrevistas (telefónicas, personales) o encuestas (vía electrónica o física), y el uso de cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes se enfoca en el análisis de brechas de información presentado a continuación y en la búsqueda de evidencia que permita inferir si se han logrado los Efectos o Impactos esperados (o no esperados) tras la implementación del PC.

Es importante recalcar que al haber participado del proceso de formulación, implementación, e inicio del cierre del PC, la consultora también cuenta con experiencia personal[1] respecto a las distintas dimensiones a analizar. Dicha información será útil para enriquecer cada uno de los componentes del análisis, y será reflejado de una manera objetiva y que contribuya a la reflexión, lecciones aprendidas e identificación de buenas prácticas como complemento de las otras fuentes de información.

d. Hallazgos preliminares, brechas de información y mapa de actores para el Análisis Global del PC

Según los Términos de Referencia de la Revisión Global del PC, se utilizarán metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. Para determinar dichas necesidades de información, se desarrolló una revisión preliminar de la documentación disponible y en base a las dimensiones del análisis requerido por los TdR. A partir de ello desarrolló una **matriz sobre hallazgos e hipótesis preliminares y las brechas de información** para identificar a que **actores** se debe considerar en el proceso de recopilación de información directa (Anexo 1).

En la mencionada matriz también se incluyó un listado preliminar sobre las **fuentes documentales** principales que se utilizarán para analizar cada dimensión. Dentro de esta categoría de información, se contemplan tanto los documentos generados por el PC como aquellos contextuales locales, nacionales e internacionales que permitan contribuir al análisis y formar juicios de valor.

La **información** también se obtendrá **de fuentes directas**, ya sea a través de entrevistas (telefónicas, personales) o encuestas (vía electrónica o física), y el uso de cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes. También en el Anexo 1 se identifican los principales actores (informantes) a los que se entrevistará ya sea en forma telefónica, electrónica-escrita o personal (entrevista o grupo focal) para subsanar las brechas de información identificadas para cada dimensión del análisis. En la matriz también se especifica que método se utilizará cada actor, pues dependiendo del informante y las formas culturales de consulta comúnmente utilizado por los beneficiarios comunitarios, municipales e instituciones gubernamentales se espera no generar barreras comunicativas y generar un espacio de confianza y reflexión sobre los temas a tratar.

[1] Desde Diciembre del 2006 hasta Enero del 2012, fue Oficial de Programa del Área de Energía y Medio Ambiente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, dentro del Portafolio Programático, era encargada del Programa Conjunto –FOGARCLI-, y era el enlace técnico líder ante la OCR (pues PNUD fungía como Agencia Líder según el sistema de Coordinación del SNU en Guatemala). También lideró el grupo de Ambiente, Agua y Desastres durante la formulación del UNDAF 2010-2014.

Para generar los instrumentos de consulta específicos para cada actor, se ha desarrollado una matriz de preguntas preliminares para cada una de las dimensiones requeridas para el Análisis Global del PC (Anexo). Se especifica según los actores identificados a quien/es se dirigirá la pregunta indicativa. A partir de este análisis y durante el desarrollo del informe preliminar se detallará una herramienta para cada grupo/actor. De esta manera se espera cubrir todos los aspectos de información requeridos y optimizar el tiempo de misión a Guatemala.

La mayor cantidad de entrevistas se desarrollará durante una visita de campo de 5 días laborables, para las que se planificará una Agenda de trabajo de forma conjunta con la Oficina del Coordinador Residente de Guatemala, el resto de entrevistas electrónicas y/o telefónicas se harán durante el periodo de elaboración del informe preliminar. La Agenda de la visita de campo tendrá por objetivo principalmente, complementar información para el análisis de hipótesis derivadas de la revisión documental, el análisis de brechas de información, así como para el estudio detallado de la sostenibilidad del programa.

e. Calendario de Actividades y entrega de Productos

TABLA 3 CALENDARIO ACTIVIDADES ANÁLISIS GLOBAL PC FOGARCLI

Etapa	Semana Análisis Global 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enfoque Metodológico	30 mayo-5 junio									
Informe Preliminar		6 -26 junio								
Agenda de Misión*			13-26 junio							
Revisión S-FODM y OCR					27 junio- 3 julio					
Misión a Guatemala						4-25 julio				
Borrador Informe Final							26julio-8de agosto			
Revisión S-FODM y OCR									8 -15 agosto	
Informe Final										15-23 Agosto

- Se trabajara desde la tercera semana de análisis para asegurar planificación y disponibilidad de actores.

TABLA 4 PRODUCTOS ANÁLISIS GLOBAL PC FOGARCLI

Producto	Fecha entrega
Producto 1 Enfoque Metodológico	5/6/2012
Producto 2 Informe Preliminar	26/6/2012
Producto intermedio Borrador Informe Final	8/8/2012
Producto 3 Informe Final	23/8/2012

III. Descripción de Resultados del PC-FOGARCLI

El programa conjunto diseñado dentro de la Ventana de Cambio Climático del F-ODM España en Guatemala tuvo como propósito desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua, para fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático mediante la implementación del marco de políticas nacionales relevantes a la gobernabilidad ambiental y el desarrollo de intervenciones demostrativas a nivel descentralizado en una de las regiones del país más vulnerable a sequía denominado como "Corredor Seco". En el documento de Programa se resalta que en ésta región la población rural, indígena y sobre todo las mujeres no cuentan con adecuado acceso al recurso agua, condición que se agrava ante la variabilidad climática producida por el cambio climático, como se pudo constatar durante el período de sequía del 2009.

También resalta el Documento de Programa que el acceso a agua limpia y saneamiento se le ha otorgado la jerarquía de derecho humano. Con el fin de evitar la privación a dicho derecho, es de vital importancia que los gobiernos otorguen máxima prioridad al desarrollo de estrategias y planes destinados a ampliar los servicios de agua potable y saneamiento y que se promuevan y repliquen las buenas prácticas en el uso de los recursos naturales para garantizar la sostenibilidad del recurso en el mediano y largo plazo.

Además el PC FOGARCLI tuvo como referencia y objetivo de fortalecer la Gobernabilidad del Agua que el SNU define como *"Los procesos políticos, económicos, sociales; así como las instituciones a través de las cuales los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, toman decisiones acerca de cómo utilizar desarrollar y manejar los recursos hídricos de forma optima".*

El diseño del PC es consistente en cuanto al mandato del Sistema de Naciones Unidas a tener un rol catalizador y de apoyo a acciones que tengan como fin de evitar que "la violación del derecho humano a tener agua limpia y saneamiento destruya el potencial humano en gran escala"[2] y a contribuir con el logro de los Objetivos del Milenio – ODM (específicamente, Objetivo 7 e impacto en Objetivos 1,4 y 5).

Dicho Programa también estuvo enmarcado en las prioridades de Gobierno de Guatemala de atender a la problemática de gestión de los recursos naturales que ha sido identificada en el MANUD 2005-2008 como uno de los cuatro pilares en los que se desarrolla el Marco Programático del SNU en Guatemala, y posteriormente ratificado por el proceso de formulación del MANUD 2010-2014, donde una de las áreas de cooperación acordadas entre el Gobierno de Guatemala y el SNU se consolidó bajo el siguiente resultado prioritario 1.1: *Para el año 2014, se ha fortalecido la gestión ambiental, con la participación organizada de la población, y reducido el riesgo a desastres, existe un mayor aprovechamiento de la energía renovable y un mayor acceso a servicios de agua potable y saneamiento, con énfasis en las poblaciones más vulnerables a los riesgos climáticos y geológicos de Guatemala.*

En resumen, el PC FOGARCLI se enmarca en los siguientes instrumentos de cooperación para el desarrollo en diferentes niveles:

---

[2] PNUD. 2006. Informe Global de Desarrollo Humano dedicado al Agua.

TABLA 3. MARCO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO BAJO EL CUAL SE DISEÑÓ EL PC FOGARCLI

Instrumento de Cooperación	Marco de Resultados con sistema de seguimiento y evaluación?
Derechos Humanos- Acceso al Agua	No es medido como resultado, pero sí se generan informes sobre su cumplimiento por medio de las relatorías especiales.
Objetivos de Desarrollo del Milenio	Sí, cuenta con un marco de metas e indicadores. Cada País signatario debe desarrollar los Informes correspondientes a su avance. El F-ODM generó en 2009 un marco de indicadores comunes.
Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo MANUD períodos 2005-2009 y 2010 al 2014	Sí, cuenta con un marco de metas e indicadores. Es donde conjuntamente el País pone en manifiesto los requerimientos de cooperación para el Desarrollo que requiere del SNU en un período determinado, tomando en cuenta sus prioridades y políticas y el mandato y ventajas comparativas del SNU. El SNU lidera procesos de seguimiento y evaluación.

Elaboración propia a partir de información del Documento de Programa PC-FOGARCLI (2008)

El diseño del Programa Conjunto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala", fue planteado bajo la estrategia de gestión basada en resultados o RBM, como se conoce por sus siglas en ingles[3]. En dicho marco, se plantean los distintos niveles de resultados que el Programa Conjunto se propuso alcanzar:

- Productos – es decir, los productos y servicios específicos que surgen del procesamiento de los insumos en el curso del programa;
- y el nivel de Efectos, es decir, el cambio en las condiciones de desarrollo que el PC se propone obtener. Los efectos incorporan la producción de productos, así como la contribución de los socios, en este caso al sector medioambiental del país.

[3] PNUD (2002) define a la **gestión basada en resultados (GBR)** como una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos. La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño.

Específicamente, el PC se enfocó en fortalecer la coordinación interinstitucional para implementar políticas relevantes a la gobernabilidad ambiental en el Corredor Seco (Efecto 1), fortalecer la participación de la sociedad civil organizada (Sistema de Consejos de Desarrollo) en el manejo de los recursos naturales de 6 municipios (Efecto 2); fortalecer los mecanismos de gestión y uso del agua a nivel de mancomunidades, municipalidades y comunidades de 6 municipios (Efecto 3) y aumentar el acceso a mecanismos de financiamiento ambiental en el Corredor Seco en especial de los 6 municipios priorizados (Efecto 4).

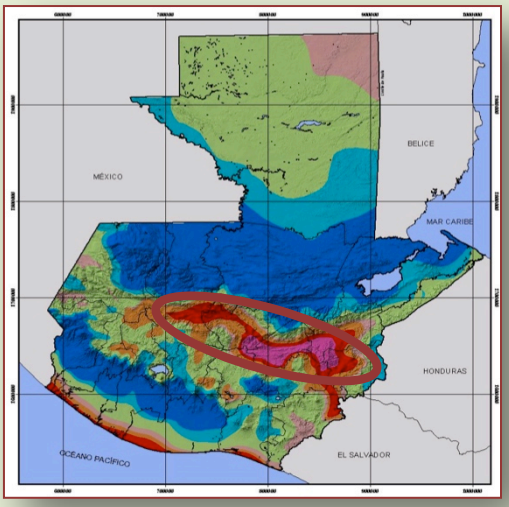
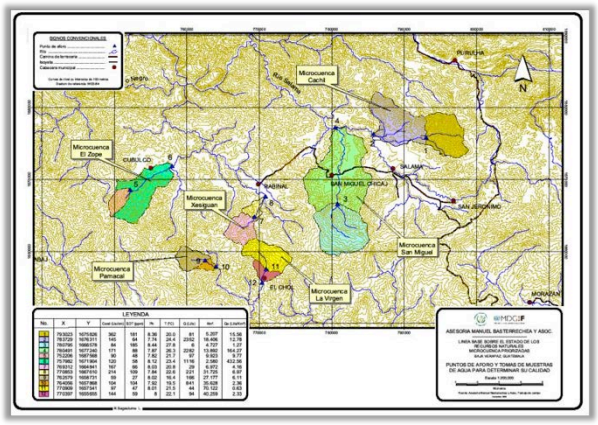
Área de Intervención del PC-FOGARCLI

Como se puede leer de la redacción de los Efectos, el PC fue diseñado en dos áreas de intervención: a) Corredor Seco (6 Departamentos) y b) Área Demostrativa (6 municipios) (Véase Tabla 4). Este diseño tiene coherencia con los lineamientos de los Términos de Referencia de la Ventana de Ambiente y Cambio del F-ODM España (2007), para el cual se recomendaba la localización de las intervenciones y de los ODM a unos municipios y micro-cuencas específicas. Las áreas de intervención son las siguientes:

- Corredor Seco que comprende los Departamentos de El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jutiapa, Baja Verapaz y Quiche, donde se hace intervenciones con actores institucionales a nivel de delegaciones, ONG´s, sector privado, sociedad civil organizada (COCODES y COMUDES).

- Área Demostrativa de intervención 6 Municipios. A partir de criterios de acceso al agua por parte de los hogares y amenaza de sequía se seleccionaron 6 municipios de Baja Verapaz (dentro del corredor seco). Los municipios seleccionados para el área demostrativa del proyecto son Cubulco, San Miguel Chicaj, Rabinal, Salamá, El Chol y Granados. Los municipios seleccionados tienen una superficie de 2,164 Kms2 y una población de 153,742 personas. Si bien todas las áreas del corredor seco son prioritarias, el área demostrativa fue seleccionada porque con relación a otras localizaciones del corredor seco es la que presenta menos apoyo por parte de actividades y proyectos del Estado como de la comunidad internacional.

TABLA 4 ALCANCE DE LOS EFECTOS ESPERADOS DEL PC FOGARCLI SEGÚN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN

Efecto Esperado del PC	Área de Intervención
Efecto 1: Las instituciones gubernamentales del Corredor Seco generan propuestas para implementar coordinadamente los instrumentos de política pública en torno a la gobernabilidad ambiental. Efecto 4: Las instituciones gubernamentales, las comunidades, los gobiernos municipales y mancomunidades del Corredor Seco negocian esquemas de pago o compensación de servicios ambientales con énfasis en el recurso hídrico.	
Efecto 2: Las familias y las organizaciones comunitarias participan activamente en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales del corredor seco. Efecto 3: Las comunidades, gobiernos municipales y mancomunidad realizan buenas prácticas de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible).	

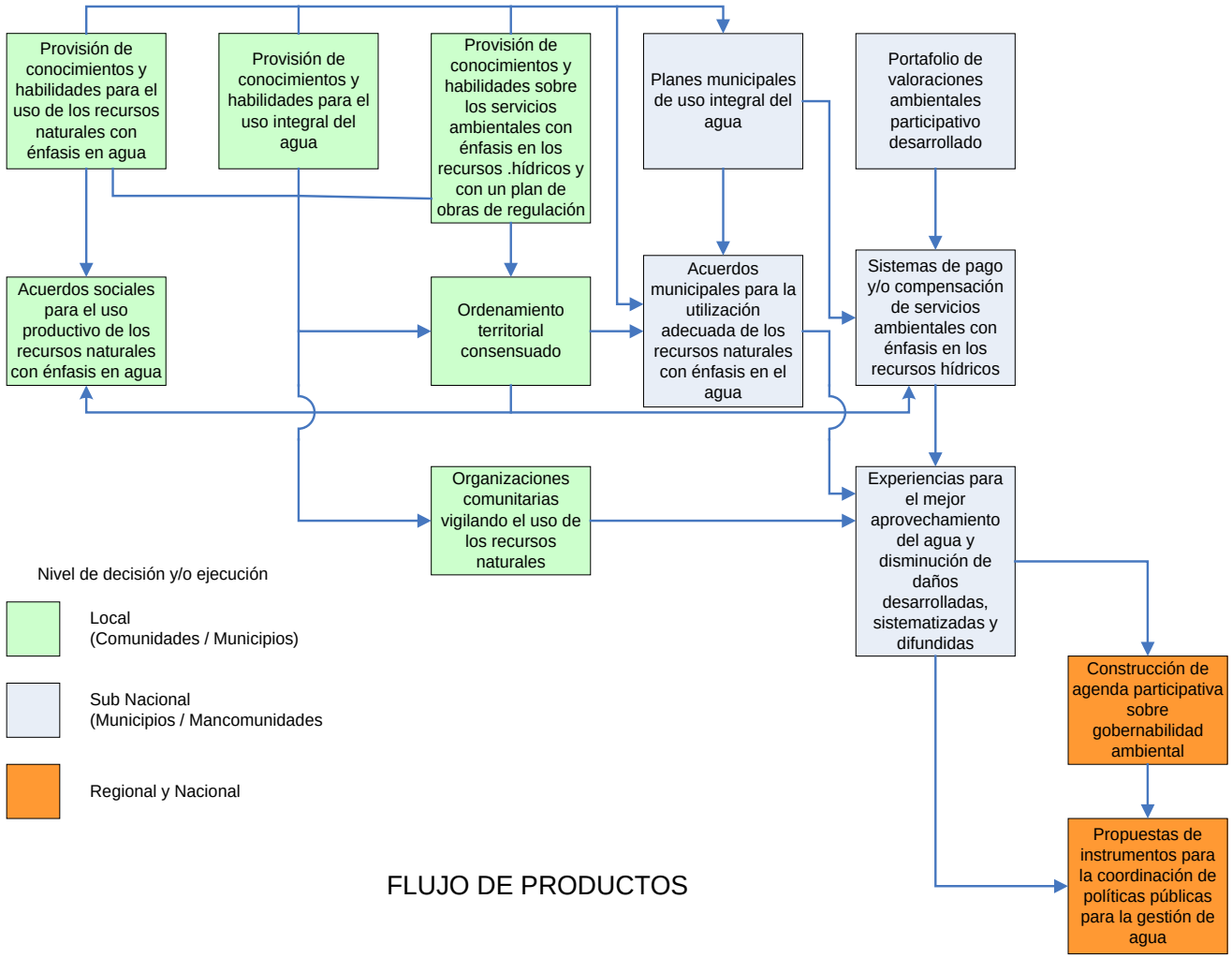
Originalmente el PC había identificado la consecución de las siguientes etapas:

FIGURA 2. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN CONTEMPLADAS EN EL DISEÑO DEL PC FOGARCLI

Elaboración propia a partir de Documento de Programa

Consecuentemente con el nivel de Alcance de los Resultados, cada Producto tenía un nivel de intervención según las áreas descritas anteriormente como se describe en la Figura a continuación.

FIGURA 3. FLUJO Y NIVEL DE PRODUCTOS CONTEMPLADOS EN EL DISEÑO DEL PC FOGARCLI



Documento de Programa PC FOGARCLI (2008)

El marco de Seguimiento y Evaluación fue revisado del original propuesto en el Documento de Programa en septiembre de 2010. A partir de entonces, el marco se compuso por 18 indicadores relacionados a 15 productos, y no se definieron ningún indicadores a nivel de efectos y objetivo del Programa. El desarrollo del Marco de Indicadores Comunes por Ventana del F-ODM fue posterior al diseño del PC. La Tabla a continuación resume los indicadores y metas esperadas para el período de ejecución.

TABLA 5. MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PC FOGARCLI

Producto	Indicador	Meta
1.1	# de políticas públicas municipales formuladas con participación de instituciones gubernamentales.	Al menos 1 en al menos 1 municipio de cada departamento del Corredor Seco.
1.1	Existencia de un compendio de instrumentos de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático validado.	Existe un compendio de instrumentos de políticas públicas validado.
1.2	Agenda compartida de gobernabilidad ambiental aprobada por CODEDES y publicada.	Agenda compartida del Corredor Seco para fortalecer la gobernabilidad ambiental.
1.3	% habitantes del área demostrativa que reciben mensajes previstos en el plan.	25% de la población del área demostrativa del Programa.
1.4	% de ejecución física y financiera del programa conjunto	100% de ejecución física y financiera.
2.1	# de proyectos de manejo de los RRNN propuestos por COCODES incorporados a la propuesta de presupuesto municipal del área demostrativa.	Al menos 6 proyectos de manejo de RRNN propuestos por COCODES.
2.2	# de acuerdos establecidos con participación social para el uso productivo sostenible de los recursos agua, suelo y bosque.	Al menos 1 acuerdo municipal establecido con participación social.
2.3	# de planes de desarrollo municipal actualizados en el área demostrativa.	Al menos 3 municipios cuentan con PDM actualizados.
2.4	# de organizaciones comunitarias que ejecutan planes para auditoria social del cumplimiento de los acuerdos sobre ordenamiento territorial.	8 organizaciones comunitarias ejecutan planes para auditoría social de los acuerdos de ordenamiento territorial.
3.1	# de comunidades que implementan acciones y medidas para el uso integral del agua con apoyo de las municipalidades.	Al menos 20 comunidades implementan acciones y medidas para el uso integral del agua.
3.2	# Planes municipales de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible) desarrollados, revisados y aprobados por los Concejos Municipales.	Al menos 1 plan municipal de uso integral del agua aprobado por el Concejo Municipal.
3.3	# experiencias para mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños desarrolladas,	Al menos 5 experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y

	sistematizadas y difundidas.	disminución de daños.
3.4	# de acuerdos municipales (ordenanzas) establecidos para la utilización adecuada de los RRNN que privilegian el uso del agua para consumo doméstico.	Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal que privilegie el agua para consumo doméstico
3.4	# de acuerdos municipales establecidos para la utilización adecuada de los RRNN que privilegian el uso del agua para agricultura sostenible.	Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal que privilegie el agua para agricultura sostenible.
4.1	% de tomadores de decisión de instituciones gubernamentales, municipalidades y mancomunidades de Baja Verapaz, El Progreso, Zacapa y Chiquimula que cuentan con conocimientos y habilidades sobre servicios ambientales con énfasis en los hídricos.	Al menos 60% de los tomadores de decisión cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos.
4.1	# de cursos de capacitación impartido a comunidades.	50 cursos de capacitación en servicios ambientales impartidos a comunidades
4.2	# de estudios de valoración económica de servicios ambientales.	3 estudios de valoración económica de servicios ambientales.
4.3	# de cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.	Al menos 2 cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.

Marco de Seguimiento y Evaluación PC FOGARCLI, 2010

IV. Evaluación del programa en función de las dimensiones de análisis establecidas en TdR Revisión Global

a. Diseño del Programa

Descripción de la situación

El proceso de diseño del Programa PC FOGARCLI inició a partir de la convocatoria del Fondo ODM España para la Ventana de Ambiente y Cambio Climático en marzo del 2007. Inicialmente el Coordinador Residente convocó a todas las organizaciones del SNU a discutir la temática, y solicitó al PNUD liderar el proceso de convocatoria y desarrollo por contar con un portafolio consolidado de ambiente y energía. Es oportuno mencionar que PNUMA, quien temáticamente lidera el tema no tiene personal fijo, o sea no es una organización del SNU residente en Guatemala. A partir de entonces, las organizaciones del SNU en Guatemala interesadas en la temática se acercaron al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, MARN quien a su vez fue convocando a otras instituciones gubernamentales: SEGEPLAN, MAGA, MSPAS, para la definición del PC. Es importante mencionar, que tal como se describe en la Figura 1, el diseño del Programa coincidió con el último año de la Administración gubernamental presidida por el Presidente Oscar Berger.

Desde el inicio del diseño se contó con la claridad de la problemática prioritaria, adaptación a sequía por efectos del cambio climático y variabilidad climática. Esta temática surgió de una serie de análisis nacionales y regionales de vulnerabilidad al cambio climático y necesidades de fortalecimiento de capacidades para la adaptación, iniciativas apoyadas por Hivos, PNUD-FMAM, y otros Cooperantes a través de la Unidad de Cambio Climático del MARN. Tras intensas reuniones de definición, las organizaciones del SNU que quedaron apoyando el proceso fueron UNICEF, FAO y PNUD en apoyo a las instituciones nacionales mencionadas.

El período inicial para la definición de la Nota Conceptual fue limitado (8 semanas), y tras someter la propuesta se recibió notificación que había sido aprobada un par de meses más tarde. Luego inició el proceso de formulación del Programa, durante esta etapa hubo muchas sesiones de puesta en común de un marco conceptual pues debido a la complejidad, el carácter intersectorial, y la poca referencia de trabajo de implementación sobre territorio de la temática seleccionada[4], adaptación al cambio climático, se hizo necesario profundizar ampliamente sobre el abordaje a la temática. El personal de las instituciones y del SNU debían realizar un trabajo intenso en encontrar un enfoque común para desarrollar la propuesta, validarla, y consultar a sus respectivas autoridades. Para entonces, la carga de trabajo que suponía para los técnicos institucionales de MARN, MAGA, MSPAs y del SNU se tornó insuficiente para completar la tarea. Por ello y además para evitar algún posible sesgo temáticos de cada dupla que favoreciera un enfoque sectorial (ej. agricultura sobre conservación de bosques), representado por cada dupla organización gubernamental-organización del SNU, y

[4] Los proyectos y esfuerzos del Gobierno de Guatemala con apoyo, en la mayoría de casos con apoyo de cooperación, se habían enfocado principalmente en estudios, comunicaciones nacionales o implementación de medidas para adaptación pero en algún sector específico y no un abordaje intersectorial (por ejemplo en fortalecer conectividad del SIGAP).

debido a la intensidad de dicho proceso de planificación en particular por el corto tiempo requerido, se propuso contratar a un equipo multidisciplinario de consultores para facilitar el proceso de diseño.

El equipo constaría de: a) un consultor general que consolidara todos los aportes, que facilitaría las reuniones con los distintos actores promoviendo activa participación, validación, y que guardara la coherencia del PC; b) una experta en género; c) un(a) experto(a) en políticas ambientales; y d) economía ambiental-agrícola. Sin embargo, hubo una serie de dificultades que se describen a continuación con el equipo de consultores original, quienes finalmente no apoyaron en el diseño del PC. La primera limitación surgió durante el proceso de reclutamiento de consultores con experiencia en trabajo en equipo y abordaje integral el diseño, pues muchos tienen experiencia en diseño de Proyectos menos complejos y sin el carácter multisectorial que requería la temática; luego hubo problema con el consultor principal pues quiso imponer una propuesta teórica y no facilitar un proceso consensuado, además no generó logró generar y conformar un equipo con los demás consultores, quienes renunciaron para no trabajar con él. Finalmente, el personal de las instituciones gubernamentales y organizaciones del SNU hicieron un esfuerzo y dieron mucho de su tiempo personal para formular el PC y finalmente se contrató a un consultor economista ambiental agrícola con experiencia en temas de política y PSA para revisión general de coherencia del PC.

La definición de municipios de intervención fue un ejercicio demorado por las distintas visiones y prioridades sectoriales, pero finalmente bajo la rectoría de SEGEPLAN en temas de planificación, se desarrolló un análisis de diferentes variables incluyendo: municipios con amenaza a sequía, municipios con pobreza, baja provisión de saneamiento y agua potable, y donde habían menos intervenciones de Cooperación Internacional. La limitación de desarrollar el proceso de priorización desde una revisión de datos, fue que limitó el tiempo en poder corroborar en campo y participar a los socios locales y beneficiarios del diseño del mismo.

El proceso de consulta al CODEDE de Baja Verapaz fue desarrollado en la etapa de validación del PC en el 2008, y no se logró entrar en profundidad de la temática y análisis de situación por municipio. No se documentan ni conoce que hubo proceso de consultas a nivel comunitario en cuanto al diseño del PC FOGARCLI.

Finalmente, luego de dos meses aproximadamente, el PC fue sometido a consideración y se conoció que fue aprobado hasta Diciembre del 2007, cuando estaba a punto de dar inicio la Administración Gubernamental presidida por el Ing. Álvaro Colom Caballeros. Debido a que el Programa debía ser firmado por una nueva administración y todos los líderes y muchos técnicos sectoriales cambiaron en sus puestos, se debió re-validar el diseño y esto conllevó una demora en lograr la firma y arranque del PC.

A principios de Julio del 2008 ocurrió un lanzamiento oficial en el Palacio de la Cultura, presidido por el Vicepresidente de la República. El PC FOGARCLI inició formalmente su ejecución a principios de en Agosto del 2008, fecha de recepción del primer desembolso. La duración del PC era de 3 años exactos, pero se solicitó una extensión de 6 meses posterior a la Evaluación de Medio Término, para lograr una ventana de traslape con la próxima administración gubernamental por lo que cerró sus operaciones a finales de febrero del 2012.

Análisis de la situación y hallazgos

Según las lecciones aprendidas sistematizadas por el PC FOGARCLI, y los hallazgos de la Evaluación de Medio Término, se concluye que hubo deficiencia en el proceso de participación de actores a nivel local

(municipalidades y comunitarios). Los factores determinantes parecen ser: a) que el cambio de administración gubernamental durante el periodo de formulación- aprobación representó un quiebre en el proceso de definición del PC, b) no se definieron hasta una etapa tardía del diseño los municipios y micro cuencas del área demostrativa, c) por lo anterior y los plazos de formulación del F-ODM, el tiempo y recursos para la formulación participativa fue escaso, además, d) no se contó con una herramienta metodológica de formulación participativa para la efectiva inclusión de los beneficiarios locales del PC.

Sin embargo, posteriormente y durante la implementación del PC hubo manifestaciones de apropiación del PC sobre todo a nivel municipal, en las comunidades participantes y de la institución líder sectorial del PC, el MARN, lo que refleja que fue exitoso el proceso de validación e inclusión en etapas posteriores al diseño. La principal limitación de la participación de los actores locales produjo en principio una demora significativa en la implementación del PC, sin embargo se percibe que el PC atendió necesidades y prioridades locales por lo que fue bien recibido por las comunidades y municipios del área demostrativa. Lo anterior se pudo comprobar tanto en verificación de autoridades y equipos municipales que participaron del PC durante la implementación del mismo, y con las autoridades locales actuales entrevistadas (Alcalde Byron Tejeda Salamá, Adan Ixtecoc, Alcalde San Miguel Chicaj).

Otro factor de demora para iniciar la implementación se considera que fue el cambio de administración nacional y los respectivos funcionarios de las instituciones gubernamentales participantes, sin embargo, el proceso de re-validación permitió el involucramiento y apropiación de un mayor numero de socios-beneficiarios pero sacrificó tiempo de implementación.

Durante dichos cambios de administración y hasta dentro del mismo período, se observó mucha rotación de personal, desde los líderes sectoriales hasta equipos técnicos (incluyendo delegaciones departamentales) y administrativos y también en el nivel municipal. Es importante resaltar este tema, para considerar subsanar fugas de inversión en capacitación técnica y lograr la sostenibilidad de procesos.

En cuanto a las capacidades instaladas de las organizaciones gubernamentales y el apoyo en la formulación por el SNU para esta propuesta específica y en cuanto al tema de adaptación a cambio climático, se puede deducir por la experiencia que existen en las instituciones mencionadas. Sin embargo, previo a la formulación de este PC en particular, no se había desarrollado un ejercicio profundo sobre un marco conceptual y abordaje integral para la temática, lo cual requiere de tiempo, análisis de documentación y mucha discusión. Afortunadamente, los participantes de este PC se constituyeron como un equipo de trabajo del GoG y el SNU, que se terminó de consolidar con la formulación del MANUD 2010-2014.

En cuanto a la búsqueda de consultores de apoyo para la formulación, según el caso del PC FOGARCLI, no fue útil contratar a consultores antes que se tuviera una claridad de qué se quería hacer y cómo, además no fue fácil reclutar a personal con una formación y visión integral sobre la temática de cambio climático. En retrospectiva, hubiese sido más útil contar con un facilitador para las consultas del diseño y favorecer el tiempo en planificar en lugar de reclutar expertos externos. El tema que si careció de una mayor claridad en el diseño como se trata posteriormente, fue el abordaje de género, en donde hubiese sido más favorable contar con el apoyo dentro del SNU, con instrumentos como los que ahora ofrece el SNU tales como el área de práctica

común de género y cambio climático impulsado por ONU Mujeres y el Grupo de Medio Ambiente y Energía del PNUD, los cuales no se habían constituido en el momento que se elaboró el PC FOGARCLI.

Se percibe y corroboró con los actores del PC FOGARCLI (durante la misión de valoración de esta Revisión Global) que los principales factores exitosos del diseño fueron, a) basarse sobre análisis de necesidades de capacidad para la adaptación al cambio climático, identificando el riesgo a sequía como un tema desatendido y con gran impacto socio-económico negativo para el país[5], b) coherencia con el marco Político nacional y la activa participación de funcionarios de nivel técnico de las instituciones gubernamentales, y c) el abordaje intersectorial para el tema de gestión integrada del recurso hídrico y su aplicación con enfoque de cuencas en el área demostrativa. También el PC se consideró como modelo de implementación intersectorial en el foro de la Mesa de Cooperación del Sector Agua y Ambiente.

Según el diseño de la intervención, los cuatro Efectos diferentes tuvieron un alcance distinto según las áreas de intervención planteadas. La principal razón por la que en el diseño se incluyó dicha división, fue porque el área demostrativa en Baja Verapaz pretendía ser el lugar de desarrollo, aplicación y escalabilidad de buenas prácticas para la adaptación a sequía a su vez que estaba atendiendo a una problemática vigente y promoviendo resultados inmediatos, y que éstas prácticas se lograrían extender a una mayor área de intervención a través de su escalabilidad mediante políticas e instrumentos, el Corredor Seco, región que comparte la misma problemática socio-ambiental y vulnerabilidad al cambio climático que los municipios seleccionados. Es por ello que los Efectos 2, 3 y 4, que están más relacionados a acciones locales y territoriales se enfocaron al nivel del área demostrativa y el Efecto 1, relacionado con políticas, se extendía a nivel del Corredor Seco. En la Tabla 2, se ilustra esta relación, pero se ha colocado al Efecto 4 conjuntamente con el Efecto 1, puesto que también interesaba que se desarrollaran mecanismos de PSA para la implementación de Políticas e instrumentos los Departamentos del Corredor Seco.

En cuanto al área de intervención de los Efectos, en el Informe Final de Seguimiento y Evaluación se recomienda mantener la implementación del Programa, para todos sus resultados, en una misma área geográfica. En un inicio no se diseñó de esta manera pues la intención de ampliar el ámbito de Políticas y Servicios Ambientales a todo el Corredor Seco pretendía elevar la posibilidad de réplica de las buenas prácticas para la adaptación al cambio climático. Sin embargo luego de constatar la vinculación de los Efectos en el área de intervención demostrativa en Baja Verapaz y visibilizar que se logró el enfoque de retroalimentación "desde lo local" que se indicó en el Documento de Programa, dejando un valor agregado tanto en generar capacidades en un ambiente habilitador a nivel del municipio pero a la vez capacidades a nivel de familia y agricultor, se afirma que un enfoque territorial único permitió dicha complementariedad de los distintos componentes en el territorio.

[5] Durante el periodo de implementación del PC en el 2009 ocurrió un periodo de sequía que afectó sobre todo el Corredor Seco y el área demostrativa que fue seleccionada también por criterio de amenaza a sequía. Tal como se describe en el PC para episodios anteriores de sequía como en el 2001, en el 2009 hubo perdidas de cultivos, recurrencia de incendios, menores ingresos y por ende afectando la seguridad alimentaria de la población en la región, afectando sobre todo a las poblaciones mas pobres, mujeres y niños cuya supervivencia depende de la agricultura de subsistencia. Esta coyuntura puso el PC en el centro del debate nacional, y fue una iniciativa modelo de cómo afrontar la situación para el MARN pues contaban con la evidencia de "adaptación" de los campesinos que se habían adherido al PC y cuyas parcelas no fueron afectadas por buenas practicas agrícolas comparados con parcelas vecinas.

A pesar del espíritu de la propuesta en abarcar tanto un nivel de política nacional o sectorial que favoreciera la réplica y a la vez enfocarse en el nivel de implementación local en el área demostrativa, y consecuentemente desarrollar un el arreglo operativo que abarcara una presencia del personal tanto en instituciones nacionales como en el área demostrativa agregó mucha complejidad al Programa. Implicó la adquisición de vehículos para el traslado permanente del personal de estos componentes y generó frentes muy amplios de atención que no favorecían la concentración y coordinación de acciones. Por un lado se debía integrar el personal, bajo la modalidad seleccionada de ejecución nacional, con la entidad rectora de políticas ambientales, MARN, y atender otras organizaciones del Corredor Seco, mientras que a nivel del territorio se debía propiciar una coordinación a nivel de familias, comunidades, organizaciones y municipios. Se considera que no se debe perder esta parte de proyección de los PCs, pues mucho de la posibilidad de réplica recae en este amplio abordaje nacional y sub-nacional (es decir la donación de KfW-GIZ que ampliará las buenas prácticas agrícolas en las micro-cuencas del PC, y otras adicionales del Corredor Seco), pero quizás se pudo haber diseñado particularmente para que las acciones a este nivel fueran exclusivamente para incidencia en lugar de implementación y abrir tanto el espectro de acciones del PC en territorios muy amplios, sobre todo considerando la temporalidad finita y reducida del PC FOGARCLI.

Lecciones aprendidas y Recomendaciones para futuras intervenciones para el Diseño de PC´s

Tabla 6. Lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones en cuanto al diseño de pc´s

Lecciones Aprendidas sobre el Diseño del PC FOGARCLI	Recomendación
Durante el proceso de diseño del Programa Conjunto "*Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala –FOGARCLI-*" fue limitada la participación a nivel local dada la complejidad de actores y disponibilidad de tiempo para el diseño.	Se recomienda al donante **ampliar el tiempo** en el diseño de Programas Conjuntos, por lo menos 6 meses adicionales a los ya establecidos y recursos financieros complementarios, para asegurar la participación y verificación de interés de participar de todos los actores, particularmente del nivel local incluyendo a los beneficiarios (as). La **concentración de la intervención en un solo territorio** también facilita la posibilidad de profundizar en consulta y participación en distintos niveles, facilita la operatividad y sinergias. Además se recomienda desde el inicio la elaboración de un **mapa de actores** para identificar los grupos-actores claves de consulta y aliados estratégicos.

El PC FOGARCLI se diseñó, implementó y cerró durante 3 períodos de administración gubernamental nacional y local distintos, la validación del PC FOGARCLI con los nuevos actores fue un factor que se tuvo en cuenta exitosamente durante el inicio de su implementación y en la transición municipal durante el cierre. Sin embargo no fue tan exitosa esta etapa de transición a nivel nacional pues solo se contó con dos meses tras la toma de posesión y en un período de tiempo en que los funcionarios están ocupados en evaluar el estado de la institución recibida.	Se recomienda que desde el diseño de otros Programas se consideren los procesos de cambio de la administración gubernamental en cuanto a tiempo, recursos y procesos de validación durante las diferentes etapas de un Programa: diseño, implementación, evaluación y cierre. Se debe contemplar desde la planificación inicial la estrategia de salida. Además el período de intervenciones como el PC FOGARCLI deben contar con una extensión de temporalidad mayor (al menos 4.5 años) para lograr trascender períodos administrativos de gobierno.
Durante la ejecución del PC FOGARCLI, hubo limitación en cuanto a la coordinación e integración de los componentes, pues no todos los componentes/coordinadores temáticos estaban en el mismo territorio, incluyendo al coordinador general.	En cuanto al diseño de áreas de intervención de Programas Conjuntos, se recomienda enfocar componentes y equipo de Programa en un mismo territorio (municipios-microcuencas) para favorecer la complementariedad, costo-efectividad, medición del impacto y sinergias en un mismo territorio. Esto también puede permitir ampliar el alcance de beneficiarios a nivel de familias-comunidades y favorecer la coordinación para la gestión del PC.
El nivel de rotación de funcionarios públicos dentro y fuera una administración gubernamental presentaron retos para la continuidad de ejecución del PC FOGARCLI. A pesar de dichos cambios, la apropiación institucional del PC FOGARCLI fue alta a nivel de Delegados de MSPAS y MAGA en Baja Verapaz- más que el nivel central, y del nivel central y de delegaciones de MARN en Baja Verapaz. Dicha apropiación responde directamente al nivel de involucramiento que se logró en la implementación de actividades del PC FOGARCLI.	Para no experimentar retrasos en la ejecución de un PC o que se discontinúe el seguimiento institucional por rotación de personal existe necesidad de a) extender en tamaño de grupos de funcionarios que pueden ser sujetos de capacitaciones técnicas b) tomar en cuenta desde la planificación la temporalidad de re-validación con nuevas autoridades y personal rotar periódicamente c) contar con suficientes recursos dentro de la planificación para la divulgación interna dentro de las instituciones, además de la difusión externa y abogacía, d) garantizar la participación de los actores locales (público, y sociedad civil).
A pesar de no haber tenido suficiente tiempo en el diseño participativo desde lo local, el planteamiento técnico además de la vinculación con Políticas sobre la problemática abordada (necesidad de adaptación frente a sequías por cambio climático) fue relevante tanto a nivel nacional como local, lo que contribuyó a que el PC FOGARCLI contara con el apoyo e interés de las autoridades municipales y demás actores del territorio pues atendía necesidades sentidas.	Se recomienda diseñar en torno a Políticas de Estado y responder a prioridades consensuadas y evaluadas técnicamente para garantizar relevancia de las intervenciones.

b. Aplicación de los Principios de Declaración de Paris

Descripción de la situación

En Guatemala, tanto las instituciones gubernamentales como las organizaciones del SNU con contribuciones al sector ambiental y en el tema de cambio climático (por lo menos aquellas relacionadas con la implementación del PC), se caracterizaban por implementar Programas y Proyectos de manera independiente, aunque han existido foros y espacios de coordinación interinstitucional (por ejemplo el Grupo de Bosques, Agua y Cambio Climático para el gobierno de Guatemala en su atención a las negociaciones internacionales de cambio climático). A sí mismo las experiencias del SNU en Guatemala para la atención conjunta a la temática se habían caracterizado principalmente por la atención a emergencias, a través del grupo UNETE.

El PC FOGARCLI se formuló en un momento donde esta tendencia comenzó a revertirse, debido a la creciente necesidad de atención a la problemática de cambio climático ya sentida en el país a través de períodos de sequías, inundaciones y patrones irregulares del clima; la vigencia de implementación de la Declaración de Paris y los Acuerdos de Accra, que también requiere esfuerzos concretos tanto de Cooperantes y un explícito liderazgo nacional; además de lo anterior, los fondos públicos cada vez son más limitados y aumentan en demanda, junto con el crecimiento poblacional y las crisis económicas que limitan recursos de Ayuda para el Desarrollo. En este contexto, el PC FOGARCLI sirvió como un laboratorio de prueba para una gestión intersectorial para la atención a la problemática del cambio climático en el país, persiguiendo la armonización, apropiación y alineación.

Entre los procesos relevantes y paralelos a la implementación del PC que ocurrieron a nivel del sector, fue el establecimiento de una Mesa Sectorial de Ambiente y Agua en la que se definió así el sector, se analizaron los servicios que según la competencia legal cada institución debe prestar y se desarrolló una planificación multianual para los años 2011-2013. Dicha Mesa fue instalada el 17 de junio del 2009 y contó con un intenso proceso de parte de las diferentes instituciones nacionales (MINEX, SEGEPLAN, MARN, MAGA, CONAP, INAB, MINFIN, Ejército, DIPRONA, etc.) y territoriales (Autoridades de Lagos) para el logro de los productos mencionados. A pesar de el mencionado esfuerzo, los Cooperantes en diversos talleres han señalado la limitación del proceso y mesa, al no tomar en cuenta los procesos de planificación para el desarrollo desde lo local (a través de los Consejos de Desarrollo) y la ausencia de los actores de la sociedad civil, sector privado y sector académico. No obstante, el nivel de coordinación de las instituciones del sector medioambiental se ve favorecido por un proceso de este tipo, y las iniciativas como el PC FOGARCLI contribuyen al proceso de aprendizaje de dichos procesos nacionales y debe ser vinculado a los mismos.

Otro instrumento de coordinación del Ejecutivo para la temática de interés del PC FOGARCLI fue la constitución de la Mesa Intersectorial de Cambio Climático, espacio presidido por el Vicepresidente de la República. También se consolidaron el Gabinete Socio Ambiental y Gabinete Específico del Agua.

Análisis de la situación y hallazgos

En cuanto a la apropiación, existe evidencia que el PC estuvo alineado con la Política nacional ambiental (Política Nacional de Cambio Climático, Política Integral de Desarrollo Rural, Política de la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, Política Forestal, Política para la Conservación, Mejoramiento y Restauración del Ambiente y los Recursos Naturales de Guatemala) vigente y de las prioridades locales.

A nivel de política nacional, es relevante mencionar que durante el proceso de formulación e implementación del PC, se desarrolló la Política Nacional de Cambio Climático en Guatemala, proceso apoyado también por SNU y otros Cooperantes. Tal como se describe en la sección de alcance de resultados (particularmente en cuanto al tema de Políticas), el PC FOGARCLI fue una plataforma para implementar dicha política a nivel local y para su difusión. La concentración de recursos y esfuerzos fue dirigido para que los municipios del Corredor Seco, en particular del área demostrativa, desarrollaran a través de procesos participativos la formulación de políticas, planes y otros instrumentos para que, según su jurisprudencia y competencia, atendieran sus prioridades relativas a la problemática de cada municipio/departamento, fortaleciendo así el proceso de descentralización nacional y su articulación con el nivel de Política e institucionalidad de la gestión ambiental.

El Informe Final de Seguimiento y Evaluación del PC FOGARCLI, indica que el Programa gestó sus procesos operativos para la generación de productos, en especial de los instrumentos públicos, por medio de el Sistema Nacional de Planificación que se implementa por los distintos niveles del Sistema Consejos de Desarrollo[6], lo que permitió fortalecer la apropiación del mismo y las estructuras nacionales. A través de procesos participativos en estas instancias se apoyó la formulación de 17 políticas municipales e instrumentos de Política como planes, normas y presupuestos. También se apoyó la formulación de Planes de Desarrollo Municipal, a través del sistema de Consejos de Desarrollo Municipales, proceso que responde al Sistema Nacional de Planificación, y que también evidencia armonización del PC. Un actor clave para el éxito de esos procesos fue el apoyo de las respectivas Delegaciones de SEGEPLAN como ente rector de la planificación.

La gestión de procesos para el logro de los productos a través del Sistema de Consejos de Desarrollo, con el apoyo y dirección de SEGEPLAN permitió: a) fortalecer el funcionamiento mismo de los Consejos, los COCODEs (nivel comunitario) y CODEDEs (nivel Departamental), en particular, b) mejorar la capacidad técnica de sus integrantes, c) fortalecer la capacidad de diálogo y negociación y d) la gobernabilidad democrática. Estos procesos favorecieron la apropiación de los resultados principalmente en las Direcciones de Planificación Municipal, Oficinas Forestales, Ambientales Municipales (UGAMs) o equivalente, y las delegaciones de SEGEPLAN.

[6] COCODE, Consejo de Desarrollo Comunitario, COMUDE, Consejo de Desarrollo Municipal, CODEDE Consejo de Desarrollo Departamental, CODEMA, Comité de Medio Ambiente del CODEDE.

Se ha encontrado evidencia documentada (según Informe final de Seguimiento y evaluación del PC) que algunos procesos de desarrollo de políticas a nivel municipal (políticas, planes municipales) pareciera que fueron más exhaustivos, incluyentes y relevantes que otros, según la percepción de los beneficiarios (Informe Final de M&E PC FOGARCLI), y que reflejaron una mayor apropiación social, que el nivel sub-nacional en el Corredor Seco. El cambio de personal a nivel de las delegaciones institucionales (que fueron los actores primordiales de la formulación de la Agenda para la gobernabilidad ambiental del Corredor Seco) parece haber sido la causa de falta de apropiación. Además a medida que el territorio se hace más amplio, se debe considerar igualmente una mayor representatividad de actores, mayor complejidad y tiempo para desarrollar procesos de política o instrumentos que tengan viabilidad.

El PC FOGARCLI tuvo un nivel de representatividad heterogéneo en su conformación inicial del Comité Gerencial, MARN tuvo representación de Ministro o Viceministros(a) y MAGA, MSPAS, SEGEPLAN fueron representados a nivel técnico. Por lo anterior, se propuso dividir en dos Comités la estructura de Gobernanza a nivel Técnico y Político-Gerencial. A partir de una revisión del Documento de Programa se generó un Comité Político-Gerencial conformado por las cabezas sectoriales de las instituciones implicadas directamente con la implementación del PC MARN, MAGA, MSPAS y SEGEPLAN. A este nivel de Comité, se esperaba obtener apoyo, orientación y discusión política y técnica para y sobre la implementación del PC FOGARCLI. Además, que se conociera, avalara y apoyara la implementación del PC a través de las Unidades Departamentales respectivas. El liderazgo de el grupo estuvo a cargo del MARN, y se llevaron a cabo no más de 3 reuniones (y en ellas siempre participaba un nuevo Viceministro de la respectiva cartera en especial de MAGA y MSPAS). Como resultado, en dichas reuniones de Comité Gerencial de Programa no se llegaron a establecer sinergias, mecanismos de coordinación, dirigir acciones o una reorientación del PC, pues mas bien quedaron más bien en carácter informativo.

Se infiere que las razones por las que no se obtuvo el apoyo esperado son: a) las múltiples ocupaciones de representación a éste nivel de autoridad institucional, b) la asimetría en el diseño e implementación de los componentes dentro de las instituciones (es decir, en MARN los Coordinadores Temáticos ocupaban un espacio físico, e institucional dentro de las oficinas centrales, mientras que en MSPAS el Coordinador era parte del equipo de Salud de Baja Verapaz y en MAGA se coordinaba de forma más directa con la UEEDICH (Unidad de Cuencas Hidrográficas), c) una estructura temporal no-oficial no debe ser considerada como un espacio para incidencia en la gestión nacional o de política nacional.

En cuanto a la armonización con otros donantes, como se mencionó anteriormente, el Gobierno de Guatemala lideró un proceso de armonización y alineación (apoyado financieramente por la Embajada Real de los Países Bajos y ratificado por varios donantes/cooperantes) a través de la consolidación de una Mesa Sectorial de Ambiente y Agua durante el periodo 2007-2011. A través de este proceso se desarrolló un Plan Multi-anual del Sector, y se identificaron los Programas y Proyectos de Cooperación. Bajo este esquema, se vinculó el PC a los objetivos estratégicos y componentes del Plan, el cual era monitoreado a través del sistema nacional de información de cooperación DAD, administrado por SEGEPLAN. Además, el PC FOGARCLI y sus experiencias fueron presentados en este foro, para compartir avances, logros, obstáculos y aprendizajes durante su implementación.

En cuanto a la armonización de procedimientos para la ejecución, según cada modalidad del SNU se buscó y programó la que tuviera mayor coherencia con los procesos nacionales. Sin embargo, ocurrieron limitaciones desde la modalidad mas armonizada – Harmonized Approach to Cash Transfer- de UNICEF, porque los recursos tardaban aproximadamente 4 meses en llegar desde la cuenta única a la institución socia, MSPAS y ésta demoraba también con sus procesos internos hasta llegar a el Área de Salud de Baja Verapaz. Problemas internos de la institución, como huelgas de sindicatos, también obstaculizaron la implementación uniforme (en tiempo y ejecución) de este Componente. Así mismo, en la modalidad de gestión de proyectos de Ejecución Nacional de PNUD, la implementación tuvo distintos ritmos de ejecución según el estilo de gestión de el funcionario(a) nombrado por el Ministro de Ambiente y Recursos Naturales bajo la figura de Director(a) (como persona responsable en la ejecución) de los componentes bajo responsabilidad de la dupla PNUD-MARN. En el caso de FAO siempre hubo modalidad de ejecución directa combinada con apoyo para fortalecer a la Unidad de Cuencas del MAGA en la Región, y esto permitió que alguno de los componentes, buenas prácticas agrícolas pudiera iniciar de forma efectiva su abordaje a nivel de familias. Este tema en particular se retoma en la siguiente sección que examina con mayor profundidad la Gestión para implementación del PC FOGARCLI.

Reconociendo la importancia de la Aplicación de los Principios de la Declaración de Paris, pero que aún el Gobierno de Guatemala y el mismo Sistema de Naciones Unidas tiene limitaciones para poder implementar de forma completamente armonizada, se recomienda que se haga un análisis más profundo sobre las capacidades de los socios para implementar y ejecutar los recursos, para poder establecer dentro del diseño una estrategia más acorde al fortalecimiento de sus capacidades.

Lecciones aprendidas y Recomendaciones para futuras intervenciones para la Aplicación de los Principios de la Declaración de Paris

Tabla 7. Lecciones aprendidas y Recomendaciones para futuras intervenciones para la Aplicación de los Principios de la Declaración de Paris

Lecciones Aprendidas sobre la Aplicación de los Principios de la Declaración de Paris del PC FOGARCLI	Recomendación
Atribuir un rol de incidencia política en uno de los comités de Gobernanza del PC, así como un nivel de participación de autoridades en el Comité Gerencial de Programa (Viceministros MAGA, MARN, MSPAS y SEGEPLAN) resultó no ser práctico, ni apropiado.	Se recomienda no atribuir funciones de incidencia política a estructuras de gobernanza. Para espacios de discusión e incidencia de política, se debe propiciar a través de estructuras existentes como los distintos niveles de Consejos de Desarrollo, Mesas Sectoriales, etc., y sobre todo priorizar el carácter informativo, de aprendizaje y abogacía como insumo para enriquecer las dinámicas de construcción e implementación de políticas de Estado del país (tomando en cuenta las limitaciones temporales y de alcances que un PC pueda tener para la incidencia en una Política de Estado. Sin embargo, no se debe excluir en la implementación

	los espacios propios de participación de la sociedad civil, como mesas de diálogo, organizaciones de productores, organizaciones indígenas, que en algunas regiones pueden ser más vinculantes a la toma de decisión que la misma estructura oficial y en particular en países con conflictividad histórica como Guatemala.
Según la mayoría de actores involucrados en la implementación del PC FOGARCLI, se identificó que la estructura de gobernanza era muy complicada (con muchos actores y niveles) y rígida para la toma de decisiones.	En el diseño de estructuras de gobernanza, se debe contemplar y homologar la representatividad de los niveles de toma de decisión de los diferentes actores para que se discuta en el mismo nivel. Se recomienda enfocar en una de las dos dimensiones las intervenciones (o incidencia sectorial-nacional o en el territorio) para lograr esta homologación y además para simplificar la gobernanza del PC. En un PC enfocado principalmente a incidir a nivel territorial, se recomienda enfocar la coordinación intersectorial en el territorio.
En el caso del Programa Conjunto de la Ventana Ambiente y Cambio Climático, la creación y funcionamiento de un Comité Técnico con participación de Agencias implementadoras y contrapartes nacionales permitió agilizar la toma de decisiones y coordinar acciones ejecutadas a través de diferentes Agencias con sus diferentes procedimientos y requisitos.	Las estructuras de coordinación técnicas con la participación de todas las instituciones y actores relevantes son necesarias para una implementación eficaz de un Programa Conjunto. En coherencia con la recomendación anterior, se debería enfocar con los actores – delegados técnicos en el territorio.
Tomando en cuenta la diversidad de niveles de incidencia del PC (desde el nivel de familia hasta la región denominada Corredor Seco) la estructura oficial donde convergieron y potenciaron muchas de las actividades y productos, favoreciendo la armonización y sostenibilidad, fueron los Consejos de Desarrollo, y en particular el nivel local comunitario y municipal (COCODE y COMUDE).	Se recomienda construir y fortalecer capacidades a través de los espacios existentes para la participación democrática y planificación para el desarrollo tales como los Consejos de Desarrollo en Guatemala.
Uno de los principales atrasos del Programa se debió a que no se previeron las limitaciones de socios para ejecutar el PC, desde la óptica de la normativa nacional y de las distintas modalidades de ejecución de las Organizaciones del SNU (desde los procesos más armonizados, e intermedios) y se tuvo que recurrir a implementación compartida o a través de terceros para homologar la ejecución entre las distintas organizaciones.	Se recomienda incluir desde el diseño de Programa un análisis y plan de fortalecimiento de capacidades para los Socio(s) en la ejecución, de tal manera que se puedan prever mecanismos de apoyo que favorezcan armonización sin limitar la implementación conjunta. Además sería útil contar con un aval Programático y Normativo del SNU que viabilice la posibilidad de aplicación de un Marco o Normativa Común del SNU para la implementación de Programas Conjuntos, que hubiese favorecido la homologación de procedimientos y coordinación de actividades.

c. Gestión del Programa

Descripción de la situación

Modalidades de Ejecución

Tal como se menciona en el inciso b de esta sección, en Guatemala, tanto las instituciones gubernamentales como las organizaciones del SNU con contribuciones al sector ambiental y en el tema de cambio climático, se caracterizaban por trabajar independientemente, y en especial las modalidades de ejecución de las organizaciones del SNU en tema ambiental, a excepción de las intervenciones de atención a emergencias, eran comúnmente de cooperación entre el socio de ejecución y la agencia implementadora del SNU.

Para el SNU, lo que esto supuso fue empezar a trabajar conjuntamente en este tema[7], bajo la modalidad de ejecución ¨pass-through¨. En esta modalidad el Donante otorga los fondos a través de una Agencia- en este caso el MDT Office del PNUD, que a su vez traslada a cada Sede de las Organizaciones participantes para su ejecución en el país. Cada Sede a su vez, traslada a nivel nacional (a través de su sistema interno, tal como el caso de Atlas para el PNUD). A nivel nacional la ejecución de los fondos requiere que se acoja la normativa, procedimientos y operaciones de cada una de las Organizaciones del SNU vigentes a nivel internacional y los respectivos arreglos y acuerdos nacionales.

Cada Organismo participante utiliza sus respectivas modalidades de transferencia en efectivo a su socio:

- En el caso de UNICEF, quien ya utiliza el Enfoque Armonizado de Transferencias en Efectivo –HACT- se incluye las modalidades transferencias de efectivo a un asociado en la ejecución basado en los planes de trabajo anuales acordados entre el asociado en la ejecución y las Agencias del Sistema de NNUU. Se solicitan y liberan transferencias directas de efectivo para períodos de ejecución de programas que no excedan los tres meses. Se solicitan y liberaran los reembolsos por gastos previamente autorizados trimestralmente, o tras la finalización de las actividades. Las agencias no estarán obligadas a reembolsar los gastos realizados por el asociado en la ejecución que excedan las cantidades autorizadas. Tras la finalización de una actividad, los saldos no utilizados podrán ser re-programados de común acuerdo entre el asociado en la ejecución y las Agencias del SNU involucradas, o deberán ser reembolsados.
- Para el caso del PNUD, el manejo de los recursos financieros de un proyecto de ejecución nacional[8] puede realizarse a través de tres modalidades de transferencia de fondos: a) Transferencia directa de fondos ó adelantos de fondos: El proyecto solicita trimestralmente adelantos de fondos para la implementación de actividades conforme a un programa de los gastos contemplados, y reporta gastos

[7] Excluyendo los procesos de reconstrucción, tales como los proyectos Post Huracán Mitch y Tormenta Tropical Stan

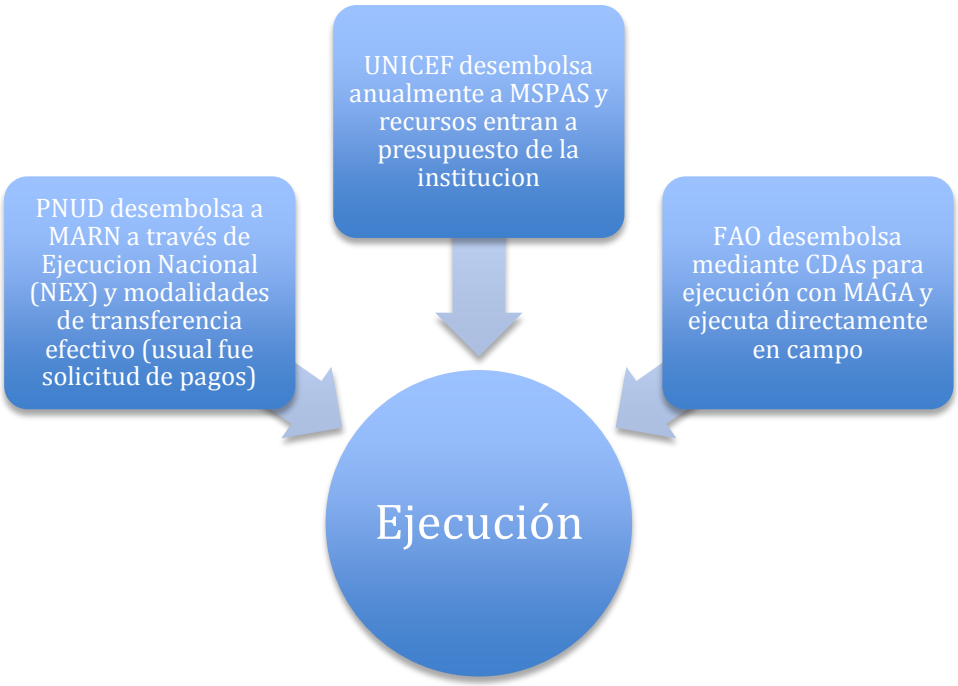
[8] Para mayor referencia de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional modalidad PNUD Guatemala www.pnud.org.gt

realizados. Este programa de gastos deberá corresponder al AWP, b) Pagos directos – El proyecto solicita al PNUD realizar los pagos de insumos que gestionó previamente, y c) Implementación directa por Agencia: Cuando se le solicita al PNUD o a otra Agencia del Sistema de las Naciones Unidas que implemente algunas actividades de los proyectos. En este caso el PNUD o la Agencia implementa todo el proceso requerido y realiza los pagos, sin transferir fondos al proyecto.

- FAO aplica las transferencias de efectivo a través del establecimiento de cartas de acuerdo que se establecen con organizaciones beneficiarias (OB), las cuales deberán ser organizaciones gubernamentales, regionales, intergubernamentales, paraestatales u otra institución sin fines de lucro que esté ubicada en el país donde han de prestarse los servicios o utilizarse los materiales. Una Carta de Acuerdo ("CDA") es un instrumento en el que se establecen las condiciones del acuerdo entre la FAO y una Organización Beneficiaria ("OB") con miras a obtener determinados resultados que contribuirán al logro de objetivos específicos mediante la prestación de servicios y/o la realización de otras actividades.

La figura a continuación describe de manera sencilla la operativización de esta gestión a través de cada modalidad del SNU el Programa se ejecutó de la siguiente manera:

FIGURA 4. ESQUEMA DE MODALIDADES DE EJECUCIÓN DEL PC FOGARCLI



Algunos datos relevantes a la descripción de la gestión:

- A través de la Modalidad de Ejecución Nacional, el PNUD, el responsable en la ejecución es el socio, en este caso MARN, a través de una figura de Director de Proyecto (funcionario) y en todos requiere solicitudes provenientes de esta figura en el marco de la planificación establecida en el Documento de Programa y cada Plan Operativo Anual. PNUD actúa como garante de la transparencia, y eficacia de los

procesos y tal como lo faculta la normativa, puede ejecutar directamente únicamente si el socio solicita lo anterior. La modalidad de pagos comúnmente utilizada fue la solicitud de pagos directos, y no se desarrolló la modalidad de transferencia directa por algunas limitaciones en el proceso de armonización HACT con la Ley de Presupuesto 2009 (aplicó para todos proyectos PNUD no solo PC FOGARCLI). También MARN estableció Convenio con FDN y Mancovalle para el diseño de un esquema de PSA.

- UNICEF utiliza la modalidad HACT y transfiere los recursos al MSPAS, a través de la cuenta única del Estado para cooperación. También ejecutó algunas contrataciones directamente como la consultoría para la persona encargada del Seguimiento y Evaluación.
- FAO desembolsó mediante CDA para ejecución con MAGA y además ejecuta directamente en campo

Equipo de Programa

A partir de la revisión sustantiva, el Equipo del PC cambio de cuatro coordinadores temáticos (Políticas, Servicios Ambientales, Agua y Saneamiento y Prácticas Agrícolas) a cinco, agregando la figura de un Coordinador General cuyas funciones se describieron como se detalla a continuación:

Funciones del coordinador general del programa

- Consolidar y presentar: avances trimestrales de implementación del PC; monitoreo para la gestión de riesgo en la implementación del PC; ejecución financiera; lecciones aprendidas en la gestión del PC; reportes temáticos; y, sistematización de experiencias.
- Realizar la coordinación del trabajo de los coordinadores temáticos del programa.
- Generar debate público, a nivel nacional, subnacional y local, en torno a la temática del Programa.
- Facilitar la articulación, complementariedad y sinergias entre los efectos del programa.
- Monitorear los procesos de obtención de los productos del programa.
- Realizar diálogo político para generar condiciones propicias para la ejecución del programa.
- Facilitar la evaluación del programa.
- Dar seguimiento a las resoluciones del comité técnico del programa.
- Ejercer la secretaría técnica del comité técnico del programa.
- Dar seguimiento al plan de comunicación, alianzas e incidencia.
- Supervisar la implementación del plan de seguimiento y evaluación.
- Consolidar el plan de trabajo anual

Funciones de los coordinadores temáticos

- Liderar ejercicios de planificación del área temática de su competencia (políticas ambientales, buenas prácticas agrícolas, agua y saneamiento, servicios ambientales).
- Ejercer la gerencia diaria en la implementación área temática de su competencia.
- Reportar mensualmente a su respectiva organización del SNU e institución gubernamental contraparte, sobre el avance en la implementación del área temática de su competencia, tanto sustantiva como ejecución financiera, basado en el POA.
- Elaborar reportes temáticos del área de su competencia.
- Sistematizar las experiencias relevantes del área temática de su competencia.
- Presentar aportes sobre el progreso en el logro de su área temática para el análisis y consolidación de: a) informes trimestrales de implementación del programa; b) monitoreo para la gestión de riesgo en la implementación del programa; c) ejecución financiera del programa; d) lecciones aprendidas en la gestión del programa; e) reportes temáticos; e) sistematización de experiencias del Programa; y, f) otros designados por el comité gerencial y comité técnico del programa.
- Atender requerimientos del coordinador general del programa y del comité técnico del programa.

Los Coordinadores Temáticos estaban dispersos físicamente pues se tomo la decisión de buscar la mayor armonización con las instituciones. En MARN Sede Capital se encontraban los Coordinadores de Políticas, Servicios Ambientales y el Coordinador General, quienes viajaban constantemente al área demostrativa. El Coordinador de Agua y Saneamiento, fue por una parte de ejecución del PC integrado dentro de la parte del Á rea de Salud de Baja Verapaz-MSPAS y el Coordinador y equipo de buenas prácticas agrícolas estaba en Baja Verapaz en oficina de FAO.

Plan de Comunicación sobre adaptación al Cambio Climático y su vínculo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio

El Plan de Comunicación tuvo como objetivo sensibilizar sobre la adaptación al cambio climático y necesidad de proteger los recursos naturales y el vínculo de estos temas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a actores claves y población en general de los departamentos de área de intervención del Programa Conjunto: Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jutiapa, Jalapa y Baja Verapaz. El Plan fue desarrollado a partir del Protocolo de Comunicación para Programas Conjuntos. El Protocolo es la guía para la clarificación de los pasos, procedimientos y normas vigentes en la gestión comunicativa para su aplicación en cada una de los PCs. De esta manera se intenta articular la planificación global estratégica de la comunicación con el trabajo diario y constante que involucra cada Programa Conjunto. En concordancia con los planteamientos del "Primer Encuentro Regional de América Latina del Fondo España/Naciones Unidas para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio", dicho plan:

- Tomó como prioridad la incidencia positiva sobre políticas públicas relacionadas con la adaptación al cambio climático y su vinculación con los ODM como un esfuerzo nacional e inter-agencial del Sistema de Naciones Unidas.
- Procuró la participación social orientada a reducir las condiciones de desigualdad y pobreza.
- Se insertó como uno de los ejes principales la participación efectiva de los ciudadanos como vehículo de la transformación social.
- Tomó en cuenta las perspectivas de género y étnicas.
- Considero el uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación, sus ventajas y potencialidades.

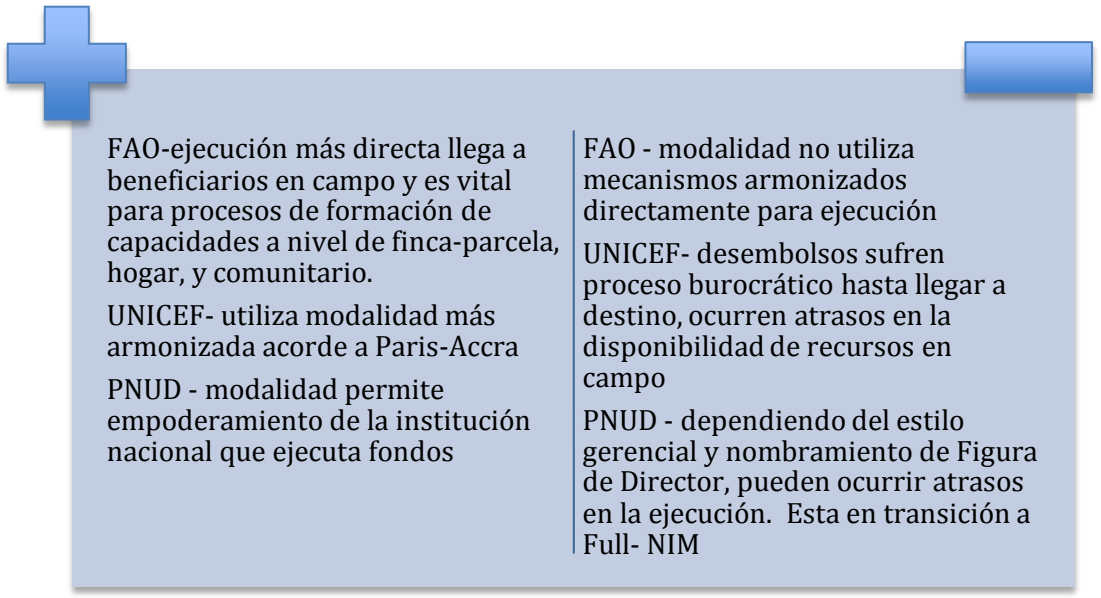
En términos generales, los temas de alianzas estratégicas y gestión de conocimiento no se abordaron desde el diseño del PC, y fueron desarrollándose de una manera adaptativa según se fue identificando las necesidades, logros o demandas que iban surgiendo en la implementación y paralelo a la formulación de guías y estrategias del F-ODM en estos temas.

Análisis de la situación y hallazgos

Modalidades de Ejecución

Durante la ejecución del PC, se pudo constatar que a partir de las diferentes modalidades de ejecución mencionadas, cada organismo del SNU tiene ventajas-desventajas para la ejecución tal como se describen a continuación en la Figura 5. Sin embargo, el logro de los resultados Sección IV, evidencia que dichas diferencias permitieron operativizar el PC (quizás no de la forma más efectiva en un inicio) en los niveles propuestos y los Efectos esperados.

FIGURA 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS DIFERENTES MODALIDADES DE EJECUCIÓN DE FONDOS DE ORGANISMOS DEL SNU PARA EL PC FOGARCLI SEGÚN DIMENSIÓN DEL CUMPLIMIENTO DECLARACIÓN DE PARIS



Según las desventajas planteadas en la anterior Figura, el proceso de operativización del diseño del PC requirió de la utilización de mecanismos, como convenios (por ejemplo FAO hizo un Convenio con CIPREDA para administrar recursos para MAGA), o solicitudes de ejecución directa de los Organismos para facilitar la ejecución del PC (en el caso de PNUD se solicitó ejecución de compras de vehículos, y bienes y servicios de montos mayores por un tiempo de aproximadamente 7 meses pues bajo modalidad NE el % de ejecución fue muy lento en principio de implementación), pues hubo un desfase temporal y territorial entre los diferentes componentes de políticas ambientales, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas en agua y saneamiento y servicios ambientales.

Cambios al Documento de Programa

Otras situaciones que generaron limitaciones o no apoyaban en superarlas fueron abordadas a través de un proceso de Revisión general del Documento de Programa del PC, en la que se modificó lo siguiente:

1. La estructura de gobernanza para mejorar la coordinación y toma de decisiones adecuada tanto a nivel de gestión técnica. Se revisaron además las atribuciones de cada comité con un nivel de responsabilidad en cascada desde el Comité Directivo Nacional hasta el Equipo de Programa, y se hizo explícito que se utilizarían las estructuras de Consejos de Desarrollo para la Coordinación y toma de decisiones a nivel del área demostrativa.
2. Se modificó la estructura del equipo del PC FOGARCLI para poder contar con una Figura de Coordinador General, pues en el Documento de Programa se contaba con Cuatro coordinadores temáticos (Políticas, Agua y Saneamiento, Practicas productivas y Servicios Ambientales). Cabe mencionar que por las distintas modalidades de ejecución, las contrataciones se dieron a destiempo (MARN-PNUD fue el más

atrasado bajo modalidad NEX). Bajo este esquema no se logró la efectiva coordinación inicialmente y el componente de políticas quedó rezagado pues era el Coordinador que asumía el rol de integrador de los Componentes, más no tenía competencia vertical sobre los demás. Es importante mencionar que también para el proceso de contratación de Coordinadores Temáticos, se tuvo que realizar nuevamente el proceso de reclutamiento, en especial para el nuevo puesto de Coordinador General, para contar con perfiles de profesionales donde prevalece tanto la experiencia técnica, formación y también cualidades de liderazgo y trabajo en equipo.

3. Las modificaciones a la estructura gerencial también pretendían elevar el nivel de toma de decisiones en las instituciones sectoriales MSPAS y MAGA, pues a nivel de MARN se contaba siempre con el acompañamiento de funcionarios del nivel de Ministro, Viceministro y Directores de Unidades. Lo anterior seguramente correspondió al mismo diseño y abordaje del componente de Políticas y Servicios Ambientales, que pretendía acercar a la institución hacia el usuario del servicio de la misma. Esta discusión se abordó ya en la sección b. Aplicación de principios de Paris.
4. También se modificaron levemente algunos productos del marco de resultados para que fuera explícito el enfoque de adaptación al cambio climático y no un conjunto de actividades de diferentes componentes juntos. A partir de esta revisión, el nuevo Coordinador General puso en práctica un plan de implementación conjunta de productos y actividades, más allá del Marco de Resultados y POAs que figuran como documentos oficiales.
5. Se presentó un marco de seguimiento y evaluación mas desarrollado.

Ya se ha discutido sobre la Estructura de Gobernanza en la Sección anterior bajo el apartado de armonización. Sin embargo en este inciso se quiere resaltar que el proceso de Revisión del Programa fue bastante largo porque no se contaba con claridad sobre que criterio de flexibilidad o tolerancia de cambios se permitía del Documento de Programa, y respectivos POA´s. De forma colegiada, se tomo la decisión de hacer todo el proceso formal, elevando a partir de cada instancia hasta llegar al CDN y finalmente reenviando a todos los socios para firma para su ratificación. Respecto a este tema hubiese sido útil contar con un lineamiento más claro del Sec F-ODM sobre que nivel de cambio autorización requerían los procesos además del tema de aprobación de POAs.

Personal-Equipos de Programa

Los procesos de reclutamiento son críticos para el logro de los resultados según la experiencia del PC FOGARCLI. Durante el inicio del PC, se contó con un Coordinador de Políticas-General del PC que tenía un perfil profesional académico. Esto no fue muy apropiado pues se requiere un Perfil de profesional con mayor capacidad de gerencia, que tenga alto grado de liderazgo, habilidad para la facilitación de procesos, y trabajo en equipo, lo cual en el caso particular discrepaba del perfil del experto académico. También la figura horizontal previo a la Revisión del PC no facilitó la coordinación de todos los componentes y limitó la ejecución del Componente de Políticas. En los demás Coordinadores se requiere también una alta habilidad gerencial, conocimiento técnico, y capacidad de trabajo en equipo.

De los factores que se resaltan del logro de los Componentes más Técnicos sobre todo a nivel de buenas prácticas, fue contar con técnicos de campo comprometidos, con conocimiento de cómo desarrollar las prácticas y con sensibilidad y empatía social.

El tipo de contratación diferente también tuvo implicaciones en empoderamiento y delegación de toma de decisiones que tuvo cada coordinador. Esto facilitaba o limitaba la implementación y coordinación de los componentes.

Comunicación

Antes que existiera un Plan de Comunicación formal para el PC FOGARCLI, el principal canal de comunicación que se logró con el PC FOGARCLI fue a través de las capacitaciones que tuvieron un amplio espectro. También se desarrollaron varios artículos informativos en prensa escrita, tri-foliares informativos, spots radiales, videos, giras de prensa, foros, materiales promocionales (camisetas, gorras, chalecos de periodistas).

La participación de especialistas en comunicación de las instituciones gubernamentales (ej MARN) como de los expertos del SNU, en especial de la OCR, generaron también productos de comunicación críticos para resaltar la gestión de cada PC y su respectiva contribución a los ODM´s, así como la visibilización del Fondo ODM España en el País y su apoyo para el desarrollo de Guatemala a través del SNU.

Cuando se formuló finalmente, el plan de comunicación sobre adaptación al cambio climático y su vínculo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio fue elaborado e implementado, para llevar a la población del área demostrativa del Programa mensajes relacionados con los temas trabajados. Este producto no estaba previsto en el PRODOC, pero se incluyó en la revisión sustantiva aprobada por el Comité Directivo Nacional el 29 de julio del 2009.

Sin embargo, hubo demora en la contratación del apoyo para desarrollar dicho Plan, por lo que no fue un instrumento estratégico desde el inicio de la implementación, sino más bien que complementó acciones que ya se estaban implementando por los distintos Componentes en este sentido y los productos asesorados por los expertos en comunicación. Se considera que la inclusión de los temas de alianzas, comunicación e incidencia deberían resaltarse y desarrollarse más bien desde el inicio del diseño y concretarse en el Documento de Programa y asignar recursos y personal- experto(a) que sea parte del equipo de Programa para evitar su desvinculación con el quehacer del PC.

Alianzas estratégicas

A partir de la reflexión estratégica sobre el logro de los resultados a nivel de Efecto, y partiendo de la base que bajo la teoría de cambio y estrategia de Gestión basada en Resultados el nivel de Efecto no parte solo de los esfuerzos propios de un programa o proyecto en particular sino es la suma de los esfuerzos de distintos actores en un contexto determinado, se considera que el componente de alianzas estratégicas debió tratarse de una forma más integral y estratégica para propiciar a partir del PC FOGARCLI un mayor alcance, logros e impacto del que se ha descrito.

Además de las instituciones protagonistas del PC FOGARCLI, hay otros actores, Cooperantes, Sociedad Civil, Instituciones Académicas, Instituciones gubernamentales, Mancomunidades, etc que también desarrollan esfuerzos complementarios y que pueden coadyuvar a logro de resultados. Se reconoce que la gestión de estas alianzas, coordinación, requiere de tiempo y recursos para su implementación (idea originalmente planteada por las guías del F-ODM en cuanto a la elaboración de un Plan de Comunicación, incidencia y alianzas), pero que se considera no fue abordada de esta manera ya que debe ser considerado desde la planificación y con algún

miembro del equipo responsable que promueva dichas relaciones o guías claras para abordar el tema de mejor forma.

No obstante el PC FOGARCLI estableció importantes alianzas, y algunas de las principales identificadas se describen a continuación.

TABLA 8. EJEMPLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y LOGROS DE LA COLABORACIÓN QUE COADYUVARON AL LOGRO DE LOS EFECTOS DEL PC FOGARCLI

Categoría-Productos	Aliado(s) Estratégico (s)	Logro
Esquemas de PSA	Fundación Defensores de la Naturaleza-Mancovalle CARE-WWF-MARN	Diseño, negociación e inicio de implementación de 2 esquemas de PSA en el área demostrativa Diseño de dos esquemas PSA
Incentivos forestales	Mancovalle-INAB-Municipalidades	se lograron reforestar 250 hectáreas y 220 hectáreas de bosques mixtos y latifoliados que ahora son protegidas, logrando ingresar 328 hectáreas a los Programas de Incentivos Forestales (PINFOR y PINPEP
Estudios e información científica	Universidad de San Carlos Universidad Rey Juan Carlos-Mancomunidad Montaña Gigante-Mancovalle	Estudio de escorrentía Apoyo de estudiantes en fase de elaboración de tesis (pasantías),
Material educativo	FUNCAFE-MARN	Diseño y elaboración de rotafolios educativos y su difusión a maestros
Planes de Desarrollo	SEGEPLAN-PROMUDEL	Planes de desarrollo municipal en el Corredor Seco

Elaboración propia a partir de informes y entrevistas, 2012.

Sistema de Monitoreo y Evaluación

El Sistema de Monitoreo y Evaluación fue poco desarrollado en el diseño del PC. Esto generó dificultades adicionales para la interpretación y diseño posteriormente, pero también permitió un consenso sobre el nivel de alcance que se pretendía de los Efectos del PC con los socios de la administración gubernamental con la que se implementó el PC.

El nivel en que fueron planteados los indicadores, que respondían a Productos individuales de cada dupla Institución Gubernamental-Organización del SNU no promovía la sinergia entre Componentes sino un incentivo para ejecutar individualmente los productos. Por ello se considera útil, plantear la mayoría de los indicadores de una manera que reflejen las sinergias para que cada esfuerzo desarrollado desde el nivel de actividad contribuya a una construcción sinérgica de logro de Productos. Por ejemplo. En lugar de tres indicadores no vinculados: a) 17 políticas públicas municipales que favorecen la gobernabilidad ambiental, b) 3 buenas prácticas para la adaptación al cambio climático, c) 2 negociaciones de esquemas de pago o compensación de servicios ambientales; formular de forma conjunta (ej hipotético): *En el marco de la Política municipal Hidroforestal, se ha desarrollado un*

mecanismos de financiamiento para promover la extensión de sistemas agroforestales y servicios de saneamiento en la zona de recarga hídrica del municipio, y en particular en la micro cuenca de Xesiguán.

El proceso de elaboración y revisión de informes, representó un alto costo de tiempo y esfuerzos por parte de los Coordinadores, Oficiales y Funcionarios Institucionales que a la vez que permitía visibilizar logros a nivel de productos, y efectos, en ciertos detalles como el porcentaje de implementación de los fondos según actividad no resultaba útil para la toma de decisiones.

La contratación de una persona responsable del Monitoreo y Evaluación ocurrió tardíamente en la implementación, pero generó resultados importantes y relevantes según todos los participantes de implementación del PC FOGARCLI entrevistados. Sobre todo los productos como encuestas de percepción fueron un esfuerzo oportuno y valioso para capturar el alcance de los resultados del PC FOGARCLI.

Informes

El sistema de rendición de cuentas hacia el Fondo ODM contó con una gama de informes trimestrales, semestrales, y anuales. Dichos instrumentos tenían como finalidad para el Secretariado del F-ODM, contar con información oportuna para determinar el progreso de los PC´s, a partir del logro de actividades y consecuentemente los productos e indicadores de progreso en este nivel, tanto para el seguimiento a los compromisos adquiridos, proponer oportunamente alguna medida correctiva si fuese necesario y fomentar el aprendizaje continúo durante la implementación. Informes de vigilancia semestrales sobre los programas conjuntos también solicitaban información respecto de un conjunto de indicadores pertinentes a las esferas programáticas específicas, sobre los esfuerzos de colaboración en el marco de la iniciativa "Unidos en la acción" y sobre la eficacia de las actividades de desarrollo de conformidad con la Declaración de París.

Al inicio de la ejecución de Fondos, hubo varios cambios en la estructura, periodicidad y contenido de los informes, aunque más o menos tuvieron siempre el mismo contenido-secciones que se resumen a continuación:

Sección I: Identificación y Situación del Programa Conjunto

- Identificación y Datos Básicos del Programa Conjunto
- Marco de Seguimiento y Evaluacion del PC
- Marco de Resultados del Programa Conjunto con Información Financiera

Adicionalmente, se solicitaba un **Plan de Trabajo codificado como semáforo (color-coded Work Plan**), para visibilizar el logro de las actividades.

Sección II: Progreso del PC

- Descripción del Progreso, Obstáculos y Medidas Adoptadas
- Medidas tomadas para la sostenibilidad del programa conjunto
- Coordinación Interagencial y Unidos en la Acción
- Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: Declaración de París y Programa de Acción de Accra
- Comunicación e Incidencia

Sección III: Objetivos de Desarrollo del Milenio

Sección IV: Indicadores Temáticos Generales

Durante la evaluación y revisión de minutas del grupo inter-agencial se pudo valorar la utilidad de la información de los informes. A continuación se presentan los principales hallazgos respecto a cada sección y algunos en general respecto al sistema de rendición de cuentas.

En cuanto a la primera sección, Identificación y Situación del Programa Conjunto, la información solicitaba siempre fue muy coherente con el progreso hacia la implementación del PC, y de gran utilidad actualizar el Marco de Seguimiento y Evaluación del PC, pues ha este nivel se identificaba si había alguna desviación o no se estaban logrando los resultados basado en las metas de los indicadores. Al inicio de la implementación, casi no se hacía referencia a este marco, y es oportuno recordar que también tuvo su mayor desarrollo ya entrada la implementación del PC. Fue especialmente sencillo recopilar la información a nivel del Marco de Seguimiento y Evaluación, cuando en la segunda mitad de implementación se contaba con una especialista en monitoreo que mantenía un registro actualizado y riguroso del progreso a través del sistema de Seguimiento y Monitoreo.

En cuanto al Marco de Resultados del Programa Conjunto con Información Financiera dentro de la Sección I, se solicitaba identificar para cada **actividad**, el monto previsto para el PC, el monto comprometido, monto desembolsado y % de cumplimiento. Este tipo de información, sugería a los equipos de trabajo, que no se podía tener algún margen de flexibilidad a nivel de cambios de presupuesto entre actividades de un mismo producto, y también se convirtió en un problema intentar compatibilizar el marco de resultados original donde se identificaba el monto total previsto para el PC, los cambios de actividades propuestos y autorizados según cada Plan Operativo Anual, y la información financiera oficial (del sistema contable de cada organización del SNU), debido a que en la mayoría de los casos no se desglosa a este nivel de información y se queda a nivel de producto, donde ya se concilian los cambios en las tasas según el tipo de cambio de la moneda utilizada (quetzales) vrs los desembolsos en dólares. Además, el valor porcentual del cumplimiento por cada actividad sobre el total de fondos desembolsados era un valor que a nivel de país nunca fue de utilidad. Por tales razones los equipos de país de los PCs, consideraban que a pesar de ser indispensable la rendición de cuentas financiera solicitada, hubiese sido recomendable reportar a nivel de productos. Además, como se aborda posteriormente, contar con una clara definición sobre los márgenes de tolerancia-flexibilidad para cambios a nivel de actividad y de producto, pues a nivel de fondos por cada agencia y transferencias entre años si tenía una orientación concreta al respecto. El CTP del PC si utilizaban el semáforo del Plan Anual, como una guía visual rápida para monitorear los avances y progreso a nivel de actividades.

Sin embargo, a pesar de la importancia de el seguimiento detallado del nivel de actividades, pues puede servir para identificar preventivamente si no se esta logrando el progreso del PC, durante la evaluación de campo y a partir de conversaciones con varios coordinadores temáticos y personal del PC fue evidente que el afán por cumplir con las actividades se había convertido en un incentivo perverso al logro de las sinergias y trabajo conjunto, ya que es más fácil avanzar de forma independiente. En el análisis del marco de resultados se aborda nuevamente este tema, pues tanto a nivel de actividades, productos e indicadores no se privilegió el diseño que midiera resultados conjuntos sino aquellos individuales, situación que se debe conciliar con el hecho de poner a algún responsable único por el logro de los resultados en el marco general del programa.

La Sección II de los Informes se centraba en el Progreso, Obstáculos y Medidas Adoptadas; para el CTP esta era la parte medular donde se debatía y solicitaba a los Coordinadores proveer información para que conjuntamente se analizara el fondo de lo que se estaba logrando o no, pues la tendencia normal era solo de enumerar las actividades logradas, tal como se describe anteriormente (cuya responsabilidad era en la mayoría de los casos de forma individual). De esta sección es donde se podía extraer más información para productos de comunicación para prensa, interna, trifoliares, etc. Los

segmentos de esta sección relacionados con la contribución a Unidos en la Acción, Declaración de París, y ODMs eran útiles para no perder de vista el contexto mayor donde se estaba desarrollando el PC FOGARCLI.

Sin embargo, según algunos actores, hubiese sido útil contar con una línea de base, o la estructura del informe al inicio de implementación del PC y además incorporar los indicadores a nivel de ODM en el Marco de Seguimiento y Evaluación, tal como se explica en la sección de logro a los resultados. Así mismo, resaltar en el marco de indicadores del PC FOGARCLI, o alinear los correspondientes al Marco más general de la Sección IV, referente a los Indicadores generales temáticos.

Otros aspectos que son relevantes de mencionar es que hubo una expectativa de los miembros del CTP y coordinadores temáticos para recibir retroalimentación directamente del S-FODM respecto a los Informes, tal como se dio a nivel de las misiones de campo del S-FODM, que sí se considera fueron útiles para retroalimentar sobre la implementación. Quizás contar con una comunicación más fluida y compartida con los equipos hubiese sido útil en lugar de centralizarla a través de la OCR.

En cuanto a los Planes Operativos Anuales e Informes Financieros, la diferencia de año fondo (Agosto-Julio) con año calendario (enero-diciembre) presentó dificultades y esfuerzos de compatibilización con los sistemas financieros del SNU (por ejemplo ATLAS) y no se lograba armonizar con los Planes Operativos Municipales e Institucionales.

TABLA 9. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA LA GESTIÓN DE PC´S

Lecciones Aprendidas sobre la Gestión del PC FOGARCLI	Recomendación
Durante la ejecución del PC FOGARCLI, hubo limitación en cuanto a la coordinación e integración de los componentes, pues no todos los componentes/coordinadores temáticos estaban en el mismo territorio, incluyendo al coordinador general.	En cuanto al diseño de áreas de intervención de Programas Conjuntos, se recomienda enfocar componentes y equipo de Programa en un mismo territorio (municipios-microcuencas) para favorecer la complementariedad, costo-efectividad, medición del impacto y sinergias en un mismo territorio. Esto también puede permitir ampliar el alcance de beneficiarios a nivel de familias-comunidades y favorecer la coordinación para la gestión del PC.
Durante la implementación del PC, no se tuvo claridad sobre el margen de tolerancia en cuanto al nivel de cambios permitidos en el Marco de Resultados (por ejemplo si se contaba con un % de margen de traslado de fondos a nivel de actividades dentro del mismo producto, ej. 20%) lo cual generó incertidumbre y desencadenó un proceso largo de revisión al documento de programa, y autorización a través de todos sus comités.	Se recomienda incluir lineamientos sobre este tipo de flexibilidad en la ejecución para poder descentralizar la gestión y lograr una planificación adaptativa a nivel de Producto.

Luego de haber reclutado a un Coordinador temático y General con un alto nivel académico se determinó que el perfil idóneo para este puesto es de una persona con alta capacidad gerencial, liderazgo, habilidad para trabajo en equipo, conocimiento estratégico del tema y facilidad para rol de abogacía. Además se determinó que un rol exclusivo para la Coordinación General es indispensable para propiciar y orientar la acción hacia la sinergia.	Se recomienda incluir las características de alta capacidad gerencial, liderazgo, habilidad para trabajo en equipo, conocimiento estratégico del tema y facilidad para rol de abogacía en los TDR de esta figura clave del PC.
Según la experiencia de los implementadores del PC FOGARCLI en los informes la información financiera a nivel de actividades era muy difícil de conciliar por los sistemas diferentes de contabilidad y porque a nivel de POAs cambiaban las actividades. La herramienta de semáforo si fue de utilidad para este nivel (color coded work plan).	Se recomienda al S-FODM exigir un nivel de información financiera a nivel de producto donde será más conciliado con informes y coherente con el marco de resultados.
En cuanto a los reportes financieros, la diferencia en la planificación según año fondo en lugar de año calendario generó un doble sistema de contabilidad (pues los sistemas nacionales y del SNU ej. Atlas) funcionan bajo el año calendario. Además resultaba difícil armonizar la planificación institucional con la del PC FOGARCLI.	Se recomienda favorecer la rendición de cuentas financiera con los sistemas nacionales y del SNU con el año calendario, o correspondiente a semestres para favorecer armonización con procesos nacionales.
A partir de los lineamientos del Secretariado del Fondo ODM-España, se formuló un Plan Comunicación para la Adaptación al Cambio Climático y logro de los ODMs, pasada la mitad de implementación del PC FOGARCLI. El resultado fue que la implementación de dicho plan, como instrumento, no fue tan efectivo para guiar la gestión de estos temas sino complementó acciones ya desarrolladas por el PC FOGARCLI en temas de comunicación. La incidencia se logró a partir de acercamientos con los medios de comunicación (particularmente útil fue apoyo de expertos de comunicación del Gobierno de Guatemala y SNU) provisión de conocimientos y habilidades, y fortalecimiento de organizaciones comunitarias, facilitación de mesas de	Se recomienda incorporar dentro del diseño y documento de Programa, el respectivo Plan de Comunicación, una estrategia común para la gestión de alianzas y claridad sobre los niveles de incidencia común (con productos e indicadores específicos), en coherencia con el marco de resultados para evitar el divorcio temporal de dichas actividades con la implementación del PC. Se recomienda también reclutar a personal de apoyo con experiencia en comunicación para apoyar a cada Componente con la implementación del Plan.

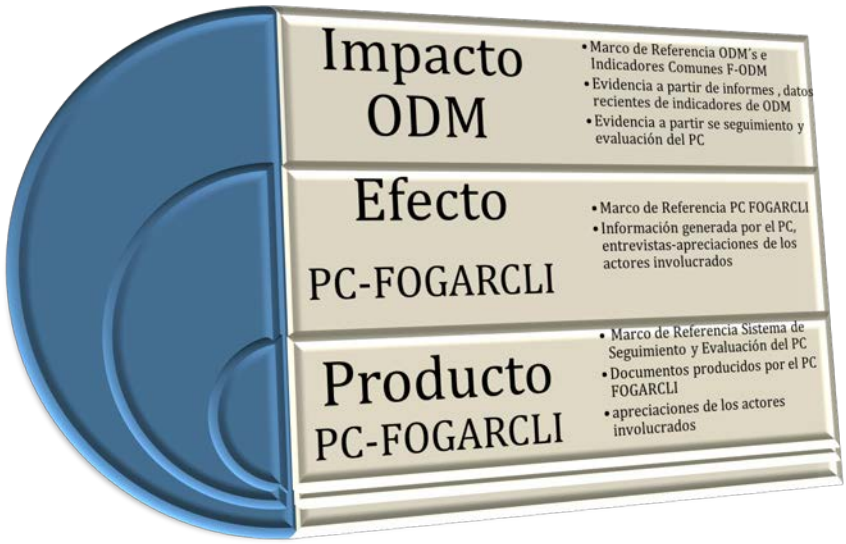
diálogo, conformación de comités de microcuenca y los Consejos de Desarrollo respectivos.	
Durante la ejecución del PC FOGARCLI, hubo limitación en cuanto a la coordinación e integración de los componentes, pues no todos los componentes/coordinadores temáticos estaban en el mismo territorio, incluyendo al coordinador general.	En cuanto al diseño de áreas de intervención de Programas Conjuntos, se recomienda enfocar componentes y equipo de Programa en un mismo territorio (municipios-microcuencas) para favorecer la complementariedad, costo-efectividad, medición del impacto y sinergias en un mismo territorio.
Los indicadores diseñados para el Sistema de Seguimiento y Evaluación del PC FOGARCLI respondían a productos individuales (de cada dupla institución gubernamental-organización SNU) y no conjuntos, este esquema no favorece el logro común de los resultados y la implementación conjunta.	Desde el diseño de PCs se recomienda identificar resultados (tanto a nivel de productos como efectos) conjuntos y procurar que los indicadores también reflejen dicha integración, de tal manera que se mida el logro de resultados en función del trabajo conjunto.
En cuanto a la gestión de alianzas, en el PC se dio de una manera independiente para cada componente-dupla institucional y a pesar que dieron resultados importantes y que garantizarán la replicación de muchos de los productos, se estima que una estrategia común hubiese dado mayores resultados.	Identificar aliados a través de un mapeo de actores e iniciativas complementarias y programar la gestión y coordinación con estos actores-iniciativas a través de la implementación del Programa (previendo presupuesto y tiempo). El reclutamiento de un miembro(s) del equipo que tenga(n) habilidades para desarrollar este tipo de alianzas se considera de utilidad y oportuno.

d. Alcances de los Resultados

Descripción de la situación

En este apartado se describe como el PC FOGARCLI contribuyó al desarrollo del país y en particular a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático a partir del Marco de Resultados planteado. Para ello, se analiza los avances respecto a las metas planteadas (desde el marco de ODMs al marco específico del PC), calidad de las intervenciones, vigencia y aplicación de los productos y se inicia la discusión sobre la sostenibilidad de la intervención (pues se aborda de manera mas profunda en un siguiente apartado). Para desarrollar este análisis se ha distinguido entre tres grandes niveles de resultados planteados como se describe a continuación.

FIGURA 6. NIVELES DE RESULTADOS ANALIZADOS POR LA REVISIÓN GLOBAL DEL PC FOGARCLI



Tomando en cuenta que en la Sección III de éste documento se describió el Marco conceptual y de Resultados del PC-FOGARCLI, en esta descripción únicamente se centra sobre los cambios desarrollados al mismo. A los once meses luego del inicio de implementación del PC, se llevó a cabo una Revisión Sustantiva al Documento de Programa para modificar lo siguiente: a) la estructura de gobernanza del PC y de Coordinación de equipo técnico, b) ajustes a nivel de productos, c) modificación del marco de seguimiento y evaluación y d) distribución de los montos de desembolso entre años. A nivel del marco de resultados se ajustaron los productos para evitar duplicidades, y para indicar el énfasis de los mismos para adaptación al cambio climático.

El marco de seguimiento si tuvo un salto cualitativo pues cuando se elaboró el Documento de Programa no se contó con indicadores (medibles, verificables, pertinentes, etc), y su respectiva definición de línea de base, y metas. El tiempo en llevar a cabo dicha revisión permitió desarrollar una estrategia más coherente para la implementación, pero para entonces, ya se había atrasado la ejecución del PC.

Análisis de la situación y hallazgos a nivel de Impacto –ODMs

En general, se observa que la mayoría de información sistematizada por el PC se refiere al nivel de Productos del PC, y no a nivel de Efecto o indicadores de proceso y menos de impacto, pues el Sistema de M&E no lo contemplaba por lo que en éste análisis se atendió con un poco de mas detenimiento la contribución del PC FOGARCLI al logro de los ODM´s.

La contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) y en particular al ODM 7 (Indicadores ODM 26, 30 y 31) e impacto en Objetivos 1, 4 y 5 (Documento de Programa PC FOGARCLI, 2008), era una condición determinante para el F-ODM tal como se describe en su Documento Marco y posteriormente se requirió según el Marco de indicadores comunes del F-ODM. Sin embargo, la inclusión de los indicadores de este nivel dentro del Marco de Seguimiento no ocurrió desde el inicio de ejecución del Programa. Así mismo, la mayoría de indicadores de ODMs sólo se desglosan a nivel de departamental o municipal, pero no a nivel de micro-cuenca

como se desarrollaron las intervenciones en el PC FOGARCLI, situación que presenta una limitación para medir cuantitativamente el aporte de cada PC.

Contribución al ODM 1,4 y 5

Según el II Informe de Avance de ODM9 del Gobierno de Guatemala, se identificaron las 19 intervenciones mas costo efectivas para cumplir con el conjunto de metas del milenio, dentro de las cuales el acceso al agua potable ocupa el 1er y 2º lugar y el saneamiento el 8º y 9º de otros Programas. Comparado por lo planteado en el documento de Programa, se pudo constatar a través de la revisión de información generada por el mismo que si hubo aportes a los ODM 1 y 4, y en menor grado se evidencia aporte al ODM 5, tal como se describe en la Tabla a continuación.

TABLA 10. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO 1,4 Y 5 (ODMS) Y SU RELACIÓN CON EL PC FOGARCLI

Objetivos y Metas de la Declaración del Milenio	***Indicadores ODM para Monitorear el Progreso* (Escala Nacional)**	***Relación de Resultados del PC FOGARCLI con ODM (escala municipal)***
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre		
Meta 2: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre	4. Niños con peso inferior al normal (% menores de 5 años) 5. Personas desnutridas (% de la población)	**A través de la aplicación de buenas prácticas productivas adaptadas a sequía, las familias pueden garantizar al menos producción de alimentos para subsistencia según se observó en el área demostrativa con las familias adheridas al PC (Informes de Visita, 2010). En el caso del Corredor Seco según Informe ODM 2010 (SEGEPLAN), existe relación de desnutrición con ciclos de sequía y en especial incidencia en Baja Verapaz en municipios del área demostrativa (aquellos con amenaza grave a sequía)[10]. Aunque no se puede atribuir una mejora exclusiva en este indicador al PC FOGARCLI (a nivel de los municipios del área demostrativa), y aún no se puede inferir sobre el impacto de las prácticas mencionadas en la desnutrición, la replicación de las mismas por parte de las instituciones competentes (Municipios y servicio de extensión del MAGA) y su inclusión en estrategias de seguridad alimentaria pueden contribuir significativamente al**

[9] SEGEPLAN. Hacia el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala. II Informe de Avances, pág. 254

[10] En la actualidad (2008-2009) y desde la perspectiva departamental, Baja Verapaz presenta una prevalencia de desnutrición global de 24.1% en niños menores de cinco años. Mientras que en Alta Verapaz ésta alcanza el 16.2%.46 Estas diferencias pueden encontrar explicación en la ubicación de algunos de los municipios de Baja Verapaz que forman parte del «corredor seco», que atraviesa a este departamento desde la colindancia que tiene con el sur de Quiché, hasta el sudeste del departamento de El Progreso. En el mapa 2 puede observarse la ubicación de los municipios del corredor seco (SEGEPLAN, 2010).

		avance de este ODM antes del 2015.
Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil		
Meta 5: Reduce en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años.	13. Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años (por 1000 nacidos vivos) 14. Tasa de mortalidad infantil (muertespor1000nacidos vivos) 15. Niños de 1 año vacunados contra el sarampión	**Al igual que anterior ODM, la contribución del PC FOGARCLI se relaciona con el tema del AGUA. Una de las principales causas de mortalidad infantil es la diarrea y ésta se ocasiona por falta de adecuados sistemas de saneamiento. El PC contribuyó a que en el área demostrativa se atendieran 920 familias, de las 6 micro-cuencas. Esto puede favorecer un incremento en el indicador a nivel de municipio, igual que en el caso anterior, si se replican las buenas prácticas de agua y saneamiento por parte de las instituciones competentes (Municipio, vigilancia de calidad MSPAS).**
Objetivo 5: Mejorar la salud materna		
Meta 6: Reducir, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes	16. Tasa de mortalidad materna (por 100.000 nacidos vivos) 17. Partos atendidos por personal sanitario especializado (%)	**La contribución del PC a este ODM es menos directa y se relaciona más con temática de nutrición y mortalidad infantil. Hubo priorización en atención específica a mujeres embarazadas, en el componente de agua y saneamiento.**

Elaboración propia a partir de Documentación PC FOGARCLI y ODMs Naciones Unidas

Contribución al ODM 7

En cuanto a la contribución del FOGARCLI al principal ODM bajo el cual estaban enfocadas las acciones del PC, ODM 7 Sostenibilidad Ambiental, se evidencian aportes claros a diferentes indicadores de la meta tal como se describe a continuación, quizás no se puede medir claramente la completa contribución a nivel de indicador de la meta, pues se apoyaron procesos de política que pretenden generar el ambiente habilitador y fortalecimiento de capacidades institucionales e individuales para potenciar los logros más allá de una sola intervención temporal.

Meta 7A: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos ambientales

El Programa Conjunto desarrolló esfuerzos para lograr una implementación coordinada de políticas públicas para una gobernabilidad ambiental mejorada que proporcionen las condiciones para la adaptación eficiente a los impactos del cambio climático. Los principales esfuerzos se relacionan con el desarrollo participativo de las 17 políticas municipales, 2 Departamentales, y contribución a los procesos de planificación desde los Consejos de Desarrollo. En la medida en que se implementaron acciones de una forma intersectorial (MSPAS, MAGA, MARN, SEGEPLAN, Municipios y Mancomunidades) también se contribuyó al la Meta 7A para incorporar los

principios del desarrollo sostenible en las políticas y programas, solo que con una perspectiva más bien municipal y departamental (favoreciendo también la descentralización). El favorecimiento de la participación ciudadana, a través de canales establecidos (consejos de desarrollo), capacitándola para apoyar su incidencia y capacidad de auditoría de acuerdos y estableciendo espacios de diálogo (mesa hidro-forestal) para el establecimiento de acuerdos sobre protección y uso de recursos hídricos y forestales, también contribuyó a ir un paso más allá de la incorporación de los principios a la política pública, más orientado a la implementación.

En cuanto al indicador de la **Meta 7ª, Superficie del territorio cubierto por bosques**, el PC FOGARCLI favoreció[11] el establecimiento de 349 hectáreas con sistemas agrosilvopastoriles, de las cuales 234 hectáreas corresponden a sistemas agroforestales y 115 hectáreas a sistemas silvopastoriles. Así mismo, se logró reforestar 250 hectáreas y 220 hectáreas de bosques mixtos y latifoliados son protegidas, logrando ingresar 328 hectáreas a los Programas de Incentivos Forestales PINFOR y PIMPEP.

En cuanto a la línea de base y actuales mediciones del indicador, actualmente se cuenta con una última publicación del Mapa de Cobertura Forestal 2010 y de la dinámica forestal 2006-2010 (INAB, IARNA, CONAP, UVG, MAGA). El departamento de Baja Verapaz en el período 2006 contaba con 108,096 ha de bosque. Para el año 2010 se reportó una cobertura forestal de 100,989 ha. A través del mencionado análisis (INAB et. al. 2012) se pudo determinar que durante el período 2006-2010, hubo una pérdida de 17,769 ha de bosque. Durante ese mismo período se recuperaron 10,662 ha; teniendo una pérdida neta de -7,107 ha de bosque. Estas 7,107 hectáreas de pérdida neta, representan una deforestación del 6.57% del bosque que existía en el año 2006, en este departamento. La tasa de cambio para el departamento de Baja Verapaz es de -1,569 ha/año, o un -1.50% por año con respecto al bosque reportado para el año 2006.

TABLA 11. COBERTURA FORESTAL REPORTADA PARA BAJA VERAPAZ EN LOS DISTINTOS PERÍODOS DE ESTUDIO (EN HECTÁREAS)

1991/93*	**1996***	**2001**	**2006**	**2010**
125,240	118,804	110,840	108,096	100,989

* La metodología de mapeo para estas dos fechas es distinta a la metodología estandarizada en el resto de fechas.

Elaborado a partir de INAB, IARNA, CONAP, UVG, MAGA (2012)

Comparando el análisis de la dinámica forestal para los distintos periodos de estudio 1991-2001, 2001-2006, y 2006 al 2010, se pudo establecer que solamente hubo ganancia neta de bosques en el segundo período (2001-2006). En este Departamento[12] se muestra una marcada pérdida de bosque en los últimos años, según los resultados obtenidos.

[11] Como resultado de las buenas prácticas productivas con orientación a la adaptación al cambio climático.

[12] En este último Mapa de Cobertura Forestal y Análisis de Dinámica Forestal 2010, se presentan datos sobre los cambios de tendencias a nivel municipal para el período 2006-2010. Del mismo, resalta la mayor tasa de cambio anual de cobertura forestal para San Miguel Chicaj, -3.96%, Rabinal -2.73% y Cubulco -2.46%, contrastado con tasas de cambio del -0.03% en Purulhá, -0.054% en San Jerónimo y -0.74% en Salamá.

Por el nivel de complejidad de lo que representa la dinámica forestal, las causas de deforestación, reforestación y restauración, requerirían un análisis profundo y detallado. Por ejemplo debe considerarse el período de sequía 2009 que queda contemplado dentro de este período de estudio, por efectos directos como incendios forestales e indirectos como que dicha problemática pudo haber forzado a campesinos que perdieron cosechas a vender leña de los bosques para tener sustento. Por lo anterior, sería irresponsable atribuir algún efecto del PC (negativo o positivo) a este indicador en este momento, además que la temporalidad de la intervención (2008-principios 2012) y el efecto esperado al implementarse las políticas, replicarse las buenas prácticas debería reflejarse en un periodo posterior[13]. También es relevante indicar que en el área demostrativa ocurrió un cambio de la tendencia hacia la pérdida de cobertura forestal durante el período inicial del PC, lo que coincide con las presiones y conflictos que fueron atendidos (mesa hidroforestal), documentados o mitigados por el PC-FOGARCLI.

El análisis de línea de base desarrollado para las 6 micro-cuencas del estudio del área de intervención, constituyeron un avance en el sentido de describir el área de estudio y dar elementos de análisis para la causalidad de la problemática de la zona, pero careció de continuidad (no se hizo una medición posterior) y vinculación con el nivel de resultados (Efectos e Impactos) alcanzados.

Meta 7B: Haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010

A pesar que el PC FOGARCLI no se enfocó en lograr estrategias de conservación como la declaración de Áreas Protegidas, si contribuyó a nivel de generar paisajes productivos menos dañinos para la diversidad biológica a través de la promoción de buenas prácticas productivas que incluyen la gestión sostenible de suelos, conservación de superficie forestal en parcelas productivas y protección municipal (adquisición de fincas forestales municipales) en zonas de recarga hídrica como se documentó el ejemplo de Rabinal (Informes de avances, PC FOGARCLI).

[13] No obstante, se ha detallado la anterior información para que queden documentados los reportes recientes sobre el indicador y para reflexionar nuevamente sobre como incorporar en el diseño de iniciativas posteriores este tipo de indicadores, considerando la limitación temporal de la intervención y la complejidad de escenarios y variables que contribuyen o no a su variación.

Para la sostenibilidad económica de las medidas de conservación se desarrollaron esfuerzos por establecer mecanismos de pago por servicios hídricos, que incluyen mejora de las capacidades productivas de pequeños usuarios de cuenca media, establecimiento de compromisos municipales (y con la población de núcleos urbanos) de compensación por agua para consumo así como propiciar espacios de diálogo para desarrollar mecanismos de compensación y/o pago con usuarios agrícolas, forestales e industriales de la cuenca media y baja. Respecto a este último punto se consiguió vincular al sector forestal a través de la mesa de diálogo hidroforestal, mas no con grandes usuarios de algunas micro-cuencas como productores de tomate quienes no manifestaron interés en el PC FOGARCLI y estuvieron en desacuerdo con el enfoque de esquemas de PSA.

Relacionado con la pérdida de biodiversidad y de los ecosistemas más sensibles dentro del área demostrativa, se puede mencionar la amenaza por deforestación y/o degradación de bosques. Una de las presiones a los bosques ocurre por la necesidad energética de las comunidades. A través del Programa se instalaron 14 biodigestores demostrativos y 30 estufas ahorradoras de leña con los cuales 44 familias disminuyeron el consumo regular de leña en, al menos, el 66%. Se estima, con base en ENCOVI 2006, que la población que utiliza leña para cocinar en Baja Verapaz es de 229,742 personas. La utilización de biodigestores y estufas ahorradoras de leña contribuye a reducir la deforestación con fines energéticos. También el contar con diversificación de productos a partir de las buenas prácticas agrícolas que se pueden vender en el mercado, constituye una alternativa para la venta de leña e ingreso inmediato.

Meta 7C: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento

Según el Informe Narrativo Final, el PC contribuyó principalmente a esta meta a través la construcción de capacidades locales sobre agua potable y saneamiento, comunitarias y municipales y establecimiento de ejemplos de buenas prácticas de agua potable y saneamiento en escuelas, de manera que sirvan para mejorar la salud infantil y como centros de enseñanza. El PC también apoyó con capacitaciones y diagnósticos al desarrollo de planes y ordenanzas sobre el uso integral de los recurso hídricos, con énfasis en agua para consumo humano y saneamiento. Para promover el uso integral del agua, el Programa fortaleció y capacitó a habitantes de 66 comunidades ubicadas dentro y fuera de las 6 microcuencas de Baja Verapaz, que conforman el área demostrativa del Programa. La generación de conocimientos y habilidades para dicho propósito se realizó a través de alrededor de 500 eventos de capacitación para la transferencia de buenas prácticas y tecnologías alternativas de agua y saneamiento. Estas acciones se desarrollaron tanto con la población como con maestros y alumnos de 48 escuelas y 32 comunidades, beneficiándose a 3,491 comunitarios (hombres y mujeres) y 6,328 niños, niñas y maestros.

Según dicho informe, el Programa gestionó exitosamente el apoyo de las municipalidades para implementar proyectos de agua y saneamiento. Con el uso de estas letrinas se contribuye al mejoramiento de la salud de comunitarios y se evita la contaminación de las fuentes de agua para consumo humano y, por consiguiente, se reducen las enfermedades gastrointestinales. El PC también desarrolló y fortaleció la planificación municipal vinculada al agua y saneamiento en los 6 municipios del área demostrativa en Baja Verapaz (Salamá, San Miguel Chicaj, Rabinal, Cubulco, El Chol y Granados). A la fecha, planes municipales de agua y saneamiento, formulados a partir de diagnósticos, han sido ya aprobados por los Concejos Municipales de Rabinal, San Miguel Chicaj y El

Chol. Estos planes sirven de base para establecer las prioridades de inversión local en infraestructura de agua y saneamiento.

Análisis de la situación y hallazgos a nivel de Efectos del PC FOGARCLI

Como se menciona en secciones pasadas, los cuatro Efectos diferentes tuvieron un alcance distinto según las áreas de intervención planteadas. La principal razón por la que en el diseño se incluyó dicha división, fue porque el área demostrativa en Baja Verapaz pretendía ser el lugar de desarrollo, aplicación y escalabilidad de buenas prácticas para la adaptación a sequía a su vez que estaba atendiendo a una problemática vigente y promoviendo resultados inmediatos, y que éstas prácticas se lograrían extender a una mayor área de intervención a través de su escalabilidad mediante políticas e instrumentos, el Corredor Seco, región que comparte la misma problemática socio-ambiental y vulnerabilidad al cambio climático que los municipios seleccionados. Es por ello que los Efectos 2, 3 y 4, que están más relacionados a acciones locales y territoriales se enfocaron al nivel del área demostrativa y el Efecto 1, relacionado con políticas, se extendía a nivel del Corredor Seco. En la Tabla B, se ilustra esta relación, pero se ha colocado al Efecto 4 conjuntamente con el Efecto 1, puesto que también interesaba que se desarrollaran mecanismos de PSA para la implementación de Políticas e instrumentos en dichos Departamentos.

Un aporte relevante para la medición de Resultados a nivel de Efecto fue que el PC FOGARCLI sí desarrollo evaluaciones de percepción de los actores del PC a nivel de las 6 micro cuencas del área demostrativa y de los Departamentos del Corredor Seco a través de su Sistema de Seguimiento y Evaluación. A continuación se resumen los principales hallazgos reportados en el Informe Final de Seguimiento y Evaluación que se consideran importantes como punto de partida para la descripción del logro de Efectos del PC FOGARCLI. La información que se describe a continuación fue verificada y enriquecida (aunque no con el nivel de representatividad de las muestras) durante la visita de campo de esta Revisión Global:

A nivel del objetivo del PC se encontró que[14]: "la población de las comunidades rurales de las 6 micro-cuencas del área demostrativa del PC-FOGARCLI considera que el objetivo del mismo, a nivel comunitario, se logró satisfactoriamente en un 44%, mientras que el 52% considera que el desempeño fue REGULAR. Esta evaluación toma como referencia que la orientación del Programa a nivel de comunidades y familias fue el "fortalecimiento y empoderamiento que les permita el manejo y uso de los recursos naturales, principalmente el agua". Entre las razones por las cuales se califica el alcance del objetivo como regular, se mencionan los siguientes aspectos internos del PC: a) tamaño reducido de los grupos beneficiarios del Programa; b) la estrategia de aplicación de modelos demostrativos de agua y saneamiento no satisface las necesidades reales de toda la población intervenida en las 36 comunidades atendidas[15]; y c) bajo número de oportunidades para la observación e

[14] Informe Final de Seguimiento y Evaluación PC FOGARCLI (2011).

[15] Es importante mencionar que en cuanto al desarrollo de modelos demostrativos, los beneficiarios tienen diferente opinión de participar antes que se implementen y posteriormente. Según los Coordinadores Temáticos, cuando se seleccionan a los ¨promotores¨ de las buenas prácticas hay resistencia de la mayoría de personas en integrarse al Programa o Proyecto, pues implica participar de las capacitaciones, poner mano de obra en los trabajos por ejemplo para acondicionar los terrenos-construcción de letrinas, y finalmente comprometerse a compartir los conocimientos adquiridos. Luego que los vecinos ven el beneficio en las parcelas demostrativas, reclaman el porque no se les incluyó. También es interesante como antes de iniciar los trabajos no se identifica la asistencia técnica como algo que pueda beneficiarles, luego de las intervenciones, tanto los participantes de las buenas prácticas como

intercambio de experiencias. Como factores externos al Programa pero que inciden negativamente en la consecución del objetivo se reconocen: a) disposición personal para incorporar los cambios en las actividades productivas y reproductivas; b) la capacidad de retención del conocimiento transmitido y; c) condiciones socio-económicas de pobreza a pobreza extrema actúa como limitante. "

Es importante mencionar que en cuanto al desarrollo de modelos demostrativos, los beneficiarios tienen diferente opinión de participar antes que se implementen y posteriormente. Según los Coordinadores Temáticos, cuando se seleccionan a los ¨promotores¨ de las buenas prácticas hay resistencia de la mayoría de personas en integrarse al Programa o Proyecto, pues implica participar de las capacitaciones, poner mano de obra en los trabajos por ejemplo para acondicionar los terrenos-construcción de letrinas, y finalmente comprometerse a compartir los conocimientos adquiridos. Luego que los vecinos ven el beneficio en las parcelas demostrativas, reclaman el porque no se les incluyó. También es interesante como antes de iniciar los trabajos no se identifica la asistencia técnica como algo que pueda beneficiarles, luego de las intervenciones, tanto los participantes de las buenas prácticas como quienes no se involucraron inicialmente lo identifican como el factor clave de éxito, si es que se cuenta con un buen profesional que les acompañe en desarrollar la práctica. Este factor también es relevante tomar en cuenta cuando un programa pretenda extender masivamente las buenas prácticas, sin contar con una experiencia inicial previa, pues puede resultar en la poca o escaza participación inicial de los beneficiarios en su desarrollo.

El mencionado informe también concluye que: Las acciones, productos y resultados del PC-FOGARCLI pueden considerarse que han contribuido directa y positivamente para el logro del propósito del mismo en una buena medida. Tomando en cuenta que este propósito se enfoca en: "desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua para fortalecer la capacidad de adaptabilidad al cambio climático en Guatemala" y que para el Sistema de Naciones Unidas la gobernabilidad del agua consiste en "los procesos políticos, económicos y sociales; así como las instituciones a través de las cuales se toman decisiones acerca de cómo utilizar, desarrollar y manejar los recursos hídricos de forma óptima"; la evidencia de campo respalda que el PC-FOGARCLI incidió en la apertura política de los gobiernos municipales y de las estructuras de los consejos de desarrollo para en consulta con las comunidades locales, las organizaciones gubernamentales y otros actores de la sociedad civil establecer a través de una toma de decisiones: políticas públicas, planes de uso de agua, planes de desarrollo, planes de saneamiento, ordenanzas sobre uso de recursos naturales y proyectos agro-ambientales, entre otros. Uno de los principales mecanismos fortalecidos fueron los procesos de diálogo a través de diferentes herramientas: talleres de consulta social, mesa hidroforestal, comités de cuenca, comités de seguimiento de planes y políticas municipales. Queda como tema pendiente para cerrar el ciclo y lograr la gobernabilidad deseada impulsar la respuesta esperada por la población para la solución de los problemas ambientales identificados durante todos estos procesos. "

---

quienes no se involucraron inicialmente lo identifican como el factor clave de éxito, si es que se cuenta con un buen profesional que les acompañe en desarrollar la práctica. Este factor también es relevante tomar en cuenta cuando un programa pretenda extender masivamente las buenas prácticas, sin contar con una experiencia inicial previa, pues puede resultar en la poca o escaza participación inicial de los beneficiarios en su desarrollo.

TABLA 12. EVIDENCIA DE LOGROS A NIVEL DE LOS EFECTOS ESPERADOS DEL PC FOGARCLI

Efecto Esperado del PC	Evidencia de Logros a nivel de Efecto
Efecto 1: Las instituciones gubernamentales del Corredor Seco generan propuestas para implementar coordinadamente los instrumentos de política pública en torno a la gobernabilidad ambiental.	A través del PC FOGARCLI, y principalmente a través de los Consejos de Desarrollo, **las instituciones gubernamentales** (nacionales con sedes departamentales y municipales), **desarrollaron los siguientes instrumentos para favorecer la gobernabilidad ambiental y la adaptación al Cambio Climático en el Corredor Seco**: • 17 políticas públicas ambientales municipales, • 3 políticas departamentales, • 6 planes municipales de desarrollo, • 6 planes municipales de agua y saneamiento y • 2 planes municipales de uso integral del agua; • Agenda Compartida para Fortalecer la Gobernabilidad Socio-ambiental en el Corredor Seco • Mesa de Diálogo Hidro-forestal de Baja Verapaz y la Mesa de Diálogo Hidro-forestal del municipio de Jalapa
Efecto 2: Las familias y las organizaciones comunitarias participan activamente en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales del corredor seco.	A partir de la capacitación, estudios realizados, planificación e incidencia realizada a nivel de alcaldes municipales, autoridades departamentales, consejos de desarrollo y comisiones departamentales de medio ambiente (CODEMA) y de seguridad alimentaria y nutricional (CODESAN), entre otros, **las organizaciones comunitarias conjuntamente con instituciones gubernamentales y sector privado (a través de los Consejos de Desarrollo) participaron activamente en la toma de decisiones para gestionar el ordenamiento de los recursos naturales** de Baja Verapaz: – El Consejo Departamental de Desarrollo de Baja Verapaz (CODEDE) aprobó las orientaciones para la preparación del anteproyecto de inversión departamental 2012, lo que permitió conformar una propuesta integral de inversión, incluyendo proyectos de manejo de los recursos naturales, productivos, agua y saneamiento entre otros ejes de desarrollo departamental. – El CODEDE de Baja Verapaz aprobó la propuesta de inversión departamental 2012, destacándose la incidencia del Programa para que se incorporaran

	proyectos de manejo de los recursos naturales, seguridad alimentaria y agua y saneamiento. A nivel **de las familias** se contribuyó a la realización de buenas prácticas como se describe en el Efecto 3. A nivel del **Corredor Seco** también se contribuyó a la conformación de comités de cuenca que también contribuyen al resultado.
Efecto 3: Las comunidades, gobiernos municipales y mancomunidad realizan buenas prácticas de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible).	A nivel **de las familias** el Programa incidió en los patrones culturales con los que trabajó en el área demostrativa, especialmente de los campesinos, principalmente en lo que respecta a la forma tradicional de hacer agricultura. Esto se logró mediante la promoción de experiencias de 23 prácticas agrícolas que permiten, de alguna manera, convivir la variabilidad climática y efectos del cambio climático. Diez de estas prácticas fueron las más aceptadas por las familias debido a: (a) bajo costo, (b) fácil de implementar, y (c) incrementos en los rendimientos. En el caso de las buenas prácticas del uso integral del agua para consumo doméstico, se desarrollaron capacidades para implementar sistemas de saneamiento y en especial a se logró dotar a personal técnico del **Área de Salud de Baja Verapaz** (Inspectores de Saneamiento Ambiental) y a los **gobiernos municipales, de conocimientos e instrumentos de gestión para el uso integral del agua** y, además, implementar acciones orientadas a evitar la contaminación del recurso hídrico.
Efecto 4: Las instituciones gubernamentales, las comunidades, los gobiernos municipales y mancomunidades del Corredor Seco negocian esquemas de pago o compensación de servicios ambientales con énfasis en el recurso hídrico.	A partir de los procesos de capacitación, a través de talleres y giras de campo, realizados por el PC, lograron que las **comunidades, municipalidades, instituciones de gobierno y sociedad civil, cuenten con los conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales, con énfasis en los hídricos**. Además, el desarrollo participativo de un portafolio de valoraciones y servicios ambientales, en el que se describe y valora la oferta de estos servicios ambientales, **sentó las bases para generar las propuestas de sistemas de pago y/o compensación por servicios ambientales con énfasis en los hídricos**, logrando que en algunas comunidades de San Miguel Chicaj y en la mancomunidad de municipios del valle de Baja Verapaz para el fortalecimiento y desarrollo (MANCOVALLE) se estableciera y negociara, a través de un capital semilla, un esquema de compensación por servicio ambiental

hídrico para dos micro cuencas de Baja Verapaz.

Elaborado a partir de Informe Narrativo Final del PC FOGARCLI, e Informes de Avances.

Según las encuestas de percepción realizadas para el Sistema de Monitoreo y Evaluación, entre los cambios o tendencia de cambio propiciados por el PC-FOGARCLI se reconocen: i) mayor conciencia pública sobre el tema de cambio climático y servicios ambientales, ii) puesta en agenda pública del tema ambiental y el cambio climático, iii) implementación de mejores prácticas para conservación del ambiente, iv) cambios en la gestión pública como la priorización de proyectos ambientales y la compra de tierras con fines de conservación por parte de las municipalidades, v) fortalecimiento de la organización social.

A nivel de las comunidades rurales beneficiarias, el 97% de la población participante (encuestada también bajo el Sistema de Monitoreo y Evaluación) asegura observar cambios o tendencias de cambio, generados por la acción del PC- FOGARCLI, entre ellos se mencionan: i) la aplicación de buenas prácticas agrícolas, en particular lo más novedoso fue el manejo de rastrojo o la no quema, barreras vivas, sistemas agroforestales y pequeños huertos familiares; ii) la instalación de letrinas mejoradas que inciden directamente para disminuir la contaminación local; iii) la aplicación de al menos un método de desinfección de agua (hervirla) para disminuir las enfermedades y mortalidad infantil; iv) la siembra de árboles en fuentes de agua y en parcelas personales. Todos estos aspectos son considerados por los participantes como elementos que a la larga inciden en mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Análisis de la situación y hallazgos a nivel de Productos

Según el Informe Final de Monitoreo y Evaluación del PC FOGARCLI, 2011. En Diciembre del 2011 (3 meses antes de finalizar el Programa) se había alcanzado un promedio del 90% de la ejecución física del PC FOGARCLI, y al final del PC FOGARCLI, en el Informe Final se reporta un poco más de avance por cada indicador pero no se cuantificó el promedio del progreso, por lo que se toma esta última cifra con la final. A nivel de ejecución financiera se logró, según la información provista en entrevistas, coincide la ejecución financiera con la ejecución física de las metas, aproximadamente 90%. Sin embargo, no se contó con un informe final financiero integrado para poder corroborar esta información (hace falta esperar unos meses para que en sistemas contables como Atlas, no aparezcan más movimientos de cheques en circulación o cobros por gastos administrativos, y considerar el cierre final financiero. A nivel de País no se contó con la información final integrada del MDTF quien integraba a nivel de Sedes de Organizaciones participantes del SNU, dicha información.

A continuación se presentan los principales hallazgos respecto al logro a nivel de cada uno de los Efectos y su respectiva evidencia, o medio de verificación (aunque no fueron planteados indicadores en este nivel) Para facilitar el análisis del alcance de los resultados a nivel de Producto, y según lo requerido por los TDR se clasificaron todos los productos en cuatro categorías descritos en la Tabla anterior. El último componente tiene relación con una sección específica del documento relacionado a la Gestión del PC por lo que no es abordado en la discusión.

TABLA 13. PRODUCTOS DEL PC FOGARCLI SEGÚN LAS CATEGORÍAS DE REFERENCIA DE ESTA REVISIÓN

Categoría de referencia	Productos del PC FOGARCLI
A. Provisión de conocimientos y habilidades	Producto 2.1: Las comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades para el uso de los recursos agua, suelo y bosque, para la adaptabilidad al cambio climático. Producto 3.1: Las comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades para el uso integral del agua. Producto 3.3: Experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños desarrolladas, sistematizadas y difundidas. Producto 4.1: Las instituciones gubernamentales, comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos en el marco del cambio climático. Producto 4.2: Portafolio de valoraciones de servicios ambientales desarrollado participativamente.
B. Elaboración y puesta en marcha de políticas e instrumentos de política (normas, planes, presupuestos, ordenanzas)	Producto 1.1: Los gobiernos municipales e instituciones gubernamentales del corredor seco cuentan con instrumentos para la construcción y/o la implementación de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental, para favorecer la adaptación al cambio climático. Producto 1.2: Gobiernos municipales e instituciones del corredor seco disponen de una agenda compartida para fortalecer la gobernabilidad ambiental y que favorece la adaptabilidad al cambio climático. Producto 2.2: Acuerdos municipales para la gestión de los recursos agua, suelo y bosque establecidos con participación social para favorecer la adaptabilidad al cambio climático. Producto 3.2: Revisión, desarrollo y/o actualización de los planes municipales de uso integral del agua. Producto 3.4: Acuerdos municipales establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el consumo doméstico del agua y la agricultura sostenible (marcos legales)
C. Auditoría social, e Incidencia Política	Producto 1.3: Se elabora e implementa un plan de comunicación, incidencia y alianzas sobre adaptación al cambio climático y su vínculo con los ODM's con las autoridades nacionales competentes. Producto 2.3: Los concejos municipales de desarrollo (del área demostrativa) conocen y retroalimentan el sistema nacional de planificación territorial. Producto 2.4: Organizaciones comunitarias realizan auditoría social para apoyar el cumplimiento de los acuerdos sobre ordenamiento territorial. Producto 4.3: Propuestas de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales con énfasis en los hídricos.
D. Coordinación, Administración y Seguimiento y Evaluación	Producto 1.4: El PC cuenta con una eficiente estructura de coordinación y administración así como actividades de seguimiento y evaluación conjuntas Este componente se ha abordado en la Sección Gestión del PC

Elaboración propia a partir de Documento de Programa y TDRs Revisión Global PC, 2012.

FIGURA 7. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS DE LA REVISIÓN GLOBAL Y SU RELACIÓN CON LOS DISTINTOS NIVELES DE INTERVENCIÓN DEL PC FOGARCLI

Elaboración propia a partir de Documento de Programa y análisis de la implementación del PC FOGARCLI, 2012.

Otra forma de visibilizar las categorías de productos analizadas en esta sección es identificando en que niveles se dieron dichas intervenciones. Tal como se presenta en la Figura anterior, la provisión de conocimientos y habilidades (Categoría A) se prestó desde el nivel de familias, organizaciones sociales y sus respectivos CODEDES, a nivel de los municipios seleccionados del área demostrativa y también a las mancomunidades, e instituciones departamentales del Corredor Seco (el ámbito más amplio de la intervención). La elaboración y puesta en marcha de políticas e instrumentos (incluyendo planes de uso del agua, reglamentos de agua, políticas municipales y departamentales) se desarrollaron en los niveles municipal, mancomunidades y los Consejos de Desarrollo a partir del nivel municipal o COMUDEs. La categoría C, que se refiere a fortalecimiento de procesos de auditoría social e incidencia política se apoyó desde el nivel de organizaciones sociales, COCODEs hasta el nivel municipal, tras la generación de una comisión para implementación de los planes de desarrollo municipales. Se puede ver que el nivel de convergencia de las categorías y casi todos los productos fue el nivel municipal y específicamente de los municipios del área demostrativa en Baja Verapaz.

A. Provisión de conocimientos y habilidades

Dentro de la estrategia de implementación del PC FOGARCLI (Sección III), se contemplaba que la provisión de conocimientos y habilidades sería la segunda etapa de implementación del PC y que prepararía las bases para luego llegar a acuerdos sociales sobre la gestión de los recursos naturales (bienes y servicios ambientales) que

quedarían plasmados en políticas o instrumentos (normas, planes, presupuestos, ordenanzas) en una etapa posterior y luego se concluiría con las sistematizaciones. Según las entrevistas con actores, en especial a nivel municipal y comunitario, este componente fue fundamental para generar los resultados esperados pues se logró incidir en el comportamiento de las personas, instituciones, consejos y comunidades (principalmente aquellas involucradas directamente) en su respectivo nivel. Del proceso de generación de conocimientos y habilidades se logró informar y capacitar a 6,747 personas (56% hombres, 44% mujeres), provenientes de 12 comunidades y 10 microcuencas del corredor seco[16].

Para seleccionar a los sujetos o población meta del PC para fortalecer conocimientos y habilidades, cabe mencionar que se desarrollaron según cada grupo meta de los diferentes Componentes. A continuación se describe los criterios utilizados por el Componente de Servicios Ambientales, que a su vez se estructuró sobre la base de los criterios de buenas prácticas agrícolas: 1. Delimitación del área, 2. Identificación del número de comunidades en las partes alta, media y baja de las microcuencas, 3. Obtención del listado de COCODES y ONG's locales, 4. Elaboración y aplicación de una lista de chequeo 17 , 5. Selección y validación de líderes por parte de alcalde, mancomunidad y delegación del MARN, 6. Convocatoria por escrito por el Programa Conjunto y validada por el Alcalde Municipal, 7. Visitas a líderes en sus comunidades para ampliar información, 8. Recordatorio vía telefónica, 9. Manifestación de interés y compromiso de réplica de las capacitaciones y, 10. Manifestación de compromiso de apoyar futuras actividades del Programa Conjunto.

A nivel de Política se priorizaron los actores vinculantes con la formulación y planificación para el desarrollo, o sea, los Consejos de Desarrollo Municipal y Departamental (COMUDE y CODEDE, respectivamente) del Corredor Seco. A nivel de buenas prácticas en agua y saneamiento se priorizaron los Centros de Aprendizaje en las escuelas y algunas familias con quienes se desarrollaba el Componente de Buenas Prácticas Productivas, siempre en el área demostrativa.

La provisión de conocimientos y habilidades del PC FOGARCLI se desarrolló mediante:

- Capacitaciones técnicas
- Intercambios de experiencias mediante giras y encuentros a nivel comunitario, municipal, diversos países de la región
- Elaboración y aplicación de estudios
- Asistencia técnica mediante la implementación de buenas prácticas
- Equipamiento
- Sistematización de experiencias

[16] MARN, 2012. Lecciones aprendidas sobre PSA en el Corredor Seco. PC FOGARCLI, Guatemala. 33 pgs.

[17] La lista de chequeo o check list incluyó las siguientes características: Residir en una de las micro cuencas seleccionadas por el PC-FOGARCLI; saber leer y escribir; manifestar interés en capacitarse en temas ambientales; ser parte del COCODE; poseer liderazgo; ser o haber sido miembro de organizaciones comunitarias o auxiliatura municipal; ser una persona comprometida con su comunidad; haber participado en capacitaciones; haber participado en propuestas de proyectos.

Capacitaciones técnicas (tipo taller)

El PC FOGARCLI desarrolló capacitaciones técnicas a través de sus diferentes componentes. Se ha separado de esta categoría las capacitaciones técnicas tradicionales, a través de talleres con expositores de ciertas temáticas (que se desarrollaban en su mayoría en campo), de la asistencia técnica y capacitación a través de desarrollo de prácticas que se aborda en esta misma sección más adelante pues la estrategia de abordaje, implementación y los resultados de ambas son muy distintos. El Componente que desarrolló más capacitaciones tipo talleres fue el de Servicios Ambientales, en total se desarrollaron 183 eventos donde se abordaron temáticas como: bienes y servicios ambientales, manejo de microcuencas, esquemas de pago o compensación por servicios ambientales hídricos, situación del agua en la región y elaboración de reglamentos municipales de agua[18]. La mayoría de los anteriores se hicieron en el campo, optimizando la demostración sensorial de aprendizaje de los participantes, por ejemplo demostración práctica en el proceso de aforar y medir caudal de los ríos[19] o en visibilizar el concepto de micro cuenca en el paisaje.

Una ventaja de las capacitaciones técnicas es que se logra cubrir una mayor población. La percepción de los beneficiarios entrevistados sobre este tipo de capacitación es que son útiles pero como ocurren en un momento determinado y si no ocurre seguimiento, no se aplica lo aprendido. Sin embargo, es oportuno mencionar que el ejercicio de capacitaciones y los materiales utilizados para ¨Capacitación Comunitaria en Cambio Climático y Servicios Ambientales¨ impulsado por el PC FOGARCLI a través de la DIGEFOPAS, fue ampliamente difundida y aplicada por diversas entidades académicas de la región, ONGs, escuelas y otros actores. Como guía para la enseñanza en establecimientos educativos se elaboró un rotafolio. Para su utilización fueron capacitados 705 maestros, 1400 niños, 150 escuelas y 6 delegaciones del MARN. En informes finales del PC se reporta que el 100 % de los funcionarios públicos entrevistados y capacitados por el PC-FOGARCLI en estos temas, considera que han generado cambios a partir de las capacitaciones impartidas.

En cuanto a la continuidad del proceso de capacitación, se considera indispensable establecer alianzas con centros con competencia nacional, local, instituciones académicas para el desarrollo de actividades de este tipo, para que los resultados tengan mayor posibilidad de réplica. Por el mismo carácter de enfoque a una audiencia amplia, es difícil conocer o medir resultados cuantitativos de estas actividades más que lo cualitativo manifestado por diversos actores, ya que no se desarrolló una encuesta de percepción previa para poder comparar luego el alcance de esta estrategia de provisión de conocimientos y habilidades.

Intercambio de experiencias

Las giras para el intercambio de experiencias como medio de capacitación, sensibilización y dialogo entre pares del PC FOGARCLI se dio en distintos niveles y como estrategia de varios componentes, en especial del Componente de Buenas Prácticas Agrícolas y Esquemas de Pago o Compensación de Servicios Ambientales (PSA).

[18] MARN, 2012. Lecciones aprendidas sobre PSA en el Corredor Seco. PC FOGARCLI, Guatemala. 33 pgs.

[19] Relacionado con el establecimiento de la Línea de base sobre el estado de los recursos naturales en las micro cuencas abastecedoras de agua (ver Estudios).

El componente de buenas prácticas agrícolas utilizó la experiencia generada por FAO-PESA y del Programa de FAO en Honduras para iniciar los procesos de sensibilización y asistencia técnica relacionada con el cambio de prácticas productivas en el área demostrativa del PC FOGARCLI. [20] La experiencia previa de FAO en esta temática fue crítica para contar con una estrategia de abordaje a nivel comunitario[21] y fue el primer componente que tuvo el acercamiento al área demostrativa[22] y permitió a los demás componentes tener acercamiento a nivel de familias, que en algunos casos luego se constituyeron en Comités de Microcuenca o eran líderes que también participan de su respectivo COCODE. El intercambio con las experiencias del Programa FAO-PESA en otra área del Corredor Seco, permitió a los participantes visibilizar el tipo de trabajo que se quería desarrollar y las ventajas de implementar prácticas productivas para favorecer la resiliencia a sequía. Al escuchar (durante la visita de campo) a los promotores de las buenas prácticas agrícolas, fue evidente identificar que el intercambio de experiencias fortaleció, además del conocimiento técnico, el proceso de empoderamiento y aumento de autoestima de los productores quienes se sentían orgullosos de su trabajo al compartirlo con otros en foros (ej. Foro del Agua 2012 San Marcos) y a nivel de pares.

El componente de PSA, utilizó como modelo para capacitaciones y sensibilización el intercambio de a nivel de tomadores de decisión Municipal y Sectorial (Alcaldes de Baja Verapaz, Ministro y Viceministros MARN, Directores, Mancomunidades del Corredor Seco) y cuadros técnicos (oficinas de planificación municipal, gerentes de Mancomunidades, funcionarios institucionales de MARN, MAGA, MSPAS, etc.,), de diversas instituciones para compartir experiencias de gestión integrada de cuencas, experiencias de PSA, y el ejemplo más utilizado fue principalmente del Río San Jerónimo, en Baja Verapaz; aunque también destacan viajes de intercambio a Costa Rica, Honduras y el Altiplano de Guatemala. En total, este Componente desarrolló alrededor de 40 giras de intercambio[23]. El enfoque integral de usos productivos y gestión de la cuenca, la participación de los distintos actores de la micro-cuenca, procesos históricos y evolución, así como la toma de decisión estratégica de los municipios visitados fue útil para propiciar procesos en los municipios del área demostrativa y otros del Corredor Seco (según los actores entrevistados).

Según el Alcalde actual de Salamá, Byron Tejeda[24], el intercambio a otros países de la región tuvo beneficios en un corto tiempo dar un panorama completo de decisiones de gestión que podían ser aplicables. También el ex Alcalde de Rabinal, Julio Santos, participó de actividades de intercambio a Costa Rica, y luego de llegar de una gira concretó la decisión de comprar terrenos en zona de captación hídrica del municipio para su reforestación y

[20] FAO, 2012. Transición de cambio de práctica de la quema a la no quema. Un primer paso para la agricultura sostenible en el corredor seco de Baja Verapaz, PC FOGARCLI.

[21] Identificación participativa de promotores quienes desarrollarían las prácticas en sus parcelas

[22] Condición que fue facilitada también por modalidad de ejecución directa en comparación con otras modalidades, ver sección de armonización

[23] MARN, 2012. Lecciones aprendidas sobre PSA en el Corredor Seco. PC FOGARCLI, Guatemala. 33 pgs.

[24] Byron Tejeda fue vocal del Consejo Municipal durante el tiempo de implementación del PC por lo que participó activamente en la implementación del PC

protección. Alejandra Sobenes, Viceministra de Recursos Naturales del MARN, durante el período de implementación del PC, también manifestó que la participación en dichas giras de intercambio de experiencias fue útil para visibilizar el panorama completo del abordaje de los temas del PC, y que considera fue un factor de éxito en su apropiación como funcionaria pública respecto a la temática y los efectos esperados del PC.

Además, la sensibilización a los tomadores de decisión en talleres y giras de estudio en el ámbito nacional e internacional provocó una incidencia en la orientación de la inversión en los municipios para ejecutar 19 proyectos de manejo de recursos naturales y productivos que fueron propuestos por los consejos comunitarios de desarrollo e incorporados a las propuestas de inversión municipal 2012 en los municipio del área demostrativa del Programa. A continuación se presenta el registro de proyectos para la gestión de recursos naturales y productivos de los cuales hubo incidencia y apoyo del PC FOGARCLI para la inversión 2012 en Baja Verapaz.

TABLA 14. PROYECTOS MANEJO DE CUENCAS HIDROGRÁFICAS Y RECURSOS NATURALES APROBADOS POR EL CODEDE PARA INVERSIÓN 2012.

No.	SNIP	Proyecto	Lugar/Municipio	Monto Q.
1	94709	Conservacion de cuenca	Aldea Las Ventanas, Rabinal.	700,000.00
2	94405	Construccion estufas mejoradas	Zona 2, Rabinal	1,000,000.00
3	94453	Proteccion de la cuenca Río de la Virgen	Area urbana, El Chol	168,474.50
4	92920	Proteccion cuenca río San Jeronimo	Aldea San Isidro, Sn Jeronimo	225,877.35
		Sub-total		2,094,351.85

Fuente: Información de inversión departamental de SEGEPLAN en Baja Verapaz 2011. Elaborado por: Leonel Jacinto

TABLA NO. 15 PROYECTOS PRODUCTIVOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA APROBADOS POR EL CODEDE PARA INVERSIÓN 2012.

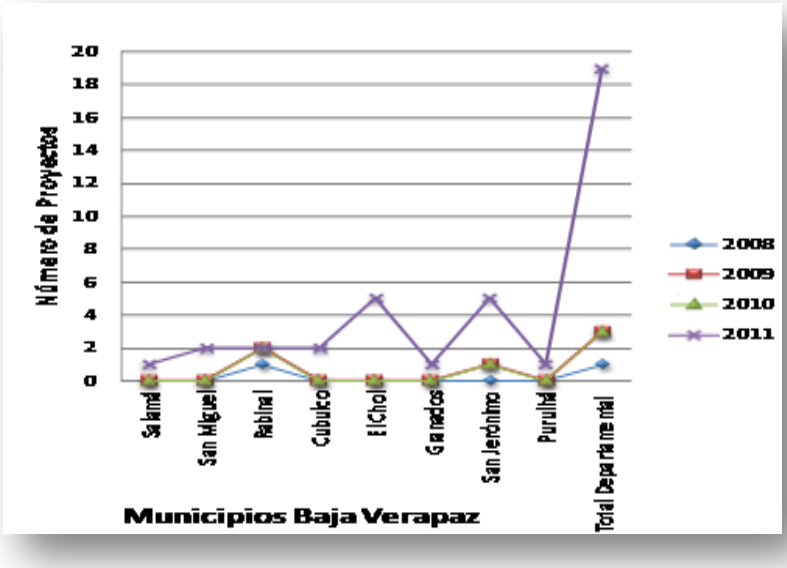
No.	SNIP	Proyecto	Lugar/Municipio	Monto Q.
5	93250	Asistencia técnica con buenas prácticas agrícolas para la producción de maíz con calidad de proteínas	Aldea Trapiche de Agua, Salamá.	388,174.60
6	93344	Implementación sistema de riego por goteo y gravedad	Aldea San Rafael, San Miguel Chicaj	474,046.00
7	93382	Implementación sistema de riego por goteo y gravedad	Aldea Santo Domingo Santa Rita, San Miguel Chicaj	495,366.00
8	93776	Producción de almacigo de café	Caserío Xeyoch, Cubulco	362,000.00
9	94138	Producción de granos básicos (Maíz)	Caserío Pichal, Cubulco	250,000.00
10	94456	Producción de hortalizas en huertos familiares en apoyo a la seguridad alimentaria	Area Fria, Granados	300,000.00
11	94438	Producción de rosa de jamaica	Aldea Los Jobos, El Chol	150,000.00
12	94441	Construcción infraestructura agropecuaria (invernadero para citricos)	Aldea Pacoc, El Chol	129,745.00
13	94447	Construcción infraestructura agropecuaria	Aldea Agua Caliente, Ojo de Agua y Los Jobos, El Chol	75,000.00
14	94450	Producción de cultivo de Café	Aldea la Concepcion, El Chol	150,000.00

15	92988	Implementación de paquetes tecnológicos de maíz con calidad de proteina con fines de seguridad alimentaria y nutricional bajo condiciones de riego	Valle de San Jeronimo	295,000.00
16	92935	Implementacion módulo aviícola (gallinas ponedoras)	Caserío Los Encuentros, San Jeronimo	60,000.00
17	92939	Implementación huertos familiares (hortalizas)	Caserío La Guinea, San Jeronimo	48,377.35
18	92943	Implementación huertos familiares (hortalizas)	Caserío Planes y Bodegas, San Jeronimo	48,377.35
19	94457	Producción de maíz con buenas prácticas agrícolas	Monte Blanco, Parrachoch I y II, El Carmen, Los Galdemez, Mocohan y Elbethia, Purulha	93,372.00
		Sub-total		3,319,458.30

Fuente: Información de inversión departamental de SEGEPLAN en Baja Verapaz 2011. Elaborado por: Leonel Jacinto

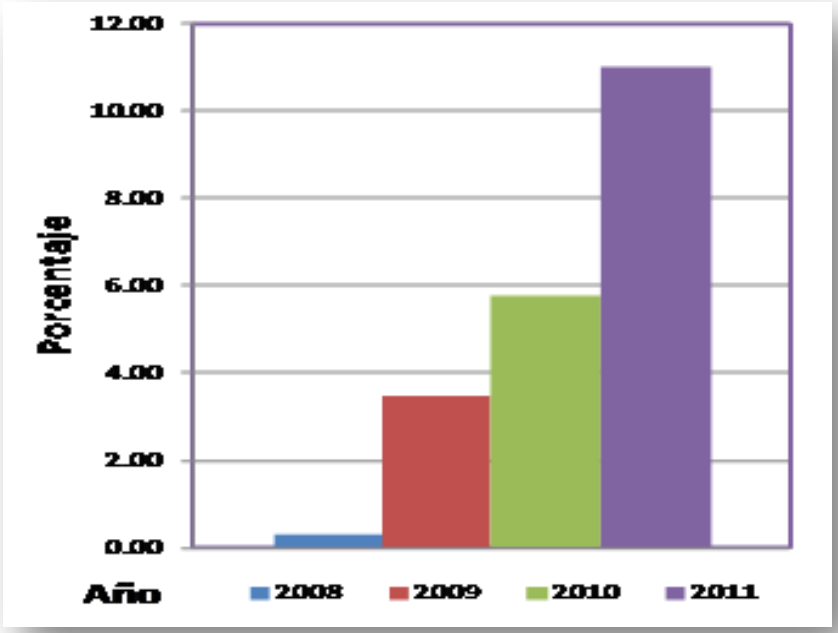
A continuación se presentan dos Figuras en las que se refleja el cambio de tendencia de el número de proyectos agroambientales y productivos para la seguridad alimentaria (Figura 7) y el cambio de tendencia en el porcentaje de inversión que representan estos proyectos (Figura 8), cuando en el pasado (serie 2008 a 2010) se privilegiaban más los proyectos de obra gris, o sea, construcción de carreteras, y otra infraestructura. En la segunda Figura, se refiere al cambio en el porcentaje especifico (eje Y) para proyectos de recursos naturales y seguridad alimentaria, del total de inversión que se hace en el departamento; es decir que la diferencia porcentual es para otros ejes de desarrollo. Según informado por Leonel Jacinto, FAO, y con referencia al plan Departamental, en el 2008 la inversión era mínima en productividad y ambiente, pues la mayoría de inversión se enfocaba en obra gris.

FIGURA 8. PROYECTOS AGROAMBIENTALES Y PRODUCTIVOS PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA, EN LOS QUE SE INVIERTEN LOS FONDOS DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO EN BAJA VERAPAZ (CODEDEBV).



Fuente: Información de inversión departamental de SEGEPLAN en Baja Verapaz 2011. Elaborado por: Leonel Jacinto

FIGURA 9. PORCENTAJE DE INVERSIÓN EN PROYECTOS AGROAMBIENTALES Y PRODUCTIVOS PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DE FONDOS QUE INGRESAN AL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO EN BAJA VERAPAZ (CODEDEBV).



Fuente: Información de inversión departamental de SEGEPLAN en Baja Verapaz 2011. Elaborado por: Leonel Jacinto

Elaboración y aplicación de estudios

La generación de datos y estudios sobre la oferta hídrica derivó en información clave para diseñar los esquemas de compensación o pago por servicios ambientales y también fue incorporado en algunos de los instrumentos de Política y Planificación Municipal, ej. Reglamento Municipal para el Manejo Sostenible del Agua Potable y Alcantarillado del Área Urbana de Rabinal, Baja Verapaz. También el inventario de las Fuentes de Agua sirvió de base para los Reglamentos de Uso de Agua, promovidos por el Componente de Agua y Saneamiento. La alianza con entidades académicas nacionales, como la USAC, e internacionales como la alianza entre MARN-Universidad Rey Juan Carlos-Mancomunidad Montaña Gigante- MANCOVALLE, cuyos términos permitieron el apoyo de estudiantes en fase de elaboración de tesis (pasantías), son estrategias útiles para involucrar a actores críticos como el sector académico en los procesos desarrollados por el PC FOGARCLI.

A continuación se listan algunos de los estudios desarrollados por el PC FOGARCLI que fueron utilizados como base técnica para el desarrollo de los distintos componentes de políticas, agua y saneamiento, producción agro-forestal, y servicios ambientales.

- Línea de base sobre el estado de los recursos naturales en 6 micro cuencas en los municipios del Corredor Seco de Baja Verapaz, Guatemala.
- Valoración Económica de los Servicios Ambientales de 3 micro cuencas del Corredor Seco de Guatemala

- Identificación de instrumentos para la Gobernabilidad Ambiental
- Marco Legal y Situación Política de la Gobernabilidad Ambiental
- Fichas técnicas para 6 micro cuencas
- Evaluación de la escorrentía

La modalidad de desarrollo participativo de los estudios, como fue el caso de la elaboración de la línea de base e inventario de recursos naturales en micro cuencas abastecedoras de agua generó una apropiación de los conocimientos y las habilidades por parte de distintos actores del departamento de Baja Verapaz.

En el marco de un Convenio con la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se realizó un estudio de evaluación de escorrentía, determinándose que el tratamiento con acequias presenta menos erosión y más agua infiltrada.

Un estudio no contemplado de la planificación pero que resultó de una observación común de los miembros del CODEDE[25], quienes llevaron a cabo sus reuniones en la zona de intervención del PC FOGARCLI, fue la observación y análisis de la enfermedad del cultivo de maíz conocida como la Mancha de Asfalto. Uno de los promotores de buenas prácticas agrícolas y en agua y saneamiento, levantó el tema que habían observado que la enfermedad se dio en época de sequía y que había afectado a todo el cultivo en la zona. A partir de esta observación se inició por parte del MAGA una investigación, foros (incluso regionales) y actualmente el ICTA contempla como una línea de estudio esta enfermedad.

En cuanto a evidencia del alcance y utilidad de los estudios, se pudo constatar a partir de entrevistas con dos Alcaldes actuales, que la información de los estudios fue conocida y útil a nivel de toma de decisiones a nivel municipal. Además según lo que mencionó el Ex Alcalde de Rabinal, existe una causalidad directa en la elaboración de esquemas de PSA y del Reglamento de Agua en Rabinal (voluntad política) relacionado con los hallazgos de la Línea de Base de los Recursos Naturales, el inventario de fuentes de agua y las respectivas fichas técnicas para la respectiva microcuenca.

En una sesión- foro de los delegados institucionales de Baja Verapaz, llevado a cabo durante la misión, también se valoró la información que se elaboró por el PC FOGARCLI, afirmando que en su quehacer diario es utilizado para planificación e implementación de acciones de su competencia.

Asistencia técnica mediante la implementación de buenas prácticas

El proceso de buenas prácticas en agua y saneamiento utilizó como centros demostrativos a las escuelas, habilitando letrinas para niños y niñas, y también capacitando en como potabilizar el agua para consumo de los mismos en dicho lugar. También se desarrollaron y se provisionó de letrinas a algunas familias dentro de los centros de aprendizaje desarrollados por el componente agrícola. En el caso de las prácticas de agua y

[25] Información obtenida partir de entrevistas desarrolladas en la misión a Guatemala y grupo focal de delegados institucionales en Baja Verapaz

saneamiento los beneficiarios se comprometían con mano de obra y en recibir la capacitación respectiva para su elegibilidad.

En el área demostrativa, el Programa conformó una red de más de 100 promotores voluntarios e igual número de Centro de Enseñanza y Aprendizaje (CEA), como estrategia para generar y difundir buenas prácticas productivas orientadas a la adaptación al cambio climático entre 920 familias del corredor seco del departamento de Baja Verapaz. Producto de este esfuerzo, se implementaron 349 hectáreas de sistemas agrosilvopastoriles; de las cuales 234 hectáreas corresponden a sistemas agroforestales y 115 hectáreas a sistemas silvopastoriles. El Programa promovió 23 experiencias de buenas prácticas agrícolas para la adaptación al cambio climático, de las cuales 10 (el 43.5%) tuvieron mayor aceptación por los productores, entre las que se encuentran: sistemas agroforestales por regeneración natural, cercas vivas, barreras vivas, labranza mínima, manejo de rastrojo a través de no quema, mejoras en densidades de siembra y cultivo de hortalizas nativas, entre otras.

En términos generales, el desarrollo de buenas prácticas (agrícolas y de agua y saneamiento) fue un aspecto positivo y resultado clave del PC, tanto para la toma de decisiones comunitarias, municipales y la incidencia en política. El proceso de desarrollar una práctica, que implica cambiar actitudes y comportamientos, es un proceso complejo pero ilustrativo y con resultados sostenibles, si el beneficiario visibiliza, mide y reconoce las ventajas, lo que fue justo el caso de los promotores de buenas prácticas agrícolas que reconocieron las ventajas de la práctica en cuanto al rendimiento de cosechas, el mejoramiento de suelos, la diversificación para la alimentación[26] para la familia, mayores ingresos económicos y por diferentes productos y de calidad diferenciada-aspecto y por no contener agro-químicos (en venta de mercado municipal), y en la plusvalía tras las mejoras en sus terrenos. La selección participativa de los promotores para recibir dicha asistencia, garantiza la voluntad de recibir, invertir en mano de obra, y en la misma ¨compra¨ de insumos[27], garantizando la apropiación, sostenibilidad y adopción de la práctica.

Sin embargo, tal como refleja el Informe Final del PC FOGARCLI, el desarrollar CEAs en lugar de desarrollar masivamente la práctica, también genera molestias y celos de los vecinos que no participaron o recibieron el apoyo (aunque en algún momento quizás hubo negación en la participación), y el argumento es que no se

[26] Identificado por una mujer agricultora –promotora, en micro cuenca Cachil.

[27] El proceso de desarrollo de la práctica también incluye que los beneficiarios aporten una cantidad simbólica por cada insumo (árboles, semillas, abono, etc.) o incentivo, a un fondo de ahorro y préstamo administrado por ellos(as) mismos(as), usualmente por un grupo de mujeres, esposas de los agricultores.

atendió según las necesidades.[28] Así mismo, durante la misión se pudo constatar que no en todos los lugares a nivel comunitario hubo concordancia de buenas prácticas en agua y saneamiento y a de prácticas productivas, lo cual se dificultó por la falta de un modelo de intervención común en los distintos niveles, además de limitaciones en la implementación de los componentes de los distintos socios por la modalidad de ejecución, que facilitara el desarrollo de estrategias de abordaje comunes y complementarias.

Según los entrevistados, los factores de éxito de la intervención de buenas prácticas agrícolas fue contar con técnicos comprometidos y con conocimiento de lo que se quería desarrollar (prácticas de aguas grises, sistemas agroforestales, cero quema, uso de rastrojo, invernaderos, cosecha de agua, biogas, etc.), pues según ellos: ¨*a veces llegan técnicos de instituciones que vienen a aprender de nosotros y no saben como hacer las cosas*¨.
En el caso de prácticas de agua y saneamiento, no ocurre un acompañamiento constante de los inspectores de salud (bajo la estructura del sistema de extensión de cobertura de salud MSPAS-municipios), lo que en algunos casos genera problemas e inconformidades al no contar con un apoyo para resolver inconvenientes, como fue el caso de la micro cuenca Cachil, comunidad Llano Largo, donde se taponó el sistema de letrinas y no se contó con asistencia para resolver el proceso.

Equipamiento

Como parte de los componentes anteriores, en la mayoría de los casos, el equipamiento no fue un fin en sí sino un medio para complementar las capacitaciones y provisión de herramientas que permitieran generar conocimientos y habilidades, para la para la provisión de información técnica y científica, y eventualmente incidir en la toma de desición (en el caso de equipo de medición del clima, línea de base sobre los recursos naturales), o para ayudar al desarrollo de buenas prácticas en agua y saneamiento (letrinas, hipocloradores, recipientes para tratar el agua potable) y en las prácticas productivas (micro-riego, tanques captación, abono, lombrices, material para invernaderos, semillas, etc.).

Para el desarrollo de capacidades en el monitoreo hidro-meteorológico el programa adquirió equipo especializado, instrumentos de medición y captura de datos y programas de cómputo (Heavy Weather Uploader) específicos para el tratamiento y sistematización de información. Se instalaron estaciones meteorológicas que permitieron recolectar datos crudos (precipitación, humedad, velocidad del viento) los cuales, acompañados del monitoreo hidrológico (aforo de ríos) permitieron conocer el balance hídrico de las micro cuencas, es decir, la cantidad que ingresa al cuerpo de agua (oferta) y la cantidad que se extrae (demanda). La información sistematizada permite asimismo hacer pronósticos de disponibilidad de agua según la época del año. Complementariamente, el programa diseñó el Sistema de Monitoreo Hidro-climático, el cual permitió medir la dinámica de otros recursos naturales (biodiversidad, el carbono y el suelo) y con ello la determinación del índice económico y ecológico, como indicador de las condiciones de las micro cuencas[29].

[28] Este argumento se retoma en la Sección de Sostenibilidad

[29] MARN, 2012. Lecciones aprendidas sobre PSA en el Corredor Seco. PC FOGARCLI, Guatemala. 33 pgs.

También se adquirió equipo de transporte (vehículos y motocicletas) para fortalecer capacidades de MARN destinado para las delegaciones municipales y equipo de computo para fortalecer las Oficinas Municipales de Planificación y las UGAM, Unidades de Gestión Ambiental Municipal. El Programa hizo uso de los vehículos adquiridos para llevar a cabo sus actividades. El proceso de transferencia de bienes de este equipamiento (en el caso de equipo adquirido por PNUD-MARN, se dio casi al final del PC, lo cual generó problemática pues la administración que salía no autorizó la transferencia y la entrante, sin contextualizar, también ha demorado el proceso. El problema ha sido para las municipalidades que estaban con la expectativa de dicho equipo y que han ejercido presión al MARN para su traspaso.

Por otro lado, ante el cambio de algunos equipos técnicos a nivel municipal que fueron capacitados durante la ejecución del PC FOGARCLI, equipos como las estaciones hidro-meteorológicas y equipo para aforo y mediciones de calidad de agua no están en uso o no hay personal capacitado para su uso.

El PC FOGARCLI también aportó materiales para la construcción de biodigestores, para complementar los esfuerzos de buenas prácticas agrícolas y en agua y saneamiento a nivel de familias. De esta experiencia sólo se pudo constatar que hubo un caso positivo de un emprendedor comunitario en Rabinal que aprovecha los restos estomacales del rastro para su uso en el biodigestor, y el abono remanente también lo aprovecha para la Asociación de Café comunitaria que lidera. En otra comunidad de Rabinal, se pudo constatar que al no cuidar el material el biodigestor fue averiado y se encontraba en desuso.

Sistematización de experiencias

Tal como se menciona en la Sección III, la última etapa de la estrategia del PC FOGARCLI fue sistematizar las experiencias que se consolidaron a partir de los distintos Componentes del PC FOGARCLI, para que pudieran existir referencias para la difusión y adopción de los resultados incluyendo el aumentar la cobertura y beneficiarios de las buenas prácticas que permitan la adaptación a la sequía en el Corredor Seco, como también sobre los procesos impulsados para fortalecer la gobernabilidad ambiental los distintos ámbitos de la intervención (PSA, políticas, generación de información).

Algunos de los principales procesos sistematizados fueron:

- Lecciones aprendidas sobre los esquemas de compensación o pago por servicios ambientales implementados en el Corredor Seco con el apoyo del Efecto 4 del Programa Conjunto.
- Sistematización de experiencias exitosas de Gobernabilidad Socio-ambiental
- Transición de la quema a la práctica de no quema. Un primer paso para agricultura sostenible en el corredor seco de Baja Verapaz.
- Sistemas agroforestales por regeneración natural
- Uso de abono de zompopo (*Atta sp.*) en la producción hortícola familiar.
- Tecnologías alternativas de abastecimiento de agua y saneamiento para comunidades
- Guía para la concesión de servicios municipales de agua y saneamiento
- Compendio de normas, leyes y reglamentos para servicios de agua
- Mesa de Diálogo Hidroforestal. Sistematización de la Experiencia

La publicación de algunas de las anteriores se dio al final de la implementación del PC FOGARCLI, lo cual limitó su amplia difusión, y algunas que fueron desarrolladas con tiempo tampoco tuvieron una presentación o

divulgación adecuada. Tampoco ha quedado un solo sitio, centro de información, donde se pueda tener referencia a toda la información generada por el PC. Durante la visita se pudo constatar que aunque la información, documentos generados esta disponible en la mayoría de instituciones participantes, en algunos casos (dependiendo del custodio), dicha información es inaccesible al público o no existe mayor interés en divulgarla por parte de la nueva administración gubernamental. No es el caso de la Municipalidad de Salamá, donde se solicitó autorización para ¨subir¨ la información de forma electrónica al portal del Municipio. Actualmente[30], la información sistematizada está siendo de utilidad para el diseño de iniciativas, programas y proyectos, municipales, nacionales, con cooperación y sin cooperación externa.

En cuanto al tema de gestión de conocimiento que se aborda en la sección de Gestión del Programa, se identifica que en el Plan de Comunicación, Incidencia y Alianzas del PC FOGARCLI se quedó corto en identificar la población meta que garantizaría la sostenibilidad, réplica y extensión de los resultados alcanzados por el PC FOGARCLI, y que a su vez tampoco se identificó una estrategia clara y compartida para la gestión de conocimiento que complementara las acciones de salida del PC.

FIGURA 10. PRINCIPALES HALLAZGOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS, POR CADA TIPO DE IMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

El Informe de Seguimiento y Evaluación del PC FOGARCLI, logro capturar información relevante sobre la percepción de los grupos comunitarios participantes del PC-FOGARCLI. Ellos(as) consideran que el 87% de han recibido un beneficio directo de la intervención, considerándose como beneficios principalmente la obtención

[30] Verificado durante misión de campo y entrevistas

de insumos (agrícolas, alimenticios, financieros o materiales), en forma gratuita que fueron provistos para el desarrollo de buenas prácticas agrícolas. Éstos incluyen también: semillas de hortalizas, semillas de maíz, árboles forestales y frutales, especies animales como peces y lombriz coqueta roja, abono orgánico, abono químico, herramientas agrícolas, incentivos económicos, letrinas. El desarrollo de habilidades y capacidades también se considera como un beneficio principalmente por los promotores voluntarios capacitados por FAO, quienes valoran el conocimiento como algo perpetuo y transmisible. Esto se pudo verificar a partir de la misión en campo. Tal como se menciona anteriormente, la falta de uniformidad en la entrega de insumos entre todos los participantes de un grupo, como es el caso de la estrategia de CEAs en los componentes de buenas prácticas crea ciertos roces y conflictos internos hacia la comunidad.

Así mismo, según el informe el 93% de los participantes del PC-FOGARCLI considera que éste ha beneficiado en alguna manera a su familia, en particular los hijos en edad escolar. En este sentido se marcan dos grandes tendencias: i) los beneficios derivados de la agricultura entendidos como conocimiento y aplicación desde la infancia de las buenas prácticas, siembra de árboles, y mejoras en la nutrición a través de los huertos familiares y estanques piscícolas; ii) los beneficios derivados de la acción del Programa en las escuelas públicas locales donde se renovaron o instalaron letrinas lavables, dispensadores/cloradores de agua y se impartieron capacitaciones en lavado de manos, métodos de desinfección del agua y clasificación de desechos sólidos, a través del componente UNICEF/MSPAS.

También el informe indica que entre las limitaciones observables relativas a la estrategia de capacitación llevada a la práctica por el PC-FOGARCLI se cita: temas como los "servicios ambientales" cuando no están asociados directamente a un proyecto local en que las personas involucradas puedan aplicar y cambiar sus hábitos, pues conlleva a una creación de consciencia pero que no se materializa en beneficio de las personas o los recursos naturales en un corto plazo, produciendo el olvido del tema.

B. Elaboración e implementación participativa de políticas e instrumentos de política (planes, presupuestos, ordenanzas, agendas)

Dentro de la estrategia de implementación del PC FOGARCLI (Sección III), se contemplaba que la formulación de políticas e instrumentos sería otro medio para propiciar la gobernabilidad ambiental y la culminación de las etapas estratégicas del Programa luego de las etapas de re-validación, provisión de conocimientos y habilidades, para llegar a acuerdos sociales que quedarían plasmados en políticas o instrumentos (normas, planes, presupuestos, ordenanzas). El espíritu de este Componente, según el Documento de Programa era lograr incidir en procesos de política bajo un esquema de retroalimentación desde lo local sobre procesos que favorecieran la gobernabilidad ambiental, en particular del recurso hídrico, y que se favorecieran las prácticas para adaptación al cambio climático.

El Informe final narrativo del PC, indica que en relación a esta temática, el Programa impulsó en los 6 departamentos del Corredor Seco (Zacapa, Chiquimula, El Progreso, Jutiapa, Jalapa y Baja Verapaz) una serie de instrumentos de planificación pública para que instituciones gubernamentales nacionales y locales actúen coordinadamente para fortalecer la gobernabilidad ambiental en esa región. Entre dichos instrumentos están 17 políticas públicas municipales para la gestión ambiental, 2 políticas públicas departamentales para la gestión hidroforestal (Chiquimula y Baja Verapaz) y 1 política pública de seguridad alimentaria y nutricional en Baja Verapaz, un compendio de instrumentos de políticas públicas y 1 Agenda Compartida para fortalecer la gobernabilidad ambiental en el Corredor Seco.

El PC FOGARCLI evidencia el logro efectivo de dicho Componente, y una estrategia de abordaje correcta (a través del Sistema de Consejos de Desarrollo principalmente) para impulsar dichos procesos en los diferentes

niveles de intervención. Además el nivel donde existió mayor concordancia de los componentes, el punto de encuentro, fue el nivel municipal donde en dos políticas se logra evidenciar la retroalimentación desde el nivel familiar en cuanto a la adopción de prácticas de adaptación al CC. El proceso de desarrollo e implementación de las políticas era una meta[31] para contribuir al impacto esperado del PC FOGARCLI que a través de la implementación de dichas políticas e instrumentos se logre mejorar la gobernabilidad ambiental y por ende capacidad adaptativa ante las sequías en el Corredor Seco.

Valoración de productos para el fortalecimiento del gobierno local: Planes de Desarrollo, Proyectos Agroambientales, Políticas públicas municipales, Comités de Micro cuenca, Ordenanzas Municipales y Agenda Socio-Ambiental del Corredor Seco

Según el Informe de Monitoreo y Evaluación, los cinco productos generados por la acción del PC-FOGARCLI en Baja Verapaz, de los 15 propuestos en el Marco de Resultados, que se visualizan por parte de las instituciones gubernamentales, mancomunidad y municipalidades entrevistadas como de mayor importancia para el fortalecimiento del gobierno local con el fin de mejorar el uso de los recursos naturales son: i) los planes de desarrollo municipal ii) los proyectos agroambientales incluidos en el anteproyecto de presupuesto 2012; iii); los planes de agua y saneamiento y de uso integral del agua; vi) el monitoreo del agua y clima y v) las políticas públicas municipales. Todos estos instrumentos hacen referencia a una clara tendencia a la preferencia por una gestión planificada, ordenada y con base técnica unida a la participación social, para atender las necesidades locales en medio ambiente. En el área ampliada del Corredor Seco (Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jalapa y Jutiapa), por su parte, debido a que el PC-FOGARCLI no se ejecutó en todos sus componentes no fue posible evaluar una preferencia de productos tal como se hizo en el área demostrativa, sin embargo se califica como resultados significativos de su acción en dicha región: i) la formulación de las políticas públicas municipales y la conformación de los comité para el manejo de las cuencas.

Así mismo, los instrumentos de ejecución de política pública como las ordenanzas municipales de uso de los recursos naturales son visualizados como de menor valor para el fortalecimiento municipal. Lo anterior se asocia a: i) la tendencia socio-cultural local de no acatar leyes y reglamentos si afectan intereses particulares, dentro de un ámbito de pobreza y pobreza extrema que conlleve la restricción del uso de los recursos naturales; ii) la poca o nula capacidad técnico-financiera de las municipalidades para ejercer el control y/o implementación de una norma; iii) el temor al conflicto social que derive en procesos de ingobernabilidad y violencia contra los funcionarios públicos municipales y sus posibles efectos sobre la imagen política de los mismos. Otro de los instrumentos generados por el PC-FOGARCLI poco conocido por los actores entrevistados lo constituye la Agenda Compartida para fortalecer la Gobernabilidad Socio-Ambiental del Corredor Seco del Oriente de Guatemala, posiblemente debido a la alta rotación de personal dentro de las instancias públicas, atribuyendo ellos mismos la poca divulgación de ésta.

Tal como se describe en el apartado de Sostenibilidad del PC FOGARCLI, es importante mencionar que aunque no se evaluó la continuidad de implementación de todos los instrumentos de política generados por el PC FOGARCLI, durante la misión de Revisión Global (Julio, 2012), se identificó alguna evidencia sobre la anuencia a su implementación a nivel de las municipalidades de Salamá y San Miguel Chicaj. Los Alcaldes, a pesar de pertenecer a partidos distintos a su antecesor (quienes estuvieron a cargo durante la implementación del PC) si manifestaron la validez de procesos e importancia de su continuidad.

[31] La meta planificada era de "al menos una política pública municipal de gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático elaborada en, al menos, un municipio de cada departamento del corredor seco".

Respecto a la Ordenanza Municipal sobre el Plan de Uso del Agua de Rabinal, antes mencionada como un logro en incorporar conocimientos y habilidades, así como la implementación de un esquema de PSA, no hubo información concreta que se fuera a implementar o rechazar (el Alcalde actual comento sobre anuencia a implementar lo provisto por el Programa incluyendo Políticas, y el ex Alcalde indicó que no había anuencia para retomar nada de lo alcanzado en su gestión).

Procesos participativos con representatividad social

Como se menciona anteriormente, el Informe Final sobre el Seguimiento y Evaluación del PC FOGARCLI, resalta que aún y cuando por parte del Programa únicamente se desarrollaron políticas públicas en tres de las seis micro-cuencas, este componente obtuvo algún porcentaje de valoración debido a que los pobladores reconocen en alguna medida que es necesario tener una relación con las municipalidades para promover proyectos de mejora. Por otro lado, las puntuaciones más bajas obtenidas sobre este componente reflejan en alguna forma la "decepción" social en cuanto a la capacidad de respuesta y a la confianza en el cumplimiento de las acciones por parte de las autoridades ediles.

La clave para la adopción de los procesos que se dieron en diferentes niveles desde Planes y Ordenanzas Municipales hasta el instrumento de Gestión del Corredor Seco (la Agenda), parece recaer en que todos los procesos fueron participativos, aunque con menor representatividad de las bases a medida que se aleja del nivel local. El nivel de rotación del personal institucional tanto dentro de un período administrativo como a lo externo, parece ser también otra de las causas fundamentales para que un esfuerzo a este nivel no haya sido visibilizado con la misma apropiación.

Los Informes de Avance e Informes Finales del PC FOGARCLI indican que la meta se logró superar porque se dieron condiciones técnicas, políticas y administrativas que permitieron trabajar más allá de lo planificado. En el departamento de Chiquimula los representantes institucionales, autoridades municipales y sociedad civil, no manifestaron interés porque el Programa les apoyara en la formulación de políticas municipales pero, en cambio, solicitaron apoyo para formular una Política departamental hidroforestal.

Formulación de Políticas, Planes, y Presupuestos desde los Consejos de Desarrollo y armonizado con el Sistema de Planificación Nacional

El espacio de participación democrática para el abordaje de dicha temática, a través de los diferentes niveles de Sistemas de Consejos de Desarrollo, evidencia ser el espacio más idóneo de la estructura nacional descentralizada (aunque no sea perfecto e implemente de la misma manera en todo el territorio) para fortalecer y vincular la problemática ambiental y de cambio climático a los procesos de planificación nacional (Planes para Desarrollo) pues cuenta con las mayor representatividad del Estado en su respectivo nivel (instituciones gubernamentales, municipales, comunidades, sociedad civil organizada, sector privado y otros). El PC FOGARCLI contribuyó con los insumos generados sobre provisión de conocimientos y habilidades (línea de base sobre recursos naturales, inventario de fuentes de agua, etc.) a los actores locales para que sirvieran para la formulación de sus respectivos Planes de Desarrollo. También se incidió, a través de la información, en que se priorizara la implementación de proyectos agro-ambientales que favorecieran la gestión integrada del recurso hídrico y el suelo

Sin embargo, hay temas de interés particular que no son abordados directamente en estos espacios, y según las entrevistas a los actores locales, manifiestan de a nivel de COMUDES en Baja Verapaz, los temas de los representantes de COCODES quedan por último en la agenda y son abordados cuando funcionarios municipales se retiran. Esto puede ser una explicación para la necesidad planteada en el PC FOGARCLI para constituir un espacio más específico para abordar problemática hidroforestal como se detalla en la siguiente sección relacionado a los procesos de incidencia a través de Mesas de Dialogo, abordado en la siguiente sección.

Vinculación de información, conocimientos y habilidades con nivel de toma de decisiones-político

Para profundizar más sobre el valor agregado de la implementación conjunta del los Componentes del SNU, también se buscó evidencia de la causalidad de las múltiples intervenciones de los componentes, y se encontró la relación que se perseguía en la estrategia de intervención según las etapas mencionadas en la Sección III:

- A partir de capacitaciones e intercambios sobre servicios ambientales, desarrollo de buenas prácticas en las comunidades y estudios que permitieron el acceso a información técnica sobre el estado de los recursos naturales las autoridades municipales y los consejos comunitarios de desarrollo tomaron mayor conciencia en cuanto a mejorar la gestión de los recursos naturales, lo que se evidencia en la emisión de 3 Políticas Municipales y 3 Ordenanzas municipales, mediante los cuales en los municipios de Salamá, San Miguel Chicaj y Rabinal se orienta el uso productivo sostenible de los recursos naturales agua, suelo y bosque.
- La principal evidencia de procesos exitosos de facilitación de políticas, ocurre cuando existe una necesidad o problemática que afecta directamente a los beneficiarios y por ello también cuenta con respaldo de las autoridades para impulsar los procesos. Tal fue el caso de los Planes de uso integral del agua, que fueron identificados por el PC para los municipios del Corredor Seco y específicamente par los municipios de Rabinal y San Miguel Chicaj, pues allí se dieron las condiciones políticas necesarias y era evidente la problemática según informado por los actores.
- Las políticas municipales (donde convergieron los 4 Componentes del PC FOGARCLI) de Rabinal, San Miguel Chicaj y Salamá[32], integran y consolidan la información provista por el PC, a. el fortalecimiento de la gestión ambiental municipal a través de: la implementación de Planes de Uso Integral del Agua[33], la extensión de buenas prácticas agrícolas y en agua y saneamiento, la gestión integrada de las micro cuencas, en particular la reforestación y protección de zonas de recarga hídrica, la utilidad de contar con esquemas de PSA para garantizar el flujo de bienes ecosistémicos, etc. B. Fortalecimiento de la educación y participación social en los procesos de gestión ambiental, c. Fortalecimiento en la implementación del Marco Legal.
- También es relevante el proceso, en sí mismo, de llegar al consenso social y elaboración de una política o instrumento (pues los instrumentos y políticas no son estáticas, debe contener su propio sistema de seguimiento y evaluación para lograr una gestión adaptativa y efectivamente resolver la problemática

[32] Política de manejo y conservación del recurso hidroforestal en el municipio de Rabinal, 2011 -2021; Política municipal para el manejo integrado de los recursos naturales y de las microcuencas que abastecen de agua al municipio de Salamá 2011 – 2021; Política Municipal para el Manejo y Conservación del Recurso Hidroforestal del Municipio de San Miguel Chicaj 2011 – 2021

[33] Es importante hacer notar que los Planes de Uso Integral del Agua consideran diagnósticos de: (a) la oferta hídrica, identificando 105 fuentes de agua en Rabinal y 77 fuentes de agua en San Miguel Chicaj, así como caudal, uso y estado de protección de estas fuentes; y (b) la demanda hídrica: consumo doméstico y uso agrícola, entre otros. Este análisis dio el balance hídrico en los municipios indicados, destacando que, para el 2020, se prevé que de no hacerse nada con la forma de uso, consumo y administración del agua, y con la tendencia en el crecimiento poblacional, en el municipio de San Miguel Chicaj se tendrá un déficit hídrico y en Rabinal la población estará muy cerca de sufrir crisis por la falta de agua. Por tanto, las acciones que han quedado plasmadas en los planes son estratégicas para hacer una mejor gestión del recurso hídrico. Informe Final PC FOGARCLI

para lo que fueron planteados). Es absolutamente relevante el proceso de fortalecimiento de capacidades para lograr que los espacios de diálogo que se construyen en torno a problemáticas comunes se fortalezcan y prevalezcan para atender la problemática actual y futuro (como lo indican los escenarios de cambio climático).

Políticas Municipales como Instrumentos de Implementación de Política Nacional-Sectorial

Otro aporte para la gobernabilidad ambiental, es establecer el vínculo entre las Políticas vigentes a nivel Sectorial con lo Local, a través de la unidad administrativa del Municipio, quien a partir del Código Municipal tiene la mayor carga de competencias relacionadas a la gestión del territorio. En los ejercicios de formulación de Política Municipal, se estableció esta relación. Idealmente, y según se demostró posible en el ejercicio de implementación del PC, las instituciones sectoriales con las respectivas competencias MARN, MAGA, MSPAS, INAB tendrán mayor efectividad en su rol de provisión de servicios a la sociedad guatemalteca en la medida en que la planificación y quehacer institucional (establecido en Políticas e instrumentos, Presupuesto, Planes Operativos) se logre complementar y atender las necesidades planteadas desde lo local.

Las Políticas Nacionales vigentes en las que se referían los procesos de Políticas municipales fueron:

- **Política Nacional de Cambio Climático** Acuerdo Gubernativo Número 329 – 2009.
- **Política Forestal de Guatemala**
- **Política y Estrategia Nacional de Gestión Integrada de los Recursos Hídricos**
- **Política Nacional de Educación Ambiental**
- **Política Nacional para el Manejo Integral de los Residuos y Desechos Sólidos** Acuerdo Gubernativo No. 111-2005
- **Política de Equidad de Género en el Sector de la Gestión Ambiental**
- **Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y los Recursos Naturales**

El PC FOGARCLI, logró entonces, aunque no el universo completo de actores relevantes a la gestión ambiental (no se integró INAB, CONAP, DIPRONA, etc) un ejercicio de gobernanza que vinculó lo nacional sectorial con lo local.

Implementación de Políticas e Instrumentos

En cuanto a la implementación de políticas, mucho de lo contenido en ellas, como se menciona anteriormente, fue el quehacer del PC en cuanto a capacitación, fortalecimiento de capacidades municipales para la gestión ambiental, promoción de buenas prácticas agrícolas y extensión de servicios en agua y saneamiento, por lo que durante la vida del PC se logró apoyar en la implementación de las anteriores.

Además, hubo inversiones directas en proyectos agrícolas priorizados bajo la Agenda Socioambiental y las Políticas municipales, tal fue el caso del Proyecto de Micro-riego en Rabinal y Proyectos de Reforestación y gestión de incentivos forestales como PINPEP que fueron facilitados por la Mancovalle quien a su vez era apoyada por el PC FOGARCLI.

El caso de esquemas de Pago o Compensación de Servicios Ambientales (PSA)

Quizás el tema propio del Efecto 4 es el más difícil de categorizar en cuanto a provisión de conocimientos y habilidades, política e instrumento e incidencia, alianzas pues contiene un poco de todas. Pero la razón por la que se coloca en esta categoría de Políticas, es para resaltar la importancia de la voluntad política de ambos oferentes y demandantes del servicio hídrico, y en el caso de los esquemas propiciados por el PC FOGARCLI se relacionaba mucho con la voluntad del municipio (Alcalde y Consejo) para implementar los esquemas.

Se impulsó, en 6 departamentos del Corredor Seco, procesos que sentaron las bases para el establecimiento de mecanismos de pago o compensación por servicios ambientales, contando ya con una experiencia comunitaria local exitosamente implementada en las aldeas de San Rafael y Pacaní del municipio de San Miguel Chicaj, y en marcha mecanismo de compensación por servicio ambiental hídrico en los municipios de Rabinal y San Miguel Chicaj, ambos en el departamento de Baja Verapaz.

C. Auditoría Social-Incidencia política

Complementario a la formulación de Políticas e instrumentos a nivel municipal, departamental y subregional en el Corredor Seco, el Efecto 2 del Programa estaba enfocado en desarrollar procesos de auditoría social que garantizaran la incidencia en la gestión del territorio del área demostrativa por parte de la sociedad civil. Muy relacionado con la movilización social estaba el componente de comunicación y sensibilización, que a partir de una revisión del documento inicial, y para incluir las recomendaciones del Secretariado del F-ODM, se incluyó un producto para desarrollar un Plan de Comunicación, Incidencia y Alianzas. Por tanto, la relación de estos temas se aborda a continuación, haciendo una reflexión sobre el abordaje y alcance de los productos planificados y resultados adicionales.

Comisiones de Seguimiento a los Planes de Desarrollo Municipal para Auditoría Social

El Programa apoyó técnica y financieramente a 6 comisiones municipales del área demostrativa, para que realicen el seguimiento de los Planes de Desarrollo Municipal. En este producto existió una variación con lo previsto en el PRODOC ya que inicialmente se tenía planificado que grupos de comunitarios realizarían la vigilancia de los recursos naturales. Sin embargo, el alcance de este resultado es mayor con las comisiones de seguimiento, integradas por representantes de instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, municipalidades y población.

El anterior ejemplo refleja nuevamente que el enfoque y abordaje de desarrollo de Políticas a partir del Sistema de Consejos de Desarrollo es una estrategia que promueve la gobernanza en sí, pues fortalece el espacio compartido de sociedad civil, representatividad de las comunidades, instituciones gubernamentales, incluso el sector privado y funcionarios y autoridades municipales para la toma de decisión.

Mesas de Diálogo

A partir de una dinámica planteada por el Gobierno de Guatemala a inicios del período administrativo 2008-2011, fue el Programa ¨Gobernando con la Gente¨ donde el Gabinete de Gobierno rotaba por los distintos Departamentos del País, para acercar su gestión nacional-sectorial a las necesidades planteadas. En este

espacio, en Baja Verapaz, se presenta un conflicto público[34] en relación a la escasez de agua y degradación de otros recursos naturales, cuya dinámica constituye una amenaza social y ambiental para toda la población, especialmente en aquellos municipios situados en el Corredor Seco. Asimismo, aumenta la fragmentación y conflictividad entre pobladores-gobiernos municipales y el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y el sector productivo forestal, el primero encargado de otorgar licencias de aprovechamiento forestal y, el segundo, de la explotación del recurso bosque. La conflictividad se agudiza cuando el Presidente de la República de Guatemala se compromete públicamente a declarar la veda en el departamento y a prohibir el transporte nocturno de madera, ante la solicitud planteada por organizaciones de la sociedad civil y las corporaciones municipales. En general, el desacuerdo entre los múltiples actores que percibían posiciones incompatibles sobre el aprovechamiento de los recursos naturales de interés colectivo y actuaban en un espacio público basándose en esas incompatibilidades, obstaculiza el potencial de desarrollo sostenible en dicho territorio con consecuencias socioeconómicas, políticas y ambientales para la población y todos los sectores involucrados.

Quizás uno de los principales productos no planificados del PC FOGARCLI y que fue muy positivo para el logro de los resultados, y que surgió de la conflictividad antes descrita fue el desarrollo de una Mesa de Diálogo departamental en Baja Verapaz y una municipal en Jalapa, que fueron organizadas por el Programa, a solicitud de los actores (comunitarios, privados e institucionales) y funcionan para que representantes de la sociedad civil, de instituciones gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales, discutan y propongan alternativas de solución a los principales problemas ambientales, principalmente los relacionados con los recursos hídricos y forestales. Es interesante e importante mencionar que fueron las condiciones locales de ingobernabilidad ambiental demandaron la conformación de dichas Mesas, como espacios de diálogo y de propuesta.

TABLA 16. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR EL ALCANCE DE LOS RESULTADOS DE LOS PCS

Lecciones Aprendidas sobre el Alcance de los Resultados del PC FOGARCLI	Recomendación
IMPACTO ODMs 1,4,5	
Durante la implementación del PC FOGARCLI, se pudo constatar cualitativamente que el enfoque en el recurso hídrico, tanto para consumo como uso productivo y como servicio ambiental, es una intervención que permite aportar a diversos ODMs a la vez. En el caso del PC se contribuyo a los ODM 1 y 4, y en menor grado se evidencia aporte al ODM 5, además del aporte más directo al ODM 7.	Para acelerar el logro de los ODM´s, se recomienda considerar al agua como hilo conductor de las intervenciones territoriales en las diferentes temáticas que se relacionan con el recurso: salud, seguridad alimentaria, ambiente, riesgos, género, pobreza, economía, gobernabilidad.

[34] Mesa de Diálogo Hidroforestal Baja Verapaz. Sistematización de la experiencia.

IMPACTO ODMs

El análisis de línea de base desarrollado para las 6 micro-cuencas del estudio del área de intervención, constituyeron un avance en el sentido de describir el área de estudio y dar elementos de análisis para la causalidad de la problemática de la zona, pero careció de continuidad (no se hizo una medición posterior) y vinculación con el nivel de resultados (Efectos e Impactos) alcanzados.

Por la misma razón no se pudo contabilizar las contribuciones al logro de los ODM 1, 4 , y 5 por la falta de vinculación de indicadores a este nivel en el marco de seguimiento.

Se recomienda desde el diseño del PC, incluir indicadores a nivel de Efecto y aquellos que vinculen a nivel de impacto en ODM´s.

IMPACTO ODM 7

El PC FOGARCLI aportó a 3 metas del ODM 7 (A, B y C), sin embargo no se pudo estimar el total de la contribución de forma cuantitativa porque no se contaba con indicadores de proceso que permitieran dicha estimación.

En cuanto al indicador de la Meta 7ª, Superficie del territorio cubierto por bosques, el PC FOGARCLI favoreció[35] el establecimiento de 349 hectáreas con sistemas agrosilvopastoriles, de las cuales 234 hectáreas corresponden a sistemas agroforestales y 115 hectáreas a sistemas silvopastoriles. Así mismo, se logró reforestar 250 hectáreas y 220 hectáreas de bosques mixtos y latifoliados son protegidas, logrando ingresar 328 hectáreas a los Programas de Incentivos Forestales PINFOR y PIMPEP. Sin embargo, no se cuantifican o proyectan las hectáreas que se comprometieron a proteger los municipios, o aquellas donde se desarrollaran más buenas prácticas productivas por lo que no representa la totalidad de la contribución.

A pesar que el PC FOGARCLI no se enfocó en lograr estrategias de conservación como la declaración de Áreas Protegidas, si contribuyó a nivel de generar paisajes productivos menos dañinos para la diversidad biológica a través de la promoción de buenas prácticas productivas que incluyen la gestión sostenible de suelos, conservación de superficie forestal en parcelas productivas y protección municipal (adquisición de fincas forestales municipales) en zonas de recarga hídrica y promover utilización de biodigestores y estufas ahorradoras de leña y la diversificación de ingresos que contribuyen a reducir la deforestación con fines energéticos y así contribuir a la Meta 7B: Haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010

En cuanto a la Meta 7C: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a

Se recomienda incluir análisis y proyección de aportes de los indicadores de proceso en los respectivos Sistemas de Seguimiento y Evaluación de PC´s para contar con información más clara sobre la totalidad del alcance y contribuciones de las intervenciones, en particular cuando el enfoque es de fortalecimiento de capacidades para lograr mayor impacto y sostenibilidad.

[35] Como resultado de las buenas prácticas productivas con orientación a la adaptación al cambio climático.

servicios básicos de saneamiento el PC también desarrolló y fortaleció la planificación municipal vinculada al agua y saneamiento en los 6 municipios del área demostrativa en Baja Verapaz (Salamá, San Miguel Chicaj, Rabinal, Cubulco, El Chol y Granados), los planes sirven de base para establecer las prioridades de inversión local en infraestructura de agua y saneamiento, además de las buenas prácticas demostrativas de potabilización de agua, y saneamiento en escuelas y hogares comunitarios del área demostrativa.

Efectos

Las encuestas de percepción de los distintos actores y la verificación en la misión de esta Revisión Global reflejan un cambio de actitudes en las personas e instituciones que son directamente atribuidas al PC FOGARCLI. Sin embargo, a nivel de Efecto, no hubo indicadores del sistema de monitoreo y evaluación que permitieran medir los avances de forma cuantitativa.

Entre estos cambios se reconoce i) mayor conciencia pública sobre el tema de cambio climático y servicios ambientales, ii) puesta en agenda pública del tema ambiental y el cambio climático, iii) implementación de mejores prácticas para conservación del ambiente, iv) cambios en la gestión pública como la priorización de proyectos ambientales y la compra de tierras con fines de conservación por parte de las municipalidades, v) fortalecimiento de la organización social.

A nivel de las comunidades rurales beneficiarias, el 97% de la población participante (encuestada también bajo el Sistema de Monitoreo y Evaluación) asegura observar cambios o tendencias de cambio, generados por la acción del PC-FOGARCLI, entre ellos se mencionan: i) la aplicación de buenas prácticas agrícolas, en particular lo más novedoso fue el manejo de rastrojo o la no quema, barreras vivas, sistemas agroforestales y pequeños huertos familiares; ii) la instalación de letrinas mejoradas que inciden directamente para disminuir la contaminación local; iii) la aplicación de al menos un método de desinfección de agua (hervirla) para disminuir las enfermedades y mortalidad infantil; iv) la siembra de árboles en fuentes de agua y en parcelas personales. Todos estos aspectos son considerados por los participantes como elementos que a la larga inciden en mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Dada la complejidad de medición de indicadores a nivel de Efecto (cuando es la suma de diversas variables y dinámicas), se recomienda definir con claridad desde el diseño de un PC: a) los indicadores de impacto a medirse, y al iniciar su ejecución e implementación b) desarrollar análisis y mediciones de base y posterior a la intervención (tal como el sistema de seguimiento a nivel de productos) para poder inferir sobre este nivel de logros.

Se recomienda también planificar encuestas de percepción para identificar los cambios producidos por los PCs.

Provisión de Conocimientos y Habilidades	
Sobre las capacitaciones tipo taller se pudo constatar que permiten abordar un amplio espectro de actores, pero que si no hay seguimiento o se insertan en un contexto de capacitación formal-informal puede ser que no se apliquen conocimientos. Sin embargo también se comprobó que sirven para generar opinión pública.	Se recomienda combinar capacitaciones con otro tipo de estrategias para provisión de conocimientos y habilidades. Coordinar con centro de aprendizaje o institución que pueda replicar y dar seguimiento.
A nivel comunitario y municipal los intercambios entre pares consolidaron conocimientos y potenciaron resultados en la gestión de parcelas y toma de decisión municipal. Un resultado no esperado pero de gran valor social fue el aumento de autoestima y seguridad que los mismos beneficiarios manifiestan al exhibir y compartir sus experiencias de buenas prácticas agrícolas.	Se recomienda fomentar intercambios entre pares a los actores clave de los PC´s, esto permite de una forma relativamente corta, abrir espectro de oportunidades y creatividad a tomadores de decisión.
Bajo un proceso de acompañamiento y asistencia técnica de calidad (con técnicos capacitados), es una forma de aprendizaje completa que genera beneficios inmediatos de desarrollo y garantiza a partir de los mismos su adopción a largo plazo.	Se recomienda implementar modelos de buenas prácticas, y hacer gestiones (locales, nacionales y de cooperación) para lograr una cobertura amplia para suplir necesidades pues es conveniente contemplar la mayor inversión directa al desarrollo de las poblaciones más pobres y vulnerables aumentando el número de beneficiarios, territorio abarcado y-o aplicación de modelos tecnológicos o generación de proyectos que fortalezcan el aprendizaje y cambio esperado en la sociedad.
La provisión de equipamiento en el contexto de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de buenas prácticas sirve como complemento a las anteriores estrategias para la provisión de conocimientos y habilidades. Fuera de este contexto y sin una capacitación adecuada sobre mantenimiento y uso, puede resultar en que no sirva para su propósito o que sea descartado.	En cuanto a la provisión de equipos se recomienda acordar desde el inicio sobre su destino final y de alguna manera establecer el compromiso en su mantenimiento y buen uso como condicionante de la entrega.

El PC FOGARCI generó diversas sistematizaciones, la mayoría al final de ejecución del mismo lo cual limitó su difusión. El proceso de generar sistematizaciones requiere de su publicación y difusión oportuna que se debe contemplar desde la planificación.	Como parte de la estrategia de salida de un PC se debe contemplar la devolución de resultados, validar sistematizaciones con involucrados y difundirlos a una mayor audiencia.
Políticas e instrumentos	
Dentro de la formulación de Políticas municipales del área demostrativa (San Miguel Chicaj, Rabinal y Salamá) 2011-2020, incorporaron insumos técnicos y conocimientos y habilidades provistos de los demás componentes (estudios, diagnósticos de agua y saneamiento, buenas prácticas agrícolas, gestión integrada de cuencas, esquemas de pago o compensación de servicios ambientales, ejes de educación, etc.).	Se recomienda que los PC´s intervengan en un mismo territorio para propiciar procesos integrales tales como la retroalimentación al nivel de política municipal con los insumos técnicos, conocimientos y habilidades, y plasmarlos en acuerdos sociales de amplio alcance.
La activa participación de los actores locales (municipalidades, instituciones gubernamentales, líderes comunitarios) en los procesos de formulación de las políticas y planes de desarrollo municipal, principalmente a través del respectivo nivel de Consejo de Desarrollo, resultó en un reconocimiento y apropiación de los procesos de formulación de política.	Se recomienda apoyar los procesos de formulación de política desde los mecanismos existentes, como los niveles de Consejo de Desarrollo, y apoyar la apropiación de todos los actores en su respectivo rol.
La Agenda para la Gobernabilidad Ambiental en el Corredor Seco no fue un instrumento que tuviera el mismo reconocimiento y apropiación, que en el plano municipal. Se presume que la rotación de personal técnico y	Dependiendo del alcance temporal y de recursos del PC, se recomienda propiciar procesos de política en el plano municipal (si condiciones son similares a PC FOGARCLI) pues a medida que se eleva el nivel de lo local a lo nacional se complejizan los actores, y requiere procesos de mayor tiempo y representatividad.
Incidencia	
Las Mesas de dialogo, producto no programado del PC FOGARCLI, pero que surgió por demanda de la conflictividad socio-ambiental, se constituyeron en instancias idóneas para generar propuestas en torno a la gobernabilidad ambiental. En la mesa de Baja Verapaz se formuló un plan estratégico para combatir la ilegalidad forestal y la Política	Se recomienda contemplar mecanismos de gestión adaptativa de los PCs que permitan el logro de los resultados considerando oportunidades y demandas locales que contribuyan al logro de los resultados.

Hidroforestal departamental, los cuales fueron aprobados por el Consejo Departamental de Desarrollo.	
La promoción y fortalecimiento de las comisiones de seguimiento de los Planes de desarrollo municipales, también se constituyeron en un producto no esperado pero que favorece la continuidad de los procesos impulsados y fortalece la gobernanza local.	Se recomienda contemplar mecanismos de gestión adaptativa de los PCs que permitan el logro de los resultados considerando oportunidades y demandas locales que contribuyan al logro de los resultados.

e. Reforma del SNU - Unidos en la Acción

Descripción de la situación

Según los informes del PC FOGARCLI, y la experiencia personal de la consultora, antes de la implementación de este PC, no existía un grupo inter-agencial del SNU que tratara el tema de ambiente y cambio climático en el contexto de desarrollo sostenible fuera del grupo UNETE cuyo enfoque principal es la atención y llamados de cooperación ante emergencias.

Durante el 2009 se desarrolló el CCA y UNDAF vigente (2010-14), el Gobierno de Guatemala priorizó la temática ambiental, incluyendo agua y saneamiento, y el equipo del SNU involucrado en la ejecución de esta Ventana se convirtió en el grupo de base para desarrollar el marco de resultados (con actores de Gobierno, sociedad civil y sector privado). Para el seguimiento del UNDAF, el Coordinador Residente impulsó un sistema de grupos interagenciales GTIs y se constituyó el grupo de Desarrollo Sostenible. Bajo este espacio y con la experiencia de implementación de dos ventanas temáticas, Ventana de Ambiente y Cambio Climático-PC FOGARCLI y la Ventana de Gobernabilidad Económica del Agua, se formularon nuevos PCs y movilizaron recursos de otros donantes como la Cooperación Sueca, para abordaje de la temática de reducción de vulnerabilidades en los territorios bajo el concepto estratégico de gestión integrada del recurso hídrico.

Análisis de la situación y hallazgos

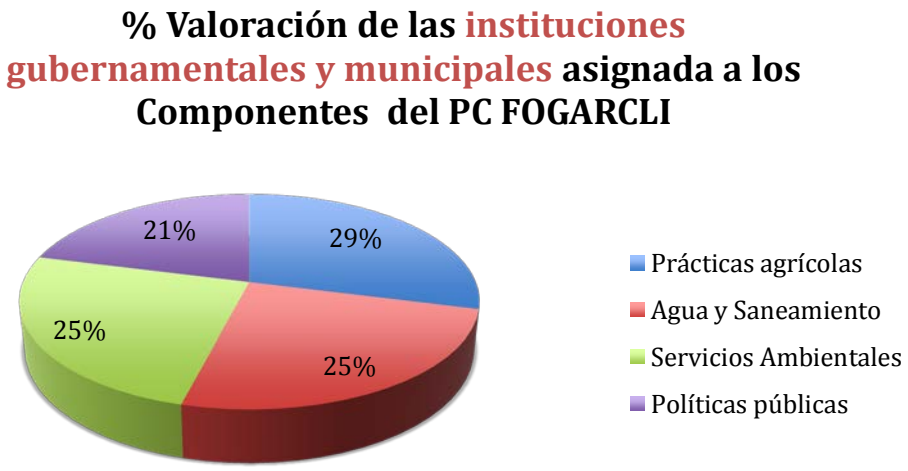
A partir de las Ventanas del F-ODM, se han desarrollado otros PC del SNU, y en el marco del GTI Desarrollo Sostenible se ha capitalizado la experiencia de implementación del PC FOGARCLI, como el PC de la Ventana de

Gobernabilidad del Agua, y a partir de ello se han desarrollado otros Programas Conjuntos como ¨Reducción de vulnerabilidades en el Alto Coatán y Suchiate¨(SEGEPLAN, MARN, MAGA, MSPAS, Mancomunidades, FAO, OPS-OMS, UNICEF, PNUD) y financiado por Cooperación Sueca.

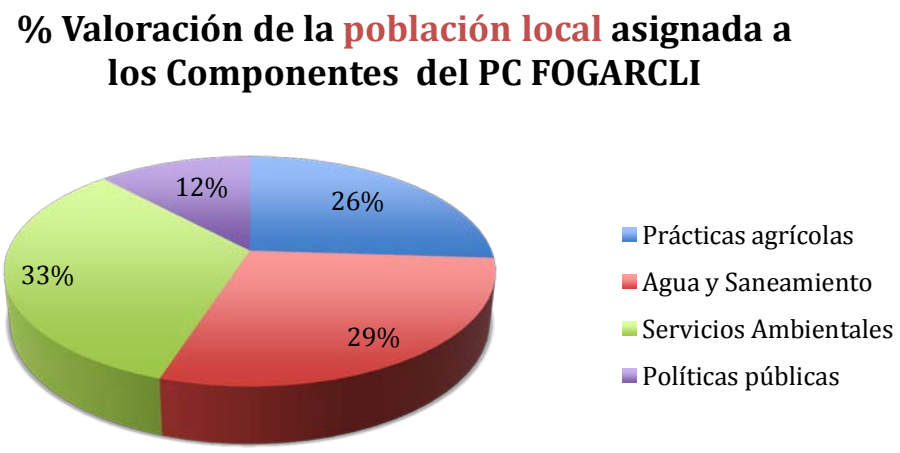
A través del Sistema de Seguimiento y Evaluación del PC FOGARCLI, se documentó la importancia de cada uno de los Componentes del Programa según los principales beneficiarios (las instituciones gubernamentales, municipales y las poblaciones locales), información útil para identificar el valor agregado de una intervención junta de el SNU. A continuación se presentan dos Figuras, desarrolladas con datos porcentuales del mencionado Informe, para facilitar la comparación entre ambos grupos de actores.

En la Figura 10 se puede apreciar que tanto por las corporaciones municipales, Mancovalle, como por las instituciones gubernamentales que tienen mandato y jurisprudencia en el área los cuatro componentes del PC-FOGARCLI (1) Políticas Públicas; (2) Prácticas agrícolas; (3) Agua y saneamiento; y (4) Servicios Ambientales, son considerados importantes para la gestión ambiental local de Baja Verapaz,. En promedio se observa una leve variación en la valoración específica de cada componente encabezados por el Efecto 2 “Prácticas agrícolas” con 29%, seguido de los Efectos 3 y 4 “Agua y saneamiento” y “Servicios Ambientales” con 25%, ubicándose por último el Efecto 1 “Políticas públicas” con 21%. Para los funcionarios públicos entrevistados los cuatro componentes son complementarios para una acción integrada de la gestión de los recursos naturales, considerándoseles parte de un todo[36].

FIGURAS 11 Y 12. VALORACIÓN DE BENEFICIARIOS (INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES, MUNICIPIOS Y COMUNIDADES) A LOS COMPONENTES DEL PC FOGARCLI



[36] **Informe Final de Seguimiento y Evaluación PC FOGARCLI, 2011**



Elaboración propia a partir de datos del Informe Final de Seguimiento y Evaluación PC FOGARCLI, 2011.

En la Figura 11, que refleja lo que el informe también resalta es que aún y cuando por parte del Programa únicamente se desarrollaron políticas públicas en tres de las seis micro-cuencas, este componente obtuvo algún porcentaje de valoración debido a que los pobladores reconocen en alguna medida que es necesario tener una relación con las municipalidades para promover proyectos de mejora. Por otro lado, las puntuaciones más bajas obtenidas sobre este componente y especialmente en el tema de ordenanzas municipales reflejan en alguna forma la "decepción" social en cuanto a la capacidad de respuesta y a la confianza en el cumplimiento de las acciones por parte de las autoridades ediles. A pesar de ello, y aunque no todos los municipios del área demostrativa fueron sujetos al desarrollo de una política municipal, existe puntuación en el ámbito de políticas porque se percibe la necesidad de articulación y ambiente habilitador que propician las políticas municipales para el desarrollo de proyectos comunitarios.

Durante la misión de esta Revisión Global, se consultó cual era el valor agregado que ofreció el SNU a través del PC FOGARCLI? La respuesta varió según los actores entrevistados (Ver Agenda de Misión Anexo) entre ellos funcionarios de Gobierno que estuvieron durante la implementación, Alcaldes, ex Alcaldes, Cooperantes, delegados institucionales MARN, MAGA, MSPAS, SEGEPLAN, promotores comunitarios, asociaciones comunitarias, Comités de Microcuenca, Equipo del PC FOGARCLI etc. Las diferentes voces opinaron que[37]:

- La principal diferencia de una intervención de Cooperación para el Desarrollo a través del Sistema de

[37] No se cita a cada persona por confidencialidad.

Naciones Unidas, es que se identifica al sistema con la imparcialidad requerida para facilitar procesos de política. Quizás este es uno de los principales valores agregados demostrados en el PC FOGARCLI y evidenciado tanto por el logro de los procesos, como en el desarrollo de instrumentos que permitieron desarrollar los procesos (es decir, a través de mecanismos como las Mesas de Diálogo, facilitadas por un actor neutral).

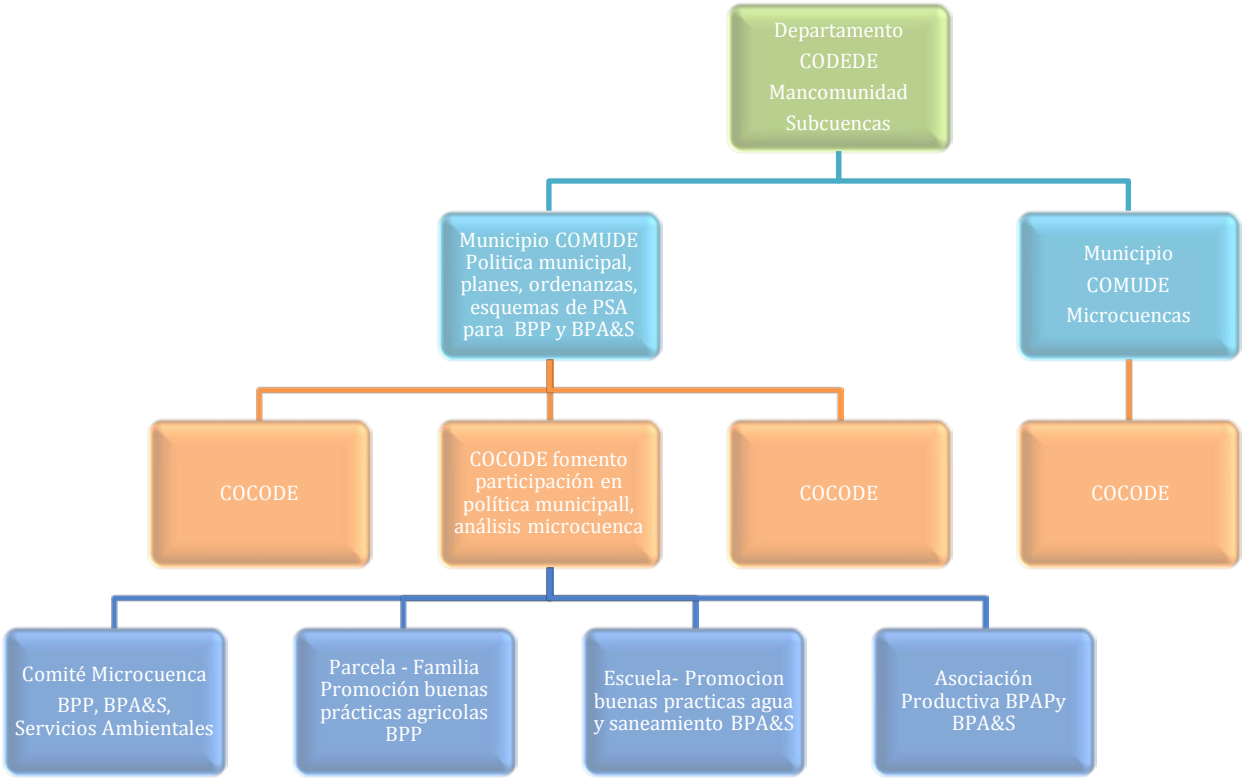
- El valor agregado del SNU es que inciden en que las instituciones sectoriales hagan las cosas de forma diferente
- Permite abordar temas como el cambio climático con mayor integralidad desde cada área de experiencia y conocimiento
- No se tiene claro si la complejidad de intervenciones luego resulta en beneficio o balance negativo por costos de transacción
- A nivel municipal la intervención completa permitió un panorama integral del abordaje de la problemática, con soluciones viables y que se pretenden implementar tanto a nivel de Política, planes, implementación de buenas prácticas, esquemas de PSA y educación y concientización.
- No existía un modelo pre-establecido, o estrategia claramente definida de abordaje del SNU que facilitara la integración en el territorio previo al desarrollo del UNDAF 2010-2014 y el modelo de intervención del PC FOGARCLI al inicio de su ejecución aún era confuso por diferentes niveles de abordaje.

El balance general de la implementación del PC FOGARCLI indica que es favorable la implementación de Programas Conjuntos en la temática de ambiente y cambio climático, ya que estos permiten abordar este temas desde las diferentes perspectivas y componentes del desarrollo y desde las ventajas comparativas de cada organización del Estado y SNU participante. Lo anterior favorece a los beneficiarios locales y nacionales de manera integral y holística pues se favorece la complementariedad y sinergias.

Sin embargo, a partir de la experiencia del PC FOGARCLI, se reconoce que se debe propiciar la simplificación de estructuras de gobernanza, de las modalidades de ejecución y fortalecer los sistemas de gestión de conocimiento para propiciar más beneficios que costes y complicaciones para lograr potenciar los beneficios de dichas intervenciones.

En intervenciones territoriales, el nivel municipal parece ser el lugar de convergencia más idóneo para las distintas intervenciones según el enfoque intersectorial. En cuanto al modelo de intervención territorial, y según la solicitud de propiciar un modelo de implementación coherente en el territorio, desde el caso particular del PC FOGARCLI se puede contribuir con dos elementos claves para el desarrollo de dicho modelo: fortalecimiento de procesos de gobernabilidad a partir de la articulación de los distintos niveles de los Consejos de Desarrollo y la vinculación del siguiendo las organizaciones a nivel administrativo-político (comunidades, municipios, mancomunidades, departamentos) con la gestión integrada de recursos hídricos y enfoque de cuencas – servicios ambientales. Si todas las intervenciones encuentran su articulación en esta cadena de niveles, se estarán favoreciendo procesos de gobernabilidad ambiental.

FIGURA 13. ESQUEMA CONCEPTUAL PARA INTEGRAR INTERVENCIONES DEL SNU VINCULANDO CONSEJOS DE DESARROLLO, DIVISIONES ADMINISTRATIVAS POLÍTICAS Y GESTIÓN INTEGRADA DE BIENES Y SERVICIOS AMBIENTALES



Elaboración propia a partir de información del PC-FOGARCLI, 2012.

Lecciones aprendidas y Recomendaciones para futuras intervenciones

TABLA 17. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR LA ACCIÓN CONJUNTA DEL SNU

Lecciones Aprendidas sobre Unidos en la Acción del PC FOGARCLI	Recomendación
El abordaje intersectorial de la problemática de cambio climático del PC FOGARCLI, con enfoque en la gestión integrada del recurso hídrico, permitió una oportunidad innovadora para generar sinergias, aprendizajes compartidos y complementariedades en la obtención de resultados.	Se recomienda el desarrollo de más programas conjuntos que aborden intersectorialmente la temática de cambio climático, siempre y cuando faciliten la gestión interna, fortalezcan la coordinación entre las Entidades del Estado y su vinculación con lo local-municipal a partir de las necesidades para reducción de vulnerabilidad socioeconómica de las poblaciones meta.

A partir de la experiencia del PC FOGARCLI se reconoce que se debe propiciar la simplificación de estructuras de gobernanza, de las modalidades de ejecución y fortalecer los sistemas de gestión de conocimiento para propiciar más beneficios que costes y complicaciones para lograr potenciar los beneficios de dichas intervenciones	Se recomienda diseñar intervenciones más focalizadas en un solo territorio, analizar actores, aliados estratégicos y diseñar un sistema de gestión de conocimiento para propiciar más beneficios en la intervención conjunta.
A partir del PC FOGARCLI se promovió el fortalecimiento de procesos de gobernabilidad a partir de la articulación de los distintos niveles de los Consejos de Desarrollo y la vinculación del siguiendo las organizaciones a nivel administrativo-político (comunidades, municipios, mancomunidades, departamentos) con la gestión integrada de recursos hídricos y enfoque de cuencas – servicios ambientales. Si todas las intervenciones encuentran su articulación en esta cadena de niveles, se estarán favoreciendo procesos de gobernabilidad ambiental.	Se recomienda desarrollar una estrategia de intervención conjunta donde se entienda la vinculación de los distintos actores y estructuras del PC en el territorio, con las divisiones administrativas-políticas y las naturales como cuencas.

f. Sosteniblidad

Descripción de la situación

Uno de los grandes vacíos en cuanto a información para desarrollar esta Revisión Global del PC FOGARCLI, era contar con evidencia sobre sostenibilidad de los procesos, conocimientos, implementación de políticas e instrumentos, aplicación de buenas prácticas, etc que dejo el PC FOGARCLI.

Antes de este análisis lo que se pudo encontrar de referencia fue el Plan de Salida, y solicitud de extensión del PC FOGARCLI y su respectivo presupuesto complementario para lograr la transición frente al cambio de autoridades locales y nacionales durante el 2011 a 2012.

El Informe de Seguimiento y Evaluación del PC FOGACLI indica que los factores de contexto que se consideran favorables al seguimiento e implementación de los productos generados mediante el apoyo del PC-FOGARCLI incluyen: i) la mesa de diálogo hidroforestal de Baja Verapaz como mecanismo para solucionar conflictos y alcanzar acuerdos relacionados con el uso y manejo de los recursos naturales, en particular el recurso hídrico; ii) el incremento en las capacidades comunitarias para el manejo de los recursos naturales, en especial las buenas prácticas agrícolas; iii) la institucionalidad de agentes externos al sistema gubernamental como lo son las comisiones de seguimiento de los planes de desarrollo municipal, las comisiones de seguimiento de las políticas públicas, las mancomunidades, el sector privado y los actores internacionales que intervienen en la región; iv) la conciencia pública y ciudadana formada sobre el tema de cambio climático y servicios ambientales, con énfasis en el agua.

Los factores de contexto que se consideran desfavorables al seguimiento e implementación de los productos generados mediante el apoyo del PC-FOGARCLI incluyen: i) el cambio en funcionarios públicos especialmente remarcado por el cambio de gobierno en enero de 2012 que pudieran desestimar el trabajo cristalizado en la serie de documentos producidos por el Programa, ii) la escases de recursos financieros locales tanto municipales como de organizaciones del gobierno central para ejecutar los planes, proyectos y programas identificados conjuntamente con la sociedad civil, plasmados en los documentos producidos por el Programa, iii) escases de recurso técnico en campo municipal y gubernamental para atender las demandas sociales, iv) dificultades en la gestión organizativa vinculada a la poca coordinación entre instituciones, visiones diferentes para resolver los problemas sin llegar a acuerdos y el aspecto discrecional en la toma de decisiones y de distribución de recursos ; v) condiciones de pobreza y baja educación de las poblaciones locales.

Análisis de la situación y hallazgos

A continuación se presenta un resumen de los hallazgos respecto a evidencia de sostenibilidad de los diferentes niveles y productos del PC FOGARCLI.

TABLA 18. EVIDENCIA SOBRE SOSTENIBILIDAD DE INTERVENCIÓN DEL PC FOGARCLI A 5 MESES DEL CIERRE DEL PC FOGARCLI

Proceso, Resultado del PC FOGARCLI	Evidencia Sostenibilidad (B=Baja, M=Media y A=Alta)	Observaciones
Evidencia en cuanto a Permanencia de Actores del PC FOGARCLI durante cambio administrativo		
Estructura de Consejos de Desarrollo	A	Líderes comunitarios permanecen en COCODEs aunque cambien representaciones de otros actores.
Gabinete Socioambiental, Mesa Sectorial Ambiente y Agua, Comisión Interministerial Cambio Climático	B	La instancia de Mesa Sectorial permanece conceptualmente, pero los productos tales como el Plan Operativo Multianual no han sido elementos clave para la coordinación del sector. Actualmente, se estaban haciendo ajustes al plan y retomando el contacto con Cooperantes respecto al tema (no se percibe que instancia tenga alto

		perfil en administración actual). Cooperantes ven utilidad de mesa ahora, para compartir lecciones aprendidas de esfuerzos de cooperación en la temática mientras Gobierno toma liderazgo en proceso.
GTI Desarrollo Sostenible	A	Se conoce que ahora hay un encargado de M&E del GTI de Desarrollo Sostenible del SNU lo cual indica avances. Lo que no se ha desarrollado es evaluación medio período del UNDAF.
Conocimiento del PC FOGARCLI por parte de autoridades nacionales MARN	M	El proceso de transición a lo interno de MARN se dificultó porque durante los primeros dos meses del año (que quedaban de cierre del PC FOGARCLI) las autoridades se encontraban tomando posesión de cargo. No hubo una transición real de últimas autoridades del período anterior con nuevas y esto dificultó también la transición de iniciativas que se vincularon con el período pasado. Sin embargo, si existía conocimiento del PC FOGARCLI y en particular se está dando seguimiento al traspaso de bienes a las municipalidades, y delegaciones pues el proceso no se pudo trasladar.
Conocimiento del PC FOGARCLI funcionarios técnicos MSPAS, MAGA, MARN, SEGEPLAN central.	M	Se califica como medio alto pues en MSPAS, MARN, SEGEPLAN se mantuvo cierto nivel de cuadros técnicos que participaron activamente del PC FOGARCLI. Solo el equipo central de MAGA especialmente de la Unidad de Cambio Climático no conocía nada respecto al PC y del personal de UEEDICH solo quedo una funcionaria.
Delegados Departamentales Baja Verapaz MSPAS, MAGA, MARN, SEGEPLAN	M-A	Fue interesante identificar que en las delegaciones de Baja Verapaz se mantuvo el único delegado de MAGA, y también hubo rotación entre técnicos delegados de las distintas instituciones. Concretamente, el Delegado INAB que participó con el PC FOGARCLI ahora es delegado MARN, el de MARN es ahora responsable de Cuencas-MARN (Verapaces), y el Delegado de MARN en ese entonces ahora trabaja en Municipalidad de Salamá.
Alcaldes Baja Verapaz	M-A	Ningún Alcalde fue reelecto en el Departamento de Baja Verapaz, sin embargo, el PC FOGARCLI logró una transición pues enfocó esfuerzos desde su candidatura y finalmente cuando hubo confirmación que habían sido electos (gira de conocimiento con Alcaldes electos, entrega de productos, etc.). También hubo coincidencia en el caso de Salamá que nuevo Alcalde participó como Concejal en anterior administración y se había involucrado mucho en implementación del PC FOGARCLI.
Equipos de Planificación y Gestión Ambiental Municipal	M	De las municipalidades que se pudo entrevistar, se evidenció la permanencia de equipos técnicos en Salamá (y rotación del delegado MARN) y la permanencia completa de equipo de San Miguel Chicaj.
Mancovalle	B	Hubo cambio de Gerente y no tenía nada de conocimiento del PC FOGARCLI. Dice que anterior Gerente no entrego nada, se llevó toda la información, versión que no se pudo triangular pues Gerente anterior no se presentó a reunión programada con él.
Evidencia de Uso-Implementación de Productos		
Material de Capacitaciones-Talleres	A	Material didáctico, rotafolios, ha sido utilizado por diferentes instancias y en otros PCs
Giras de intercambio	A	Durante la misión se coincidió con un intercambio de experiencias en la

		implementación de PSA y gira a San Jerónimo de los Alcaldes de MANCUERNA con Alcaldes MANCOVALLE
Implementación Buenas Prácticas Agrícolas	A	Durante la misión se pudo verificar que a nivel de parcelas, los promotores mantienen la aplicación de BPA y más aún, existe un a tendencia de efecto multiplicador o ¨spilling¨ donde se ve que el el vecino copia o solicita apoyo para implementar en su parcela y va gradualmente cambiando el paisaje de montañas descubiertas a terrazas y recuperación de otro estrato más arbóreo.
Implementación de Buenas Prácticas en Agua y Saneamiento	M-A	Se pudo verificar el uso de letrinas, implementación de capacitaciones sobre higiene (conversación con grupos entrevistados), sin embargo un caso en donde de una escuela donde no se estaban usando letrinas porque se dañaron.
Estudios e información técnica	A	Delegados departamentales de Baja Verapaz y Alcaldes entrevistados valoraron colectivamente insumos de la Línea de Base, Caracterización de estado de Agua y Saneamiento, Valoraciones Servicios Ambientales y la información climática generada.
Equipo	M	El equipo de tecnología baja usado para BPP y BPA&S existía y en un caso fue mal utilizado. No todas las estaciones metereologicas estaban en funcionamiento. El equipo de computo, vehículos, motos y mobiliario estaba en custodia de MARN hasta lograr traspaso, mientras tanto estaba en sede central MARN transporte y hardware en delegación departamental en condiciones nada óptimas (oficina con goteras, polvo).
Políticas, planes de desarrollo y de Agua y saneamiento municipales	*	Alcaldes Salamá y San Miguel Chicaj verificaron importancia de implementación de sus políticas y planes, sin embargo no se alcanzó a verificar con más municipios.
Proyectos agroambientales	M	Presupuesto 2012 contemplaba proyectos.
Sistemas de microriego	A	Permanecen en uso
Protección de zona de recarga hídrica	M-A	Medida de compra de territorio municipal garantiza su permanencia. No se pudo verificar si reforestación y restauración sigue su curso.
Ordenanzas municipales	B	No se lograron aprobar en tiempos de transición política
Esquemas de PSA MANCOVALLE	B	Falta de transición perjudicó proceso. Además no se tuvo información (a pesar de solicitud) sobre que pasó con primeros fondos semilla si hubo reforestación y si se logró implementar sistema de micro riego de los proyectos priorizados para Salamá y San Miguel Chicaj.
Mesa hidroforestal	M-A	Espacio sigue vigente, MARN asumió facilitación.
Comités de Microcuenca	*	Se conversó con Comité de San Miguel Chicaj, se sentían desalentados por falta de interés municipal. Sin embargo Alcalde comentó que iba a potenciar la coordinación y apoyo con ellos. No se pudo valorar esfuerzos del resto del Corredor Seco por falta de tiempo en misión.
Información del PC FOGARCLI y Material de comunicación	M-A	Se encontró que en la mayoría de las instituciones, municipalidades a excepción de Mancovalle y MAGA central, contaban con los productos, informes del PC FOGARCLI, además las comunidades aún tenían calendarios, posters informativos. Sin embargo, no hay ningún sitio en internet, portal que contenga la información que podría potenciar enormemente la divulgación de la información.

Replicabilidad-inversión BPP	A	A partir de donación 10 Millones de euros con KFW, se espera una masificación de buenas prácticas agrícolas en el área demostrativa y otras sub cuencas. En particular se piensa cubrir casi todo el Departamento.

*– no suficiente medida o evidencia para indicar grado

Elaboración propia a partir de entrevistas Misión Revisión Global Julio 2012)

Adicional a la información presentada en la Tabla 16, se puede complementar con la siguiente información:

Todos los promotores entrevistados manifestaron su compromiso para seguir implementando las prácticas ya que para ellos era evidente el beneficio (económico y de resiliencia a eventos de sequía) y de compartir el conocimiento. Algunos manifestaron ya estar asesorando a vecinos interesados en implementar dichas prácticas en sus parcelas. Además de el proceso personal fue interesante conocer la valorización económica que las parcelas adquirieron por el trabajo de acondicionamiento (curvas de nivel, cercas vivas-muertas, manejo de rastrojo, micro-riego). Por ejemplo, una parcela a la orilla de la carretera, con una inclinación pronunciada, que fue adquirida por menos de US$ 1,000, luego de acondicionamientos le ofrecieron alrededor de US$3,500 para comprarla.

Durante la misión de campo fue interesante notar que a nivel de las delegaciones Departamentales de los respectivos Ministerios e Instituciones, y de los funcionarios municipales existe una rotación interna, por lo que cierto porcentaje de la masa crítica institucional que recibió capacitaciones y se involucró del PC mantiene está dando continuidad a los procesos del PC, y utiliza el aprendizaje generado por el PC, situación que ha dado resultado en la continuidad de procesos.

Durante la misión de evaluación, se pudo constatar que el equipo, de bajo costo y bajo nivel tecnológico, utilizado para el desarrollo de prácticas agrícolas y en agua y saneamiento (letrinas), en la mayoría de los casos (a excepción de unas letrinas en una escuela y un biodigestor) el equipo aún seguía en uso.

A pesar de contar con las limitaciones mencionadas en el proceso de formulación mencionadas, el PC fue utilizado como modelo para desarrollar nuevas propuestas de Programas para la Adaptación al Cambio Climático en el país, ej. KfW, PMA y otros. El equipo de Proyecto informó (informes periódicos al F-ODM) sobre tales iniciativas pero no se ha analizado que tanto influyó el PC en este diseño, y se pudo confirmar con ambos actores que en efecto el PC ha sido utilizado, tanto como modelo, como insumos para el diseño. Pero en particular la decisión política de priorizar las acciones del Corredor Seco que habían iniciado por el PC FOGARCLI y el planteamiento al Gobierno de Alemania planteado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, representado entonces por la Lic. Alejandra Sobenes, como Viceministra de Recursos Naturales, se logró por el planteamiento y fundamento técnico que se pudo respaldar por estudios e intervenciones en este entonces realizadas.

Lecciones aprendidas y Recomendaciones para futuras intervenciones

TABLA 19. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PC FOGARCLI

Lecciones Aprendidas sobre Sostenibilidad del PC FOGARCLI	Recomendación
La posibilidad más inmediata para invertir en la replicación de buenas prácticas de adaptación en una escala grande (inversiones de USD$ 15M), se logró mediante la gestión e incidencia de autoridades del MARN, que tomando los insumos/productos y el apoyo del personal del PC FOGARCLI, movilizaron recursos de cooperación de otros donantes (KfW, GIZ) para su replicabilidad. Así mismo, a través de incidencia y la sistematización de experiencias se movilizaron recursos municipales, MAGA y de los respectivos Consejos para implementar buenas prácticas de gestión ambiental, productivas y de agua y saneamiento en el marco de las Políticas y Planes municipales desarrollados	Se recomienda que los PCs sistematicen y divulguen la información en particular a través de las instituciones nacionales para movilización de recursos locales, nacionales e internacionales que permitan la replicabilidad-sostenibilidad.
Los niveles técnicos de las instituciones nacionales y locales del PC FOGARCLI fueron los actores más permanentes luego del cambio administrativo. Por ello, el conocimiento de lo que logró propiciar y resultados del PC FOGARCLI y lecciones aprendidas tienen más posibilidad de continuidad si hay un alto nivel de empoderamiento y participación de este nivel de funcionarios.	Propiciar el empoderamiento de los niveles técnicos de instituciones nacionales y sus delegaciones, y a nivel municipal, y fortalecer la gestión de conocimiento en este nivel para propiciar replicabilidad-sostenibilidad.
Las estrategia de transición del PC FOGARCLI con las nuevas autoridades tuvo mayor éxito en el nivel municipal que a nivel central. Se identificaron las causas el nivel de transición que se hizo entre autoridades a nivel central y que hubo mayor tiempo de propiciar transición con Alcaldes a partir de la primera vuelta Septiembre 2011. Además se habían logrado acercamientos desde la candidatura de los anteriores.	Se recomienda contemplar un proceso de transición por lo menos de 6 meses para lograr trasladar conocimientos, estudios, experiencias de los PCs durante un cambio de administración gubernamental.

Se encontró que en la mayoría de las instituciones, municipalidades a excepción de Mancovalle y MAGA central, contaban con los productos, informes del PC FOGARCLI, además las comunidades aún tenían calendarios, posters informativos. Sin embargo, no hay ningún sitio en internet, portal que contenga la información que podría potenciar enormemente la divulgación de la información.	Se recomienda fortalecer los mecanismos para divulgación y sostenibilidad de la gestión del conocimiento en los PCs e incluir la difusión electrónica de los productos generados, en plataformas de cada socio como mínimo.

g. Multiculturalidad y Género

Descripción de la situación

Según los Informes finales del PC FOGARCLI, desde el proceso de priorización de microcuencas del área focal del Programa en Baja Verapaz fue previsto atender comunidades con familias en pobreza y pobreza extrema, tal y como lo demuestra el hecho que las familias con las que se trabajó tienen no más de 1 hectárea de terreno en propiedad o son arrendatarias, entre ellas los grupos reconocidos con mayor vulnerabilidad además del componente rural es a las poblaciones indígenas y a las mujeres y niños (como indica UNDAF 2010-2014).

Las Políticas Ambientales, los Planes de Desarrollo Municipal, los Planes Municipales de Agua y Saneamiento y los Planes Municipales de uso Integral del Agua fueron formulados con los insumos de los actores locales, especialmente líderes comunitarios, y grupos de mujeres, lo que permitió partir de diagnósticos participativos que determinaron y priorizaron los problemas ambientales que aquejan a la población; así como la identificación y el consenso sobre las líneas de acción para resolverlos. La implementación de los instrumentos descritos tiene el objetivo de disminuir la pérdida de cultivos, la escasez de agua y la inseguridad alimentaria; así como mejorar la adaptación al cambio climático y con ello, mejorar la calidad de vida de sus poblaciones.

El Programa realizó diagnósticos para conocer la situación de los servicios de agua y saneamiento en las comunidades de las 6 microcuencas seleccionadas, encaminando las acciones a los comunitarios que carecían de estos servicios básicos.

Las acciones y procesos de pago por servicios ambientales promovidos por el Programa contaron con la participación activa de grupos comunitarios que habitan las microcuencas con alta vulnerabilidad a sequías y a fenómenos hidrometerológicos, donde la pérdida de los bosques en zonas de recarga hídrica es evidente. Estas acciones y procesos fueron altamente coherentes con la disposición de las comunidades para proteger la naturaleza, toda vez que entre ellas existe plena consciencia de la importancia que, para la vida, tienen los bienes y servicios naturales.

En los proceso de capacitación de PSA dirigidos a comunitarios tuvo gran impacto las metodologías de capacitación *in situ*, en las propias comunidades, y con traducción a su propio idioma, observándose que la participación de las mujeres alcanzó un 40%.

Según el Informe final del PC FOGARCLI se tuvo incidencia positiva en la reducción de brechas de género en diferentes niveles como se describe a continuación.

FIGURA 14. ESQUEMA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LOS DISTINTOS NIVELES DE INCIDENCIA DEL PC FOGARCLI

Una de las Políticas que rigió la formulación de las Políticas municipales fue la **Política de Equidad de Género en el Sector de la Gestión Ambiental**[38] . El informe explica que es importante reconocer que, aunque en los procesos de formulación de los instrumentos de políticas públicas facilitados por el Programa participaron más hombres que mujeres, en dichos instrumentos se recogieron planteamientos de beneficio colectivo. En Guatemala aún existe cierta resistencia a la participación de la mujer en eventos públicos por varias razones, entre ellas, económicas, sociales, religiosas y culturales. Sin embargo, hubo participación de grupos de mujeres en los talleres, en las capacitaciones, en las prácticas de campo y en los eventos públicos con autoridades locales. Al implementar los instrumentos que favorecen la gobernabilidad ambiental en los 6 departamentos

[38] Los objetivos de dicha política son: propiciar dentro del MARN el enfoque de equidad de género en todas las políticas, programas, proyectos y planes de acción que se emitan en las diferentes dependencias de la institución. Para su cumplimiento, la política plantea tres ejes: institucionalizar la perspectiva de género en el MARN; gestión de recursos naturales y calidad ambiental desde una perspectiva de equidad de género; y acceso a la tierra y su conservación.

del Corredor Seco, los beneficios serán con igualdad de género, toda vez que tanto hombres como mujeres podrán mejorar su calidad de vida.

En la promoción de buenas prácticas productivas el Programa promovió en las comunidades la participación de hombres y mujeres, y fueron identificadas las principales demandas de las mujeres, constatándose que estas mostraron más interés en participar en actividades que contribuyeran a la alimentación de las familias. De esa cuenta, se tuvo una mayor participación de mujeres en labores de huertos familiares. En términos generales puede afirmarse que el 28% de participantes en capacitaciones sobre buenas prácticas productivas fueron mujeres y de la población total participante el 65% fueron indígenas.

Otra manera de vincular a la mujer en las acciones del Programa fue a través del manejo de incentivos generados de insumos agrícolas facilitados a las familias, para lo cual fueron conformados 33 grupos organizados que han quedado manejando más de Q100,000.00 (alrededor de US$ 12,887.00), a través de pequeños créditos que invierten para la producción alimentaria, salud y educación, entre otros aspectos.

Para trabajar los temas de agua y saneamiento el Programa dio prioridad a mujeres viudas, madres solteras y a familias con mayor número de hijos, generando en ellos conocimientos sobre los métodos para obtener agua segura para consumo humano, higiene en el hogar y en el cuerpo y saneamiento básico. Acompañando estos procesos, el Programa implementó en las comunidades modelos de agua y saneamiento.

Los beneficiarios en los temas de agua y saneamiento se detallan a continuación:

- **Comunitarios**
  - Hombres: 2,644
  - Mujeres: 2,782
  - Niños <15 años: 1,328
  - Niñas <15 años: 1,385
  - Niños <5 años: 773
  - Niñas <5 años: 790

- **Escolares**
  - Maestros: 156
  - Maestras: 270
  - Niños: 4,154
  - Niñas: 3,959

Análisis de la situación y hallazgos

Además de lo reportado por el PC FOGARCLI, uno de los factores positivos para la implementación del PC FOGARCLI respecto a estos temas fue el reclutamiento de personal para la implementación de buenas prácticas, de diversidad cultural-idiomas locales, mujeres y en su mayoría con evidente sensibilidad por la diversidad cultural y étnica.

Sin menospreciar los esfuerzos desarrollados por el PC FOGARCLI en cuanto al tema de género y multiculturalidad, la dificultad de valorar la contribución en ambos temas recae en que no se desarrollo una línea de base para comparar la proporción total de mujeres y población indígena fue beneficiadas antes y después de la intervención. Tampoco el PC FOGARCLI contó con una estrategia integral desde el diseño para transversalizar los temas desde el diseño del Documento de Programa para que fueran más estratégicas y focalizadas dichas intervenciones.

En el proceso de entrevistas, se obtuvo información de beneficiarias, mujeres individuales que fueron promotoras de prácticas productivas (del muestreo solo una), aquellas que trabajaban en huertos familiares que mostraron satisfacción con el PC y otros grupos que recomiendan que se hubiese tenido una mejor intervención si el PC hubiese apoyado directamente a más asociaciones de mujeres de la siguiente manera:

- Promover el autoestima de las mujeres
- Actividades productivas con animales de patio además de huertos familiares
- Fortalecer la capacidad de organizaciones de mujeres
- Ampliar procesos de capacitación en temas de agua y saneamiento[39].

En una de las comunidades, una líder ladina manifestó los retos que las mujeres como ella (que asumen roles de representación a nivel comunitario como Consejos de Desarrollo, Asociaciones de mujeres, etc) sufren, y es que

[39] Algún(a) entrevistado(a) indicó que no se capacitó ampliamente a todos los usuarios de letrinas, principalmente a las mujeres tanto en escuelas como familias, pues se capacitaba principalmente a las personas, principalmente hombres, que apoyaban en la instalación del equipo.

en la cultura predominante machista a las mujeres las empiezan a bloquear desprestigiándolas para que en elecciones y asambleas no sean re-electas.

Lecciones aprendidas y Recomendaciones para futuras intervenciones

TABLA 20. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INTERVENCIONES PARA PROPICIAR LA INCORPORACIÓN DE CONSIDERACIONES SOBRE MULTICULTURALIDAD Y GENERO

Lecciones Aprendidas sobre Género y Multiculturalidad PC FOGARCLI	Recomendación
El PC FOGARCLI desde su diseño se enfocó en poblaciones vulnerables, rurales, mujeres e indígenas con lo que se definió el área demostrativa. Sin embargo, no se integró el tema de género y multiculturalidad de forma sistémica en el documento o sistema de seguimiento y evaluación lo que impide una valoración cuantitativa del PC en estos temas.	Incluir explícitamente el tema de género y multiculturalidad de forma sistémica desde la planificación del PC y vincular logros esperados al sistema de seguimiento y evaluación.
Además de lo reportado por el PC FOGARCLI, uno de los factores positivos para la implementación del PC FOGARCLI respecto a estos temas fue el reclutamiento de personal para la implementación de buenas prácticas, de diversidad cultural-idiomas locales, mujeres y en su mayoría con evidente sensibilidad por la diversidad cultural y étnica.	En los procesos de reclutamiento considerar y priorizar profesionales locales, con valores, igualdad de género y diversidad étnica.
Debido a que el PC FOGARCLI no tuvo la participación de mujeres o representantes indígenas, ladinos del territorio priorizado durante la etapa de diseño, no se integraron desde el diseño algunas consideraciones. Sin embargo, la adopción de prácticas validadas como el sistema FAO-PESA, permitió la adopción de enfoque de género en dicho componente.	En la implementación de buenas prácticas a nivel local considerar • Promover el autoestima de las mujeres • Actividades productivas con animales de patio además de huertos familiares • Fortalecer la capacidad de organizaciones de mujeres • Ampliar procesos de capacitación en temas de agua y saneamiento

V. Conclusiones

La relevancia de la temática abordada por el PC FOGARCLI se ratificó y escaló nivel de importancia en la agenda nacional (según lo evidenció el interés sobre la temática en medios de comunicación nacional, local e internacional[40]) cuando entrado el segundo año de implementación del Programa, durante el 2009, el país experimentó un episodio de sequía que impactó en los medios de vida en el país, particularmente en el Corredor Seco, y donde se vinculó dicha problemática con la seguridad alimentaria, tema crítico para Guatemala.

Según los hallazgos de la Revisión Global del Programa Conjunto ¨Fortalecimiento de la gobernabilidad ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala¨ financiado por el Fondo ODM-España y ejecutado por el Gobierno de Guatemala (MPSAS, MARN, MAGA, SEGEPLAN) con el apoyo del SNU en Guatemala (FAO, UNICEF y PNUD) y en el contexto en el que se desarrolló en Guatemala, fue una iniciativa innovadora para abordar de manera integral el tema de adaptación a cambio climático, y lograr intervenciones demostrativas y un ambiente habilitador particularmente en el nivel local-municipal. Fue particularmente importante el abordaje del tema de cambio climático desde una perspectiva intersectorial del PC FOGARCLI, que aunque tiene competencia en cuanto a la orientación a nivel de políticas el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, extiende su ámbito a la implementación de medidas desde la planificación para el desarrollo, y a través de distintos sectores como el de salud, agricultura y alimentación.

También se logró una intervención que logró resultados en el corto plazo (un plazo menor a un año): por medio de prácticas demostrativas que dieron resultados en el corto plazo y atendieron necesidades reales en cuanto a diversificar y generar fuentes de ingreso, mejorar la productividad de los suelos, provisión de servicios de saneamiento y métodos para la potabilización del agua; resultados en el mediano plazo (1 a 3.5 años) a través del fortalecimiento de capacidades en particular de conocimientos y habilidades, sensibilización pública sobre la temática, la generación de un ambiente habilitador de políticas e instrumentos, esquemas de PSA y mesas de diálogo y comisiones de seguimiento a la implementación de la planificación municipal, que favorecen la adaptación a la sequía y gobernabilidad ambiental. También hay indicios de sostenibilidad a un plazo mayor del tiempo de implementación del PC FOGARCLI mediano y largo plazo, a partir de la apropiación y disposición de implementación de nuevas autoridades municipales, la posibilidad inmediata[41] de inversión en la réplica de buenas prácticas agrícolas, el presupuesto municipal y de instituciones gubernamentales como MAGA y MARN que apoyaran dichas iniciativas.

[40] Según archivos de Prensa escrita y documentales del PC FOGARCLI (dispersa en las distintas organizaciones)

[41] Se espera empiece ejecución de Programa KFW-GIZ en Diciembre 2012

Luego de cinco meses del cierre del PC FOGARCLI hay evidencia sobre la sostenibilidad y utilidad de la mayoría de los productos entregados, en particular a nivel municipal y para la implementación de nuevos programas-proyectos de Cooperación. A pesar del cambio de administración gubernamental local, la mayoría de los actores locales entrevistados tenían conocimiento y participaron del PC FOGARCLI (incluyendo autoridades, delegados institucionales y cuadros técnicos). A nivel nacional el conocimiento del PC recae sobre todo en el personal técnico que trascendió de la administración anterior. Tanto en el ámbito nacional y local, como para el SNU, la implementación del PC FOGARCLI generó una red de actores que actualmente implementa otros Programas similares, tanto nacionales como de cooperación, y se utiliza la información, experiencia y lecciones aprendidas del PC FOGARCLI para su respectiva gestión.

De los distintos niveles de intervención del PC FOGARCLI, donde se encontró mayor coherencia de los componentes del PC fue en el espacio municipal, y en particular en los municipios de Salamá, Rabinal, y San Miguel Chicaj (del Departamento de Baja Verapaz) donde se evidencia la vinculación de los cuatro Efectos esperados del Programa y donde se vincularon los cuatro componentes temáticos (políticas, agua y saneamiento, practicas productivas, servicios ambientales) convergieron:

- Efecto 1. Se desarrollaron políticas e instrumentos para gestión interinstitucional;
- Efecto 2. Se lograron acuerdos y mecanismos sociales para incidir en la gestión del territorio;
- Efecto 3. Se implementaron buenas prácticas para adaptación a sequía; y
- Efecto 4. Se negociaron esquemas de pago o compensación por servicios ambientales.

El PC FOGARCLI utilizó una estrategia adecuada en cuanto a la armonización con sistemas nacionales de gobernanza y planificación, particularmente a través de los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo y en particular con la vinculación del nivel local –COCODEs- y municipal –COMUDEs-. El fortalecimiento de estos espacios, y la articulación de los distintos niveles favorece procesos de gobernanza local, así como el fortalecimiento de comisiones de seguimiento a la implementación de los Planes de Desarrollo Municipal y las Mesas de Diálogo, que abordan problemáticas específicas en territorios particulares.

No obstante, la ejecución del PC FOGARCLI a través de las distintas modalidades de ejecución del SNU seleccionadas tuvo limitaciones en particular con las modalidades mas ¨armonizadas¨ como la ejecución HACT de UNICEF, y NEX (NIM) del PNUD, que requirieron de ajustes y apoyos para lograr balancear la implementación conjunta y el fortalecimiento de capacidades de los socios.

El principal valor agregado identificado en la implementación de un Programa Conjunto a través del Sistema de Naciones Unidas según los entrevistados y de la información generada fue precisamente el abordaje integral de una temática y en la incidencia que pueda tener cada Organización con su socio natural para desarrollar sus competencias-atribuciones. Por ejemplo, el método de desarrollo de buenas prácticas agrícolas implementado por FAO, incidió en la forma en que MAGA desarrolla su servicio de extensión en Baja Verapaz. Sin embargo, se identificó una falta de estrategia conjunta para la gestión de conocimiento, elemento clave que puede mejorarse y dedicar mayor atención para la implementación de futuros programas en particular por los tiempos de desarrollo de productos de conocimiento como las sistematizaciones (que se finalizaron hasta el final del PC), la implementación de espacios virtuales que facilitaran el intercambio de la información, etc.

Según lo anterior, aún se requiere un rol proactivo de las organizaciones del SNU relacionada con dicha temática (cambio climático y su abordaje intersectorial), en particular a nivel de asesoría, metodología, buenas prácticas, gestión del conocimiento y abogacía de los temas. Sin embargo, en este proceso, se debe cuidar el balance entre los siguientes factores: los principios de la Declaración de París, el fortalecimiento de capacidades nacionales, y el valor agregado del SNU. Es decir, sin una claridad sobre las capacidades de los socios que se deben fortalecer para lograr la atención al problema planteado por el PC: una reducción de vulnerabilidad al cambio climático (a través de una mejor gobernabilidad ambiental, procesos productivos, etc.) se puede caer en dos escenarios:

- Escenario A. Completamente armonizado, donde la ejecución es a través del socio nacional, se transfieren recursos contra logro de resultados. Sin embargo, no se están atendiendo las limitaciones y obstáculos para lograr fortalecer la atención a la problemática planteada, y los fondos de cooperación se implementan bajo este esquema. No se refleja mayor valor agregado del SNU.
- Escenario B. Organización del SNU ejecuta directamente y desarrolla modelos de gestión, incidencia en política, desarrollo de buenas prácticas, pero puede suplantar o competir con el socio en su rol o competencia.

Evidentemente, ninguno de los escenarios anteriores es óptimo, pero lo que resultó interesante del PC FOGARCLI fue que se logró un escenario mixto donde las fortalezas y debilidades (relativas) de cada organización del SNU, complementaban a la otra en cuanto al logro de este balance. No obstante, el desarrollo de análisis de capacidades previo a la implementación del PC, tanto de los socios en la ejecución como de las mismas Organizaciones del SNU, hubiese resultado en un ejercicio útil para evitar retrasos en la ejecución.

Quizás la mayor limitante para potenciar la coherencia y sinergia entre todos los componentes fue la dispersión de los Componentes en dos ámbitos de intervención distintos. Tal como se mencionó anteriormente la integralidad se demostró donde lograron converger en un mismo territorio, aunque hubiese sido en distintos niveles familia-organización-comunidad-municipio-mancomunidad, pues el vínculo se logró mediante la vinculación de los distintos espacios con el respectivo nivel de Consejo de Desarrollo adecuado. Otra limitante fue la generación de una Estructura de Gobernanza complicada, que resultó de la misma disparidad entre el nivel de funcionarios que participaban de los distintos Comités y la atribución de una función de coordinación de políticas en esta estructura.

En cuanto a la temporalidad del Programa, los hallazgos sugieren que un mayor tiempo de diseño más amplio, de por lo menos 7 a 8 meses, hubiese permitido ampliar y consultar con los actores locales (desarrollando también un análisis más exhaustivo de actores y de la problemática en una escala más detallada), propiciar una participación activa de las instituciones locales desde el inicio de implementación del Programa, lograr un análisis de capacidades más detallado, diseño de una estructura de gobernanza más funcional, y el desarrollo de un plan de comunicación y alianzas y un marco de monitoreo y evaluación (incluyendo su línea de base) de forma más estratégica y oportuna. Debido a la rotación de personal dentro de un período administrativo gubernamental y para garantizar que los resultados trascendieran del período administrativo también se recomienda que la duración de al menos 4.5 años, además del tiempo de diseño, hubiese potenciado más los resultados y continuidad de procesos.

A pesar de la carencia de indicadores de resultados a nivel de impacto y efectos, se encontraron aportes significativos al cumplimiento de 3 metas del ODM 7, aportes a los ODM 1,4 y 5 y cambios en actitudes y comportamientos de las personas e instituciones en los cuatro Efectos planteados. También se logró un nivel cualitativo y cuantitativo de implementación del 90% aproximado de todos los Productos planteados.

Según el análisis de las distintas categorías de Productos hubo aspectos positivos y complementariedades en todas las categorías de: A. Provisión de conocimientos y habilidades, B. Elaboración y puesta en marcha de políticas e instrumentos de política (normas, planes, presupuestos, ordenanzas), C. Auditoría social, e Incidencia Política. La primera categoría tuvo la mayor cantidad de esfuerzos e inversión, obteniendo mayores beneficios a partir de los intercambios entre pares y la aplicación de buenas prácticas. En cuanto a políticas e instrumentos, a través de evaluaciones participativas y verificaciones en campo, se pudo notar que las ordenanzas municipales quizás es el único instrumento que no tuvo mayor éxito, por intentar su aprobación en período de elecciones y por la desconfianza de la población en el cumplimiento de normas. En cuanto a fortalecimiento de auditoría social e incidencia política, un espacio que no se contempló inicialmente pero que por su vinculación con el logro de los resultados y por solicitud de los actores fue apoyado por el PC FOGARCLI fueron las mesas de diálogo hidro-forestal, que resultaron de una conflictividad pero resultaron en un espacio de análisis, discusión, y concertación de medidas o planificación para incidir en espacios nacionales (pues ciertos aspectos como cambios en la legislación no son de competencia local).

VI. Lecciones aprendidas y Recomendaciones

TABLA 21. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES FINALES

Lecciones Aprendidas más relevantes del PC FOGARCLI	Recomendación
El abordaje intersectorial de la problemática de cambio climático del PC FOGARCLI, con enfoque en la gestión integrada del recurso hídrico, permitió una oportunidad innovadora para generar sinergias, aprendizajes compartidos y complementariedades en la obtención de resultados.	Se recomienda el desarrollo de más programas conjuntos que aborden intersectorialmente la temática de cambio climático, siempre y cuando faciliten la gestión interna, fortalezcan la coordinación entre las Entidades del Estado y su vinculación con lo local-municipal a partir de las necesidades para reducción de vulnerabilidad socioeconómica de las poblaciones meta.
A partir de la experiencia del PC FOGARCLI se reconoce que se debe propiciar la simplificación de estructuras de gobernanza, de las modalidades de ejecución y fortalecer los sistemas de gestión de conocimiento para propiciar más beneficios que costes y complicaciones para lograr potenciar los beneficios de dichas intervenciones.	Se recomienda diseñar intervenciones más focalizadas en un solo territorio, analizar actores, aliados estratégicos y diseñar un sistema de gestión de conocimiento para propiciar más beneficios en la intervención conjunta.
Tomando en cuenta la diversidad de niveles de incidencia del PC (desde el nivel de familia hasta la región denominada Corredor Seco) la estructura oficial donde convergieron y potenciaron muchas de las actividades y productos, favoreciendo la armonización y sostenibilidad, fueron los Consejos de Desarrollo, y en particular el nivel local comunitario y municipal (COCODE y COMUDE).	Se recomienda construir y fortalecer capacidades a través de los espacios existentes para la participación democrática y planificación para el desarrollo tales como los Consejos de Desarrollo en Guatemala.

IMPACTO ODMs 1,4,5	
Durante la implementación del PC FOGARCLI, se pudo constatar cualitativamente que el enfoque en el recurso hídrico, tanto para consumo como uso productivo y como servicio ambiental, es una intervención que permite aportar a diversos ODMs a la vez. En el caso del PC se contribuyó a los ODM 1 y 4, y en menor grado se evidencia aporte al ODM 5, además del aporte más directo al ODM 7.	Para acelerar el logro de los ODM´s, se recomienda considerar al agua como hilo conductor de las intervenciones territoriales en las diferentes temáticas que se relacionan con el recurso: salud, seguridad alimentaria, ambiente, riesgos, género, pobreza, economía, gobernabilidad.
IMPACTO ODM 7	
El PC FOGARCLI aportó a 3 metas del ODM 7 (A, B y C), sin embargo se cuenta con aportes parciales a la meta pues no se pudo estimar el total de la contribución de forma cuantitativa porque no se contaba con indicadores de proceso que permitieran dicha estimación.	Se recomienda incluir análisis y proyección de aportes de los indicadores de proceso en los respectivos Sistemas de Seguimiento y Evaluación de PC´s para contar con información más clara sobre la totalidad del alcance y contribuciones de las intervenciones, en particular cuando el enfoque es de fortalecimiento de capacidades para lograr mayor impacto y sostenibilidad.
Efectos	
Las encuestas de percepción, y evaluaciones participativas desarrollados por el Sistema de Monitoreo y Evaluación de los distintos actores y la verificación en la misión de esta Revisión Global reflejan un cambio de actitudes en las personas e instituciones que son directamente atribuidas al PC FOGARCLI.	Dada la complejidad de medición de indicadores a nivel de Efecto (cuando es la suma de diversas variables y dinámicas), se recomienda definir con claridad desde el diseño de un PC: a) los indicadores de impacto a medirse, y al iniciar su ejecución e implementación b) desarrollar análisis y mediciones de base y posterior a la intervención (tal como el sistema de seguimiento a nivel de productos) para poder inferir sobre este nivel de logros. Se recomienda también planificar y practicar evaluaciones participativas para identificar los cambios producidos por los PCs a medio termino y final de implementación.

A nivel comunitario y municipal los intercambios entre pares consolidaron conocimientos y potenciaron resultados en la gestión de parcelas y toma de decisión municipal. Un resultado no esperado pero de gran valor social fue el aumento de autoestima y seguridad que los mismos beneficiarios manifiestan al exhibir y compartir sus experiencias de buenas prácticas agrícolas.	Se recomienda fomentar intercambios entre pares a los actores clave de los PC´s, esto permite de una forma relativamente corta, abrir espectro de oportunidades y creatividad a tomadores de decisión.
Bajo un proceso de acompañamiento y asistencia técnica de calidad (con técnicos capacitados), el desarrollo de buenas prácticas es una forma de aprendizaje completa que genera beneficios inmediatos de desarrollo y garantiza a partir de los mismos su adopción a largo plazo.	Se recomienda implementar modelos de buenas prácticas, y hacer gestiones (locales, nacionales y de cooperación) para lograr una cobertura amplia para suplir necesidades pues es conveniente contemplar la mayor inversión directa al desarrollo de las poblaciones más pobres y vulnerables aumentando el número de beneficiarios, territorio abarcado y-o aplicación de modelos tecnológicos o generación de proyectos que fortalezcan el aprendizaje y cambio esperado en la sociedad.
Las estrategia de transición del PC FOGARCLI con las nuevas autoridades tuvo mayor éxito en el nivel municipal que a nivel central. Se identificaron las causas el nivel de transición que se hizo entre autoridades a nivel central y que hubo mayor tiempo de propiciar transición con Alcaldes a partir de Septiembre 2011. Además se habían logrado acercamientos desde la candidatura de los anteriores.	Se recomienda contemplar un proceso de transición por lo menos de 6 meses para lograr trasladar conocimientos, estudios, experiencias de los PCs durante un cambio de administración gubernamental.
Durante el proceso de diseño del Programa Conjunto "*Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala –FOGARCLI-*" fue limitada la participación a nivel local dada la complejidad de actores y disponibilidad de tiempo para el diseño.	Se recomienda al donante **ampliar el tiempo** en el diseño de Programas Conjuntos, por lo menos 3 meses, para asegurar la participación y verificación de interés de participar de todos los actores, incluyendo beneficiarios. La **concentración de la intervención en un solo territorio** también facilita la posibilidad de profundizar en consulta y participación en distintos niveles, facilita la operatividad y sinergias. Además se recomienda desde el inicio la elaboración de un **mapa de actores** para identificar los grupos-actores claves de consulta y aliados estratégicos.

El PC FOGARCLI se diseñó, implementó y cerró durante 3 períodos de administración gubernamental nacional y local distintos, factor que se tuvo en cuenta exitosamente durante el inicio de su implementación y en la transición municipal durante el cierre, pero que fue limitada la transición a nivel nacional durante la última etapa.	Se recomienda que desde el diseño de otros Programas se consideren los procesos de cambio de la administración gubernamental en cuanto a tiempo, recursos y procesos de validación durante y el tiempo de diseño, implementación y cierre en sus diferentes niveles y etapas de la intervención. Se debe contemplar desde la planificación inicial la estrategia de salida. Además el período de intervenciones como el PC FOGARCLI deben contar con una extensión de temporalidad mayor (al menos 4.5 años) para lograr trascender períodos administrativos de gobierno.
Durante la ejecución del PC FOGARCLI, hubo limitación en cuanto a la coordinación e integración de los componentes, pues no todos los componentes/coordinadores temáticos estaban en el mismo territorio, incluyendo al coordinador general.	En cuanto al diseño de áreas de intervención de Programas Conjuntos, se recomienda enfocar componentes y equipo de Programa en un mismo territorio (municipios-microcuencas) para favorecer la complementariedad, costo-efectividad, medición del impacto y sinergias en un mismo territorio. Esto también puede permitir ampliar el alcance de beneficiarios a nivel de familias-comunidades y favorecer la coordinación para la gestión del PC.
A pesar de no haber tenido suficiente tiempo en el diseño participativo desde lo local, el planteamiento técnico además de la vinculación con Políticas sobre la problemática abordada (necesidad de adaptación frente a sequías por cambio climático) fue relevante tanto a nivel nacional como local, lo que contribuyó a que el PC FOGARCLI contara con el apoyo e interés de las autoridades municipales y demás actores del territorio pues atendía necesidades sentidas.	Se recomienda diseñar en torno a Políticas de Estado y responder a prioridades consensuadas y evaluadas técnicamente para garantizar relevancia de las intervenciones.
Los indicadores diseñados para el Sistema de Seguimiento y Evaluación del PC FOGARCLI respondían a productos individuales (de cada dupla institución gubernamental-organización SNU) y no conjuntos, este esquema no favorece el logro común de los resultados y la implementación conjunta.	Desde el diseño de PCs se recomienda identificar resultados (tanto a nivel de productos como efectos) conjuntos y procurar que los indicadores también reflejen dicha integración, de tal manera que se mida el logro de resultados en función del trabajo conjunto.

En cuanto a la gestión de alianzas, en el PC se dio de una manera independiente para cada componente-dupla institucional y a pesar que dieron resultados importantes y que garantizarán replicabilidad de muchos de los productos, se estima que una estrategia común hubiese dado mayores resultados.	Identificar aliados a través de un mapeo de actores e iniciativas complementarias y programar la gestión y coordinación con estos actores-iniciativas a través de la implementación del Programa (previendo presupuesto y tiempo). El reclutamiento de un miembro del equipo que tenga habilidades para desarrollar este tipo de alianzas se considera de utilidad y oportuno.
Atribuir un rol de incidencia política en uno de los comités de Gobernanza del PC, así como un nivel de participación de autoridades en el Comité Gerencial de Programa (Viceministros MAGA, MARN, MSPAS y SEGEPLAN) resultó no ser práctico, ni apropiado.	Se recomienda no atribuir funciones de incidencia política a estructuras de gobernanza. Para espacios de discusión e incidencia de política, se debe propiciar a través de estructuras existentes como los distintos niveles de Consejos de Desarrollo, Mesas Sectoriales, etc., y sobre todo priorizar el carácter informativo, de aprendizaje y abogacía como insumo para enriquecer las dinámicas de construcción e implementación de políticas de Estado del país (tomando en cuenta las limitaciones temporales y de alcances que un PC pueda tener para la incidencia en una Política de Estado.
En el caso del Programa Conjunto de la Ventana Ambiente y Cambio Climático, la creación y funcionamiento de un Comité Técnico con participación de Agencias implementadoras y contrapartes nacionales permitió agilizar la toma de decisiones y coordinar acciones ejecutadas a través de diferentes Agencias con sus diferentes procedimientos y requisitos.	Las estructuras de coordinación técnicas con la participación de todas las instituciones y actores relevantes son necesarias para una implementación eficaz de un Programa Conjunto. En coherencia con la recomendación anterior, se debería enfocar con los actores – delegados técnicos en el territorio.
En cuanto a los reportes financieros, la diferencia en la planificación según año fondo en lugar de año calendario generó un doble sistema de contabilidad (pues los sistemas nacionales y del SNU ej. Atlas) funcionan bajo el año calendario. Además resultaba difícil armonizar la planificación institucional con la del PC FOGARCLI.	Se recomienda favorecer la rendición de cuentas financiera con los sistemas nacionales y del SNU con el año calendario, o cuadrar a nivel semestral para facilitar homologación de sistemas y controles.

Plan de Comunicación **A partir de los lineamientos del Secretariado del Fondo ODM-España, se formuló un Plan Comunicación para la Adaptación al Cambio Climático y logro de los ODMs, pasada la mitad de implementación del PC FOGARCLI. El resultado fue que la implementación de dicho plan, como instrumento, no fue tan efectivo para guiar la gestión de estos temas sino complementó acciones ya desarrolladas por el PC FOGARCLI en temas de comunicación. La incidencia se logró a partir de provisión de conocimientos y habilidades, y fortalecimiento de organizaciones comunitarias, facilitación de mesas de diálogo, conformación de comités de microcuenca y los Consejos de Desarrollo respectivos.**	Se recomienda incorporar dentro del diseño y documento de Programa, el respectivo Plan de Comunicación, una estrategia común para la gestión de alianzas y claridad sobre los niveles de incidencia común (con productos e indicadores específicos), en coherencia con el marco de resultados para evitar el divorcio temporal de dichas actividades con la implementación del PC. Se recomienda también reclutar a personal de apoyo con el expertise de comunicación para apoyar a cada Componente con la implementación del Plan.
Sistematizaciones **El PC FOGARCI generó diversas sistematizaciones, la mayoría al final de ejecución del mismo lo cual limitó su difusión. El proceso de generar sistematizaciones requiere de su publicación y difusión oportuna que se debe contemplar desde la planificación.**	Como parte de la estrategia de salida de un PC se debe contemplar la devolución de resultados, validar sistematizaciones con involucrados y difundirlos a una mayor audiencia.
Políticas e instrumentos **Dentro de la formulación de Políticas municipales del área demostrativa (San Miguel Chicaj, Rabinal y Salamá) 2011-2020, incorporaron insumos técnicos y conocimientos y habilidades provistos de los demás componentes (estudios, diagnósticos de agua y saneamiento, buenas prácticas agrícolas, gestión integrada de cuencas, esquemas de pago o compensación de servicios ambientales, ejes de educación, etc.).**	Se recomienda que los PC´s intervengan en un mismo territorio para propiciar procesos integrales tales como la retroalimentación al nivel de política municipal con los insumos técnicos, conocimientos y habilidades, y plasmarlos en acuerdos sociales de amplio alcance.

Incidencia	
Las Mesas de dialogo, producto no programado del PC FOGARCLI, pero que surgió por demanda de la conflictividad socio-ambiental, se constituyeron en instancias idóneas para generar propuestas en torno a la gobernabilidad ambiental. En la mesa de Baja Verapaz se formuló un plan estratégico para combatir la ilegalidad forestal y la Política Hidroforestal departamental, los cuales fueron aprobados por el Consejo Departamental de Desarrollo.	Se recomienda contemplar mecanismos de gestión adaptativa de los PCs que permitan el logro de los resultados considerando oportunidades y demandas locales que contribuyan al logro de los resultados.
La promoción y fortalecimiento de las comisiones de seguimiento de los Planes de desarrollo municipales, también se constituyeron en un producto no esperado pero que favorece la continuidad de los procesos impulsados y fortalece la gobernanza local.	Se recomienda contemplar mecanismos de gestión adaptativa de los PCs que permitan el logro de los resultados considerando oportunidades y demandas locales que contribuyan al logro de los resultados.
La posibilidad más inmediata para invertir en la replicación de buenas prácticas de adaptación en una escala grande (inversiones de USD$ 15M), se logró mediante la gestión e incidencia de autoridades del MARN, que tomando los insumos/productos y el apoyo del personal del PC FOGARCLI, movilizaron recursos de cooperación de otros donantes (KfW, GIZ) para su replicabilidad. Así mismo, a través de incidencia y la sistematización de experiencias se movilizaron recursos municipales, MAGA y de los respectivos Consejos para implementar buenas prácticas de gestión ambiental, productivas y de agua y saneamiento en el marco de las Políticas y Planes municipales desarrollados	Se recomienda identificar y promover el desarrollo de programas nacionales y de cooperación que respondan e inviertan en los modelos exitosos adoptados a partir de las intervenciones como el PC.

Los niveles técnicos de las instituciones nacionales y locales del PC FOGARCLI fueron los actores más permanentes luego del cambio administrativo. Por ello, el conocimiento de lo que logró propiciar y resultados del PC FOGARCLI y lecciones aprendidas tienen más posibilidad de continuidad si hay un alto nivel de empoderamiento y participación de este nivel de funcionarios.	Propiciar el empoderamiento de los niveles técnicos de instituciones nacionales y sus delegaciones, y a nivel municipal, y fortalecer la gestión de conocimiento en este nivel para propiciar replicabilidad-sostenibilidad.
El PC FOGARCLI desde su diseño se enfocó en poblaciones vulnerables, rurales, mujeres e indígenas con lo que se definió el área demostrativa. Sin embargo, no se integró el tema de género y multiculturalidad de forma sistémica en el documento o sistema de seguimiento y evaluación lo que impide una valoración cuantitativa del PC en estos temas.	Incluir explícitamente el tema de género y multiculturalidad de forma sistémica desde la planificación del PC y vincular logros esperados al sistema de seguimiento y evaluación.
Además de lo reportado por el PC FOGARCLI, uno de los factores positivos para la implementación del PC FOGARCLI respecto a estos temas fue el reclutamiento de personal para la implementación de buenas prácticas, de diversidad cultural-idiomas locales, mujeres y en su mayoría con evidente sensibilidad por la diversidad cultural y étnica.	En los procesos de reclutamiento considerar y priorizar profesionales locales, con valores, igualdad de género y diversidad étnica.

VII. Limitaciones al Estudio y recomendaciones para subsanar en futuros PCs

Por las condiciones particulares en las que se desarrolló este estudio con un abordaje distinto a una evaluación independiente final, hubo suficiente información y colaboración de los actores del PC FOGARCLI, como para recopilar y facilitar el proceso de extracción de una amplia serie de lecciones aprendidas. Por ello no hubo mayores dificultades y limitaciones en cuanto a conseguir información y contactar a los actores relevantes del proceso.

Sin embargo, una limitación tuvo que ver con la disponibilidad de algunos alcaldes de Baja Verapaz (finalmente se entrevistaron 2 de los 4 que se previó contactar), ya que tuvieron imprevistos los dos últimos para asistir a las citas programadas y la limitación temporal del trabajo de campo no permitió re-programar nuevamente. Además, no se entrevistaron directamente a las mancomunidades, funcionarios y organizaciones del Corredor Seco, ya que se privilegió por la limitación de tiempo del trabajo de campo, el área demostrativa donde se implementaron todos los componentes, en el Departamento de Baja Verapaz. Afortunadamente, los procesos de sistematización de políticas y experiencias de PSA permitieron contar con información sobre los alcances de resultados en esta región. También se entrevistó a un aliado del PC FOGARCLI, Fundación Defensores de la Naturaleza y otros actores institucionales de MARN, MAGA, MSPAS nacionales, para recibir su percepción sobre la sostenibilidad de los procesos en dicha área, para complementar la información sistematizada.

La otra limitación del estudio tiene que ver con el diseño del marco de monitoreo, pues careció del nivel de indicadores a nivel de Efectos e Impacto, pues en su momento no fue solicitado y no estaba en el formato de Documento de Programa y tampoco el equipo de PC no lo incluyó en la revisión posterior. En este ámbito es más complejo determinar un indicador que realmente sea resultado de los esfuerzos independientes de un Programa como tal, pues los cambios como por ejemplo, a nivel de hectáreas de reforestación, dependen de tiempos más largos que 3.5 años (duración del PC) y de procesos más complejos que no dependen de una intervención puntual. Sin embargo, hubiese sido útil para medir el alcance de los resultados a nivel de Efecto e Impacto contar con alguna herramienta de evaluación, por ejemplo un estudio particular que midiera el estado de los recursos naturales en las 6 micro-cuencas piloto, al finalizar el PC, y contrastar con la línea de base elaborada por el PC, de tal manera que se pudiera identificar si en el corto plazo era posible percibir el impacto de las acciones sobre el territorio. Otro instrumento que hubiese sido útil, sería vincular o aproximar a través de un estudio o evaluación como los procesos de política, incidencia presupuestaria y otros elementos y productos entregados por el PC FOGARCLI, podían afectar en la gestión del territorio, identificando también un potencial número de hectáreas de gestión ambiental y para la seguridad alimentaria, puesto que tal como quedó plasmado en este informe, hay una subvaloración del Impacto que tuvo el PC FOGARCLI.

También podría ser interesante para futuros proyectos, contemplar el efecto de copia o derrame que se presenta en el paisaje, a partir de la implementación de buenas prácticas productivas, de reforestación, educación ambiental, agua y saneamiento, en parcelas o comunidades. Se menciona porque a nivel de percepción visual, y contraste de fotos de algunos lugares visitados al principio de la implementación y luego durante la fase de revisión era perceptible los cambios y aumento de cobertura vegetal en las áreas intervenidas y parcelas colindantes. Para evitar sesgos de percepción, se podría desarrollar alguna metodología basada en fotografías o alguna otra herramienta, donde se pueda medir y proyectar algunos cambios.

Fuentes de Información Consultadas

1. Secretariado F-ODM (2007). Documento Marco42 del Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
2. Secretariado F-ODM, (2007). Términos de Referencia de la Ventana de Ambiente y Cambio del F-ODM España
3. Secretariado F-ODM, (2012). Términos de Referencia Análisis Global PC FOGARCLI
4. Secretariado F-ODM Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes
5. Secretariado F-ODM Indicadores temáticos generales
6. Secretariado F-ODM Estrategia de comunicación y promoción
7. Secretariado F-ODM Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM
8. Secretariado F-ODM Estrategia de seguimiento y evaluación
9. Otros Documentos específicos del programa conjunto
10. Gobierno de Guatemala y Sistema de Naciones Unidas de Guatemala. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo MANUD períodos 2005-2008.
11. Gobierno de Guatemala y Sistema de Naciones Unidas de Guatemala. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo MANUD períodos 2010 al 2014
12. Gobierno de Guatemala y Sistema de Naciones Unidas de Guatemala (2007). Programa Conjunto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala" versión firmada 2008.
13. Gobierno de Guatemala y Sistema de Naciones Unidas de Guatemala. Revisión Sustantiva Programa Conjunto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala" versión firmada 2010.
14. Secretariado F-ODM. 2010. Evaluación de Medio Término Programa Conjunto "Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala"
15. PNUD (2002). Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación. Nueva York, 136pgs
16. INAB, IARNA, CONAP, UVG, MAGA (2012) mapa de cobertura forestal de guatemala 2010 y dinámica de la cobertura forestal 2006-2010
17. PNUD. 2006. Informe Global de Desarrollo Humano dedicado al Agua.
18. SEGEPLAN. Hacia el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala. II Informe de Avances, pág. 254
19. Marco de Seguimiento y Evaluación PC FOGARCLI, 2010
20. PC FOGARCLI. 2012. Lecciones aprendidas sobre PSA en el Corredor Seco. PC FOGARCLI, Guatemala. 33 pgs.
21. PC FOGARCLI. Línea de base sobre el estado de los recursos naturales en 6 micro cuencas en los municipios del Corredor Seco de Baja Verapaz, Guatemala.
22. PC FOGARCLI. Valoración Económica de los Servicios Ambientales de 3 micro cuencas del Corredor Seco de Guatemala
23. PC FOGARCLI. Identificación de instrumentos para la Gobernabilidad Ambiental
24. PC FOGARCLI. Informes Trimestrales, de seguimiento Semestrales, Anuales, planes de Trabajo anuales (4)
25. PC FOGARCLI. Marco Legal y Situación Política de la Gobernabilidad Ambiental
26. PC FOGARCLI. Fichas técnicas para 6 micro cuencas
27. USAC, PC FOGARCLI. Evaluación de la escorrentía
28. Sistematización de experiencias exitosas de Gobernabilidad Socio-ambiental
29. PC FOGARCLI, FAO 2012. Transición de la quema a la práctica de no quema. Un primer paso para agricultura

[42] Versión del 1 de agosto de 2007 – Aprobada por el Comité Directivo del F-ODM

sostenible en el corredor seco de Baja Verapaz.
30. PC FOGARCLI. MSPAS. Tecnologías alternativas de abastecimiento de agua y saneamiento para comunidades
31. PC FOGARCLI. Guía para la concesión de servicios municipales de agua y saneamiento
32. PC FOGARCLI. Compendio de normas, leyes y reglamentos para servicios de agua
33. PC FOGARCLI. Mesa de Diálogo Hidroforestal. Sistematización de la Experiencia
34. Política de manejo y conservación del recurso hidroforestal en el municipio de Rabinal, 2011 -2021
35. Política municipal para el manejo integrado de los recursos naturales y de las microcuencas que abastecen de agua al municipio de Salamá 2011 – 2021
36. Política Municipal para el Manejo y Conservación del Recurso Hidroforestal del Municipio de San Miguel Chicaj 2011 – 2021
37. PC FOGARCLI. Gobierno de la República de Guatemala, 2011. Informe Final de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala. Guatemala: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia –UNICEF-/ Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio –FODM-, 28 páginas.

VIII. Anexos

Anexo 1. Dimensión de análisis, Fuente documental, Actores a ser entrevistados e instrumento metodológico

Dimensión del Análisis según TDRs	Información documental/fuentes	Actores del PC	Instrumento metodológico
Diseño del PC	-Documento de Programa del PC -Primeros informes y lecciones aprendidas globales del PC - Sistema de Seguimiento y Evaluación PC - Documento Marco del F-ODM -Guía para la ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM -Metodologías participativas comunitarias y municipales para la formulación de proyectos de desarrollo -Evaluación de Medio Termino -Indicadores Temáticos generales	Al menos 2 alcaldes municipales electos del área demostrativa, 1 del periodo anterior. Miembro(s) del equipo de planificación de por lo menos 2 municipalidades.	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
		Beneficiarios locales, lideres comunitarios involucrados en el PC	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
		Oficiales PNUD, FAO, UNICEF.	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
		Cooperantes con iniciativas relacionadas al PC, KfW, PMA, AECID, GEF-PNUD, FAO-PESA, Bosques, UNICEF; Otros donantes ej. Suecia, FMAM	Preguntas escritas varios/ entrevista personal en misión KfW.
Aplicación de los Principios de Declaración de Paris	-Documento de Proyecto y su Revisión Sustantiva, -Estrategia y plan de salida FOGARCLI -Informe de la aplicación de la encuesta OCDE en Guatemala 2010 -Informes de misión del Secretariado del F-ODM Informes de la implementación del Plan multianual sectorial de ambiente y agua en Guatemala -Planes, políticas municipales agenda Corredor Seco, producido o publicado por el PC	Secretariado de Mesa Sectorial Agua y Ambiente o equivalente	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
		Equipo de Proyecto y OPs sobre métodos participativos	Llamadas telefónicas previo a misión.
		Funcionarios gubernamentales nacionales (MARN, MAGA, MSPAS, SEGEPLAN)	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
		Alcaldes y equipo técnico municipales (muestreo al menos 2, idealmente 5 municipios)	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
Gestión del Programa	-Informes Periódicos del PC al Sec F-ODM -Informes financieros del MDTF -Revisiones del PC -Evaluación de Medio Termino -Informes de Auditoria del PC - Lecciones Aprendidas del PC	Oficiales PNUD, FAO, UNICEF, OCR, y lideres Operaciones	Entrevista electrónica, grupo focal
		Equipo técnico de trabajo (coordinadores temáticos)	Entrevista electrónica, grupo focal
		Funcionarios técnicos MARN, MAGA, MSPAS socios en la ejecución	Entrevistas según guías (Anexo 2)
Unidos en la acción	-Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo UNDAF 2010-2014 -Informes del PC	SEGEPLAN, MARN, MAGA, MSPAS,	Entrevistas personales
	Consultar OCR si hay informe de seguimiento a UNDAF	Oficiales OCR, PNUD, FAO, UNICEF	Entrevista escrita/personal posible grupo focal
Alcances de Resultados	-Informes Sistema de Monitoreo y Evaluación -Evaluación de Medio Termino -Resumen del marco de vigilancia y evaluación e indicadores comunes -Informes de misión del Secretariado -Informes trimestrales, y breves de seguimiento del PC -Informe de Avances 2010 Objetivos de Desarrollo del Milenio Guatemala -Planes de Trabajo Anuales	Entrevistas con actores comunitarios, municipales, departamentales y nacionales.	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)
		Funcionarios gubernamentales nacionales (MARN, MAGA, MSPAS, SEGEPLAN)	Entrevista personales
		Mancovalle	Entrevista personales

Sostenibledad	-Plan de Mejora de la EMT -Plan de Cierre y Salida del PC -Documentos producidos por el PC: sistematizaciones, perfil de micro cuencas, publicaciones, políticas, planes, normativas	Funcionarios gubernamentales nacionales (MARN, MAGA, MSPAS, SEGEPLAN)	Entrevista personales
		Alcaldes y equipos técnicos municipales (muestreo al menos 2)	Entrevista personales
		Mancovalle	Entrevista personales
		Cooperantes (KfW, PMA)	
Multiculturalidad y Genero	-Informes Sistema de Monitoreo y Evaluación	Unidad Participación Social MARN	Posible entrevista
	-Evaluación de Medio Termino -F-ODM Estrategia para transversalidad de Genero	Grupos comunitarios participantes del proyecto	Entrevistas personales con guía según actor (Ver Anexo 2)

Anexo 2. Guía General para Entrevistas

Preguntas indicativas	Beneficiarios(as) buenas practicas agua y SSAA	Alcaldes área demostrativa	Alcaldes periodo anterior	Técnico (a) planificación municipal	Gerente(s) Mancomunidad (es)	Coordinadores Temáticos PC y Equipo Técnico local	Delegado(a) y equipos MARN, MSPAS, SEGEPLAN, MAGA/UEEDICH Baja Verapaz	Fundación Defensores de la Naturaleza	Funcionario(a) técnico(a) cambio climático/agua/MARN, MAGA, MSPAS, SEGEPLAN	Representante Sectorial (Ministra(o)/Viceministros MARN, MAGA, MSPAS,	Ex funcionarios que participaron del PC (ej. A	OPs SNU OCR, PNUD, FAO, UNICEF	Cooperantes con iniciativas relacionadas al PC, KfW, PMA,	Secretario(a) Mesa Sectorial Ambiente y Agua o equivalente
Conoce, estuvo involucrado con el PC FOGARCLI durante su implementación?	x	x	x	x	x		x		X		x	X	x	
Si conoce PC, cuales fortalezas y debilidades de diseño?	x	x	x	x	x	x	x		X		x	X		
Participo de su formulación? Si afirmativo que métodos fueron utilizados? Que considera fue positivo y/o negativo en el diseño del PC?	x		x	x	x	x	x		X		x	X		
Ha participado del diseño de otro Proyecto Programa? Si afirmativo, alguna metodología especifica? Fue útil?	x	x	x	x	x	x	x		X		x	x		
Contribuyo el PC al diseño de otras iniciativas? De ser afirmativo, cual? Como?	x	x	x	x	x	x	x		X		x	x	x	
Considera que la implementación del PC fue r relevante a las prioridades (locales, departamentales, nacionales respectivamente), porque?	x	x	x	x	x	x	x	x	X		x	x	x	x
Que métodos participativos fueron utilizados por el PC? Cuales tuvieron mejores resultados de apropiación y porque?	x		x	x	x	x	x	x	X			x		
Participó en algún proceso impulsado por el PC? por ejemplo el desarrollo de Mesa de Dialogo Hidroforestal, Políticas municipales, Planes de Desarrollo, mecanismo de compensación por SSAA cual fue su experiencia y rol en el diseño y desarrollo del proceso?	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x				
Que recomendaría para una estrategia común para promociona de la participación y apropiación de futuros PCs?	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	
Como parte de la estructura de gobernanza del PC, participo activamente en la revisión de logro de resultados? Se genero un espacio de dialogo con sus homólogos institucionales para fortalecer la implementación conjunta (visión One UN, o abordaje interinstitucional gubernamental?)						x	x		X		x	x		

Como parte de estructura de gobernanza del PC, tuvo acceso a los informes trimestrales, semestrales y la evaluación de MT? De ser afirmativo considero adecuada la presentación de información? Fue de utilidad para la gestión adaptativa y toma de decisiones del PC? Cual es su recomendación para mejorar el proceso de mutua rendición de cuentas?						x	x		X		x	x		
Durante la implementación del PC, considera que hubo suficiente coordinación con otras iniciativas y alianzas en el territorio?															
Durante la operativizacion del PC, se encontraron retos para la implementación conjunta y el logro de los resultados? Como se solventaron?						x	x	x	X		x	x		
La estructura de gobernanza sufrió dos cambios principales, a nivel de un comité gerencial conformado por nivel político y la inclusión de un Coordinador General. Cuales considera fueron los aciertos/desaciertos de los cambios y de la estructura en general para favorecer el logro de los resultados y su sostenibilidad?						x	x		X		x	x		
Cual fue el rol del seguimiento y evaluación durante el PC? Que efectos positivos y negativos tuvo durante la implementación del PC?						x			X			x		
Desde su perspectiva, es relevante el rol del SNU en el tema de medioambiente en Guatemala? Considera que se complementan las distintas agencias, fondos y programas, como?	x	x	x	x	x	x	x		X	x	x		x		
Considera que hubo valor agregado que FAO, UNICEF y PNUD intervinieran conjuntamente con el PC? Como y que considera seria mas útil y relevante para el país?	x	x	x	x	x	x	x		X	x	x		x		
formulación de preguntas posterior al análisis documental de logro de los resultados específicos															
Considera que el PC ha dejado un legado de replicabilidad? En que sentido?	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Cual ha sido el rol de la sociedad civil en la implementación del PC? Como se hubiera potenciado mas esta participación?	x	x		x	x	x	x	x	x			x			
formulación de preguntas posterior al análisis documental de logro de los resultados específicos															
Como se integraron al Programa las consideraciones de genero y multiculturalidad? Fueron efectivas, que resultados se obtuvieron? Como fortalecería estos aspectos en un próximo PC?	x					x			x		x	x			

Martes 3 de julio, 2012

Hora	Actividad	Participantes	Lugar y dirección	Contacto	Acompaña
10:00-11:00	Reunión con Coordinador de la Unidad de Cambio Climático, MAGA	Lic. Raúl Salguero, Coordinador de la Unidad de Cambio Climático	Dirección de Planeamiento del Ministerio de Agricultura (MAGA) 5a. Avenida 8-60, zona 9	Raúl Salguero Tel. 5205-5970	Klemen Gamboa, FAO

Miércoles 4 de julio, 2012

Hora	Actividad	Participantes	Lugar y dirección	Contacto	Acompaña
8:00-8:30	Brief con PNUD y OCR	* Mauricio Ramírez, Director de País, a.i., PNUD * Claudia de Saravia, Coordinadora de Programas, PNUD * Flor Bolaños, Oficial de Programas, PNUD * Carmen Aída González, Oficial de Coordinación, OCR	Sala de Gerencia, PNUD	Carolyn Baisi, Carmen Aída González	
8:30-9:00	Desplazamiento a MSPAS				
9:00 - 10:30	Reunión con Jefe de los Programas de Salud y Ambiente, MSPAS	* Lic. Guillermo Duarte, Jefe de Programas de Salud y Ambiente, MSPAS	Sección de Programas, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) 2a. Calle 0-61, zona 10	Guillermo Duarte Tel. 5298-2815	Ramiro Quezada, UNICEF
11:00- 12:30	Reunión con AECID	* Carlos Díez Galindo, Responsable de proyectos de gestión ambiental y riesgo; * Carles Puigmartí, Responsable del Programa de Desarrollo Local	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Av. Reforma 9-55, Zona 10, Edificio Reforma 10, 10º nivel	Nora García Tel. 2421-5203	Carmen Aída González, OCR
13:00-14:30	Almuerzo-Desplazamiento MAGA				
15:30-16:30	Reunión con Departamento de Cuencas, MAGA	* Ing. Regina Valiente, Coordinadora de Evaluación, Departamento de Cuencas, MAGA Antigua Guatemala	Departamento de Cuencas, Antigua Guatemala	Ing. Regina Valiente Tel. 7882-4310; 7882-4216	

jueves 5 de julio, 2012

Hora	Actividad	Participantes	Lugar y dirección	Contacto	Acompaña
9:00 - 11:00	Reunión con autoridad y técnicos del MARN	* Sergio Ruano, Viceministro MARN * Paola Morris, Cooperación Internacional * Norma Peláez, antigua administradora del PC y actual Asesora del Despacho Superior en asuntos financieros * Carlos Coronado, Director de Coordinación Nacional * Luis Ríos, Desertificación y Sequia	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) 20 Calle 28-58, zona 10	Ileana Andrade Email: icandrade@marn.gob.gt	Flor Bolaños, PNUD
11:00-11:30	Desplazamiento				
11:30-12:30	Reunión con SEGEPLAN	* Fernando Sánchez, Sub-secretario Políticas Públicas * Delia Núñez, Encargada de Ambiente * Directora de Planificación, SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) 9a. Calle 10-44, zona 1	Melisa Padilla Cel. 3088-2006	Carmen Aída González
13:30 - 14:30	Almuerzo-desplazamiento				
15:00-16:00	Reunión con Encargado de Programa Corredor Seco de KFW	* Manuel Lorenzana, Encargado del Programa del Corredor Seco	KFW 5a. Avenida 17-49, zona 14	Manuel Lorenzana: manuel.lorenzana@kfw.de	Carmen Aída González
16:00-17:00	Reunión con Fundación Defensores de la Naturaleza	* Ing. Oscar Rojas, Director de Desarrollo Institucional	Fundación Defensores de la Naturaleza 4a. Avenida 23-01, zona 14	Vanesa Paiz, vpaiz@defensores.org.gt	

REVISION GLOBAL DEL PROGRAMA CONJUNTO DE MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMATICO EN GUATEMALA (FOGARCLI)

Viernes 6 de julio, 2012

Hora	Actividad	Participantes	Lugar y dirección	Contacto	Acompaña
8:00-10:00	Reunion Ex funcionario (s) que participaron del PC: Luis Ferrate (Instituto Privado Cambio Climatico), Alejandra Sobenes (Proyecto Feed the future USAID)	* Dr. Luis Ferraté * Alejandra Sobenes	Sala de Gerencia, PNUD	Dr. Luis Ferraté: Tel. 23824003	
10:00 - 12:00	Reunión Oficiales de Programa-OCR y Coordinadores Técnicos Bayron Medina, Lourdes Monzon y Mario Gaitán	* Klemen Gamboa, FAO * Ramiro Quezada, UNICEF * Flor Bolaños, PNUD * Nely Herrera, PNUD * Carmen Aída González, OCR * Leonel Jacinto, Coordinador Técnico * Dennis Mejía, Coordinador Técnico	Sala Ricardo Stein, PNUD	Carmen Aída González e Ingrid de Soto.	
12:30- 13:00	Reunion con Oficial a cargo proyectos similares en PMA	* Irma Palma, Oficial de Programas, PMA	Programa Mundial de Alimentos (PMA) 13 Calle 8-44, zona 10 Edyma Plaza, Nivel 4	Irma Palma: tel. 23671045	Carmen Aída González
13:00- 14:00	Almuerzo				
14:00- 16:00	Espacio disponible para replanificar alguna cita que no se hubiese logrado				

Anexo 3. Agenda para la Misión de Campo al Área Demostrativa del Programa Conjunto FOGARCLI

9 de Julio del 2012

Hora	Actividad	Responsable cita	Lugar
6:00-9:00	Desplazamiento Guatemala-Baja Verapaz		
9:00 – 10:30	Entrevista Gerente Mancovalle, Presidente de la Mancomunidad y equipo técnico: Ing. Victor Omar Matheu Ariza(49318918)/Gerente Sr. Bayron Tejeda/Presidente de la Mancomunidad y alcalde de Salamá, participante del programa Conjunto FOGARCLI	Apoyo de Antonieta Chen/facilitadora	Oficina de Mancovalle
10:30 a 11:00	Desplazamiento a la Microcuenca 1 Cachil, Salamà Baja Verapaz		
11:00 a 11:40	Entrevista Beneficiario del PC- Participantes de los diferentes componentes del programa conjunto ambientales Sr. Rafael Lucas, Sr. Nicolás, Sr. Manuel Moya Sr. Vicente de la Cruz Sra.Miriam Lucas Miembros de COCODES y de la Asociación de Pacalaj, otros	Antonieta Chen Facilitadora	Parcela de Manuel Moya (Refrigerio pera participantes)
11:40 a 12:00	Desplazamiento de la Comunidad el Carmen a la Comunidad de Llano Largo, Salamá		
12:00 a 13:00	Visita a la Escuela de Llano Largo sobre el seguimiento y uso del tema de Agua y saneamiento ambiental Con autoridades educativas, niños y COCODES		
13:00 a 14:00	Almuerzo en la comunidad		Casa de Carolina
14:00 a 14:30	Reunión entrevista con participantes-beneficiarios A de PC: Grupo mujeres llano Largo	Antonieta Chen Facilitadora	Casa de Carolina en Llano Largo
14:30- 15:30	Desplazamiento de la comunidad de Llano Largo a la Parcela agroforestal - Trinidad Hernández.		
15:30-17:00	Reunión con participantes-beneficiarios B de PC: Participantes con experiencias de buenas prácticas agrícolas, aguasaneamiento y servicios ambientales Trinidad Hernández	Antonieta Chen Facilitadora	Comunidad del Carmen
17:00-18:00	Desplazamiento Hotel		Tzalamha

Martes 10, 2012	Microcuenca San Rafael, San Miguel		
Hora	**Actividad**	**Responsable cita**	**Observaciones**
7:00-8:00	Desplazamiento de Salamá a la Microcuenca 2 San Miguel		
8:00-10:00	Reunión con participantes de PC beneficiarios C participantes con experiencias en buenas prácticas agrícolas agua saneamiento y servicios ambientales Hilario, Domingo, Florinda,	Antonieta Chen/Facilitadora	Comunidad de Guapinol Dolores
10:00 - 10:30	Desplazamiento de la comunidad al vivero del INDE		
10:30- 11:45	Reunión con participantes de PC- beneficiarios D: Representantes del Comité de Microcuencas Sr. Bernardino Canahuí	Antonieta Chen Facilitadora	Vivero del INDE (Refrigerio para participantes)
11:45 a 12:00	Desplazamiento del Vivero del INDE al Centro de San Miguel		
12:00 a 14:00	Reunión-Almuerzo con Alcalde 2 (municipio área demostrativa) Sr. Edgar Adán Ixtecoc Equipo Técnico de Planificación Municipal (Marco Antonio, Dirección Municipal, Ing. Abal Galvez, extensionista.	Antonieta Chen Facilitadora	Restaurante la Estancia de San Miguel
14:00-14:30	Desplazamiento de San Miguel a Salamá		
15:00 a 16:00	Reunión Delegados MARN,MAGA,MSPAS,SEGEPLAN Sobre el tema de la mesa hidroforestal y de coordinación interinstitucional para la Planificación del desarrollo municipal Ing. Sergio Fajardo-MARN, Salvador Herrera- MAGA, Dr. Emilio Hernández, Dra. Chinchilla - MSPAS, Abel Ixpatá Delegado de SEGEPLAN: Orlando Flores. Ricardo Chen Delegado Adjunto – SEGEPLAN Licda _ Sandra González-PROMUDEL	Antonieta Chen Facilitadora	Hotel Tzhalamha, (coffe break) Salamá, B.V.
16:00 a 17:00	Entrevista al Ing. Carlos Colindres Ex Delegado del MARN y miembro de la Mesa Hidroforestal.		
Míercoles 11, 2012	Microcuenca Xesiguán, Rabinal, Baja Verapaz		
Hora	**Actividad**	**Responsable cita**	**Observaciones**
7:00-8:00	Desplazamiento Microcuenca 3 Xesiguán, Rabinal		
8:00-10:00	Reunión con participantes de PC beneficiarios D:	Antonieta Chen Facilitadora	Comunidad de Piedra Cal de Rabinal,B.V. (Refrigerio participantes)

REVISION GLOBAL DEL PROGRAMA CONJUNTO DE MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMATICO EN GUATEMALA (FOGARCLI)

	Parcela de Doña Sofía con el grupo de mujeres y agrlcultores Con experiencias de BPA y agua y saneamiento biodigestores, en la comunidad de Piedra Cal		
10:00 - 10:30	Desplazamiento		
10:30- 11:45	Reunión con participantes de PC- beneficiarios E: Visita a la Cooperativa de COCAFE ACHI, Rabinal,B.V. y Representantes de COCODES participantes	Antonieta Chen Facilitadora	Sede de la Cooperativa , Rabinal,B.V.(Refrigerio participantes)
11:45-12:00	Desplazamiento de la Cooperativa a Comedor Aída		
12:00 - 13:30	Reunión-Almuerzo Con la participación de : Ex Alcalde (municipio área demostrativa) Señor Julio Solano Ex alcalde y Conrado Piox Ex concejo municipal, Sr. Abelardo Sr. Felix Castro Ex gerente de la Mancovalle	Antonieta Chen Facilitadora	Comedor Aída(almuerzo para participantes)
13:30 a 14:00	Desplazamiento de Rabinal a Cubulco		
14:00 a 14:45	Entrevista al Señor Alcalde Cubulco Hered Matheu y Director de la Oficina de Planificación Municipal.		Oficina Municipal
14:45 a 15:00	Desplazamiento de Cubulco a Salamá Baja Verapaz.		
15:00 a 16:00	Reunión Coordinadores PC (Leonel Jacinto, Dennis Mejía) y Técnicos de los equipos del PC. BPA: Ottoniel López, Bonifacio Osorio, Roberto Chavarría Agua y saneamiento: Abel Ixpatá, Elvira Coloch Servicios Ambientales: Teresa Leonardo y .....Oscar Avalos Administrativas: Evelyn Flores y Dalia	Antonieta Chen Facilitadora	Tzalamha (Refrigeripara participantes)
16:00-18:00	Desplazamiento Ciudad	FAO	

Anexo 4. Ejemplos de Productos producidos por el PC FOGARCLI

1. Agenda de Gobernabilidad Ambiental
2. Identificación de instrumentos para la Gobernabilidad Ambiental
3. Marco Legal y Situación Política de la Gobernabilidad Ambiental
4. Sistematización de experiencias exitosas de Gobernabilidad Ambiental
5. Política Hidro-forestal de Baja Verapaz
6. Política Municipal para el Manejo y Conservación del Recurso Hidro-forestal del Municipio de San Miguel Chicaj 2011- 2021
7. Plan de Agua y Saneamiento Salamá
8. Plan de Manejo Integral del Agua en Rabinal
9. Línea de base sobre el estado de los recursos naturales en 6 microcuencas en los municipios del Corredor Seco de Baja Verapaz, Guatemala.
10. Valoración Económica de los servicios ambientales en 3 microcuencas del Corredor Seco en Guatemala
11. Lecciones aprendidas sobre los esquemas de compensación o pago por servicios ambientales implementados en el Corredor Seco con apoyo del Efecto 4 del PC FOGARCLI
12. Transición de la quema a la práctica de no quema, un primer paso para la agricultura sostenible en el corredor seco de Baja Verapaz (documento electrónico no disponible).
13. Capacitación Comunitaria en Cambio Climático y Servicios Ambientales Experiencia en el Corredor Seco de Guatemala (documento electrónico no disponible).