

**REVISIÓN FINAL EXTERNA DEL
MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS
Cooperación Española en Guatemala
(2013-2019)**

Informe final

27 Abril 2020

PRESENTADO A: Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Guatemala

PRESENTADO POR:



Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. MARCO DE ANÁLISIS PARA LA REVISIÓN	5
3. PREGUNTAS GUÍA PARA LA REVISIÓN.....	9
4. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO	12
5. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA	16
5.1. SOBRE LA DIMENSIÓN DEL DISEÑO	16
5.2. SOBRE LA DIMENSIÓN DE LOS PROCESOS	23
5.3. SOBRE LA DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA	26
5.4. SOBRE LA DIMENSIÓN DE RESULTADOS	30
6. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	38
7. RECOMENDACIONES	42

Relación de tablas

Tabla 1. Matriz preguntas guía para la revisión	9
Tabla 2. Cronograma fase gabinete	13
Tabla 3. Cronograma fase campo.....	14
Tabla 4. Cronograma fase análisis de la información y elaboración de informe	16

Relación de gráficos

Gráfico 1. Valoración de las ONGD sobre el MAP como referente para su trabajo	19
Gráfico 2. Valoración de las ONGD consultadas sobre los mecanismos de seguimiento	27
Gráfico 3. Valoración de las ONGD consultada sobre su grado de participación	27
Gráfico 4. Valoración de las ONGD sobre el MAP como referente	28
Gráfico 5. Valoración de las ONGD consultadas sobre los indicadores del MAP como referente ...	28
Gráfico 6. Proyectos financiados por sector y año por la AECID en la modalidad de multilateral durante el MAP	34

Relación de anexos

Anexo 1. Matriz de preguntas y bibliografía	52
Anexo 2. Cuadro de informantes clave y herramientas utilizada	54
Anexo 3 . Proyectos financiados por la aecid map 2013-2019	56
Anexo 4. Taller realizado con las ONGD.....	62
Anexo 5. Sistematización respuestas cuestionario ONGD	64

LISTADO DE ACRÓNIMOS

AACID: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo
AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AOD: Ayuda Oficial al Desarrollo
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo
CCAA: Comunidades Autónomas
CE: Cooperación española
CODODE: Consejos Departamentales de Desarrollo
DDHH: Derechos Humanos
DEIC: Departamento Especializado de Delitos contra la Vida
ISIS: Instituto de Salud Incluyente
MAIV: Modelo de Atención Integral a Víctimas
MAP: Marco de Asociación País
MINEX: Ministerio de Relaciones Exteriores
MINFIN: Ministerio de Finanzas Públicas
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONGD: Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo
OTC: Oficinas técnicas de cooperación de la AECID
UCE: Unidades de Cooperación el Exterior
PEO: Plan de Equidad de Oportunidades
PMA: Programa Mundial de Alimentos
PNPDIM: Política Promoción y desarrollo Mujeres 2008-2023
PNUD: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo
SEGEPLAN: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República de Guatemala
SEICMSJ: Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia
SESAN: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SIC4Change: Social Innovation Cluster for Change
TdR: Términos de referencia para la presente evaluación
UE: Unión Europea

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Oficina Técnica de Cooperación en Guatemala (en adelante, OTC) de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) se propuso a finales del año 2019 la revisión del Marco de Asociación País (MAP) cuya vigencia es del periodo 2013-2019.

Dicha revisión fue realizada por Social Innovation Cluster for Change (SIC4Change) y tuvo una duración de 2 meses.

El objetivo principal de la revisión era obtener una valoración global y conocer el grado de contribución/logro de los resultados de gestión previstos en su desarrollo. Para ello, SIC4Change, propuso una revisión que analizara las principales dimensiones del MAP, es decir, su diseño, procesos, estructura y resultados en términos de gestión, así como una evaluación de los principales criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) manifestados a través de la matriz de preguntas: alineación, apropiación, armonización, articulación, coherencia, eficiencia y ventaja comparativa. Todo ello, aplicando un enfoque de utilidad y aprendizaje y una sensibilidad a los derechos humanos (DDHH), al género y la pertinencia cultural.

A nivel metodológico, durante la fase de gabinete se revisaron los principales documentos estratégicos facilitados por la OTC y de otras fuentes relacionadas. En la fase de campo, se aplicó una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para el levantamiento de información, principalmente entrevistas, talleres con los principales actores vinculados al MAP (de la Cooperación Española y actores clave de Guatemala), cuestionarios y observación directa en terreno.

La principal conclusión del proceso de revisión es que el MAP (2013-2019) ha contribuido de forma significativa a la Agenda de Eficacia y Calidad de la Cooperación Española: ha logrado una importante concentración de la ayuda en términos de resultados y en términos geográficos, ha apoyado el fortalecimiento de las capacidades institucionales de Guatemala y ha potenciado las relaciones entre los actores de la Cooperación Española (CE). Como principales retos para los próximos años, se encuentran la mejora de los mecanismos de seguimiento, la coordinación entre actores de la CE, la gestión del conocimiento y rendición de cuentas y la integración efectiva de los enfoques prioritarios, tanto en el diseño como en la implementación y el seguimiento.

2. MARCO DE ANÁLISIS PARA LA REVISIÓN

2.1. OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

El objetivo general del encargo fue llevar a cabo una revisión final del MAP 2013-2019 que permitiera tener una valoración global e informar sobre el grado de contribución/logro de los resultados de gestión previstos en su implementación.

Más en concreto, los **objetivos específicos** de la revisión del MAP han sido:

- Valorar globalmente el proceso de implementación del MAP y su contribución al avance en la agenda de eficacia y calidad de la ayuda por parte de la cooperación española en Guatemala.
- Extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones que puedan ser tenidas en cuenta de cara al siguiente ciclo de programación de la CE en Guatemala.
- Proporcionar a todos los actores de la CE y sus socios guatemaltecos, así como al público en general, una valoración independiente sobre las relaciones de cooperación y asociación entre España y Guatemala durante el período 2013-2019.

2.2. OBJETO Y ALCANCE DE LA REVISIÓN

El objeto de revisión es el Marco de Asociación País de Guatemala durante el periodo comprendido entre los años 2013-2019.

La revisión se ha centrado en los municipios y/o departamentos donde se han ejecutado intervenciones de la Cooperación Española: 36 municipios en el Programa de Reducción de Desnutrición Infantil y 8 departamentos en el Programa de Reducción de la violencia contra la mujer.

En cuanto a los actores implicados en este proceso de revisión, se han considerado todos aquellos involucrados en el diseño e implementación del MAP:

- Principales actores de la CE: AECID en España y Guatemala, ONGD, cooperación descentralizada, Centro Cultural de España, Embajada de España y sector privado.
- Los socios nacionales para el desarrollo en los que cabe diferenciar entre los actores públicos, especialmente la Presidencia (SEGEPLAN) y las instituciones coordinadoras del Pacto Hambre Cero (Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia) y del Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz (Ministerio de Gobernación) y, por otro, la Sociedad Civil Organizada.
- Otras agencias donantes y/o socios Internacionales para el Desarrollo.

2.3. DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El marco de análisis para la revisión del MAP ha tenido en cuenta 4 dimensiones: 1) su diseño, 2) los procesos que abarca, 3) su estructura y 4) los resultados de gestión obtenidos.

Además, se han tenido en cuenta dos características intrínsecas adicionales del MAP:

- 1) se trata de un modelo de planificación compartido con Guatemala en donde se incorporan las decisiones estratégicas y los principales términos de asociación entre la CE y Guatemala. Estas decisiones afectan la definición, el diseño e implementación de sus objetivos, programas, resultados e indicadores de desarrollo, así como la participación y coordinación de diferentes actores de la CE en Guatemala y
- 2) además del contexto nacional, el MAP se encuentra condicionado por un marco de desarrollo internacional que se ha de tener también en cuenta para sus procesos y mecanismos de adaptación y que, de la misma manera, afecta a buena parte de los aspectos señalados.

Dimensión del diseño

En relación al diseño, se ha analizado la participación de los diferentes actores, la calidad de las matrices de resultados, la adecuación de la lógica de intervención inicialmente planteada, la coherencia de la estrategia y la coherencia con otras políticas nacionales e internacionales y la integración de las prioridades transversales en el diseño.

Se han tenido en cuenta los siguientes componentes:

- ✓ **Componente político y regulatorio:** La revisión ha tenido presentes los principales instrumentos, programas y políticas públicas en los que se inserta el MAP, principalmente:
 - Programas y políticas Gobierno de Guatemala:
 - Pactos de Gobierno 2012-2016 (Pacto Hambre Cero, Pacto por el Desarrollo Económico y el Ordenamiento Fiscal y Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz).
 - Plan Nacional de Desarrollo "K'ATUN Nuestra Guatemala 2032".
 - Programas e instrumentos de la Cooperación Española:
 - IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.
 - Política de Evaluación de la Cooperación Española.
 - Manual de Programación Operativa de la AECID

- Declaraciones y convenciones internacionales de desarrollo:
 - Agenda Eficacia y Calidad de la Ayuda: Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, Programa de Acción de Accra, Acuerdos de Busan.
 - Convenios internacionales en materia de igualdad de género y derechos humanos.
- ✓ **Componente institucional y articulación de actores:** Se ha considerado el ecosistema en el que se enmarca el MAP, las sinergias y complementariedades con otros actores, espacios de participación.
- ✓ Adicionalmente, se ha revisado hasta qué punto se introdujeron en el diseño mecanismos que permitieran ir adaptando el instrumento a los cambios de contexto, incluyendo la evolución de sistema de cooperación internacional.

Dimensión de procesos

Los procesos en los que se ha centrado principalmente la revisión del MAP son los siguientes:

- ✓ Planificación estratégica del MAP.
- ✓ Procesos de gestión, principalmente, selección de socios, formulación y puesta en marcha de propuestas, participación y diálogo con los actores de la CE, con los actores guatemaltecos y con aquellos internacionales.
- ✓ Procesos de articulación de los actores de la CE con los sistemas nacionales.

En concreto, se ha analizado cómo han funcionado estos procesos en el contexto en el que se desarrollaron y en relación con el periodo de ejecución. Así como si estos procesos han conducido (o previsiblemente conducirán) a los resultados de gestión expresados en la matriz propuesta para guiar la revisión.

Dimensión de Estructura

Como estructura y recursos del MAP, la revisión ha tenido en cuenta las herramientas de seguimiento, gestión y evaluación (rendición de cuentas) así como aquellas para la gestión del conocimiento, el presupuesto asignado y las modalidades de financiación

Dimensión de resultados

Por limitaciones temporales y presupuestarias, no es posible realizar una evaluación del impacto del MAP, sin embargo, sí se ha valorado hasta qué punto se han logrado los efectos esperados relacionados con la gestión del MAP, es decir, resultados relacionados con la armonización, coherencia, utilidad, eficiencia, valor añadido y posicionamiento de

la Cooperación Española de acuerdo a la matriz de preguntas definitivas propuestas para la revisión (apartado 2.5).

Adicionalmente, el ejercicio de revisión ha mirado cuales han sido las respuestas y resultados del MAP antes los principales desafíos de las Agenda de la Eficacia y Calidad de la Ayuda de la CE.

Cuadro 1. Principales desafíos de la Agenda de la Eficacia y Calidad de la CE

El documento del MAP de Guatemala hace mención a los **principales desafíos de la agenda de eficacia y calidad de la cooperación española** en su IV plan director. Durante la revisión de las anteriores dimensiones, se propone prestar atención de forma especial a la contribución de la CE en Guatemala a los mismos:

- 1) Lograr que la Cooperación Española incorpore el enfoque de resultados como principio orientador de su actuación.
- 2) Apoyar el fortalecimiento de capacidades de los países socios para enfocar la cooperación hacia resultados definidos por los mismos.
- 3) Aumentar la transparencia de la Cooperación Española y mejorar su rendición de cuentas ante los ciudadanos españoles y sus países socios.
- 4) Reforzar el uso de modalidades propicias para la eficacia (incluyendo la orientación de otras modalidades e instrumentos hacia la ayuda programática).
- 5) Potenciar las relaciones entre actores para mejorar la puesta en práctica de la agenda de eficacia.

El análisis propuesto queda reflejado en las preguntas guía propuestas

Fuente: MAP Guatemala

2.4. ENFOQUES Y CRITERIOS PROPUESTOS PARA LA REVISIÓN

Los criterios propuestos para la revisión fueron los siguientes:

- ✓ **Revisión de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD):** Alineación, Apropiación, Armonización, Complementariedad, Eficiencia, Coherencia y Valor Añadido.
- ✓ **Revisión con enfoque de procesos y resultados de gestión.**

A lo largo de la revisión se han mantenido siempre una sensibilidad hacia los DDHH, Género y la pertinencia cultural de las herramientas utilizadas, buscando que las diferentes voces sean escuchadas con independencia de su condición social, raza, género, origen o religión.

También se ha mantenido un enfoque basado en el aprendizaje y la utilidad de la revisión que contribuya de forma especial al fortalecimiento institucional. A lo largo de la revisión, se han tenido diferentes espacios formales e informales donde se han ido contrastado los hallazgos con los diferentes actores. Así mismo, la revisión ha priorizado aquellos elementos de análisis que puedan ser enriquecedores de cara al diseño y puesta en marcha del próximo MAP y futuras estrategias.

3. PREGUNTAS GUÍA PARA LA REVISIÓN

A continuación, se presentan las preguntas de referencia que han guiado el ejercicio de la revisión. Las preguntas están clasificadas por su dimensión y criterio, así como las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información.

Tabla 1. Matriz preguntas guía para la revisión

Dimensión	Criterios	Pregunta	Subpreguntas y aclaraciones	Técnicas y fuentes utilizadas
Diseño/ Procesos	Eficiencia	En qué medida el MAP ha mostrado capacidad de adecuarse a los cambios de contexto en Guatemala y España y a la propia evolución del sistema de cooperación internacional en este periodo.	La pregunta se ha analizado desde: <ul style="list-style-type: none"> - el diseño: mecanismos diseñados inicialmente para responder a los cambios de contexto y - los procesos de adecuación a estos cambios 	Revisión documental Entrevistas en profundidad
Procesos/ Resultados	Articulación	Hasta qué punto el MAP ha contribuido a una división del trabajo y a una mejor coordinación y articulación entre actores españoles de cooperación en Guatemala (AECID, AGE, CCAA, ONGD, empresas, etc.). ¿Ha contribuido a fomentar el diálogo entre actores de la cooperación, tanto españoles como guatemaltecos? ¿Ha propiciado iniciativas multiactor entre actores españoles?	La pregunta se analizará desde: <ul style="list-style-type: none"> - los procesos (calidad de los espacios e instrumentos tanto previstos como generados de forma espontánea) - resultados: si los procesos de coordinación han propiciado o no iniciativas multiactor. 	Revisión documental: identificación iniciativas multiactor, Entrevistas en profundidad Cuestionarios a ONGD Taller ONGD
Estructura	Eficiencia	¿En qué medida las estructuras, herramientas y espacios de coordinación y gestión entre la AECID y los socios locales son eficientes y contribuyen al logro de los objetivos propuestos?		Revisión documental Entrevistas en profundidad Cuestionario ONGD Taller ONGD
Estructura	Eficiencia	Ha existido una eficiente vinculación entre el Marco de Resultados del MAP y los recursos disponibles/asignados a los mismos. ¿Hasta qué punto las diferentes modalidades de financiación y los recursos asignados a las mismas son coherentes con el marco de resultados propuesto?	Esta pregunta se analizará únicamente desde el punto de vista de la adecuación de la estructura prevista desde el diseño, no desde el análisis de los resultados de desarrollo logrados	Revisión documental Entrevistas en profundidad
Estructura	Eficiencia	¿Ha representado el MAP una mejora en la previsibilidad de la ayuda de la cooperación española a Guatemala?		Revisión documental Entrevistas en profundidad
Procesos	Coherencia	En qué medida la implementación y seguimiento del MAP ha contribuido a la incorporación de las prioridades transversales en las distintas intervenciones de los actores españoles de cooperación ¿y de la AECID en particular?		Revisión documental Entrevistas en profundidad Cuestionario ONGD Taller ONGD
Diseño/ Resultados	Articulación	Valorar hasta qué punto los procesos activados por el diseño e implementación del MAP han contribuido a una mayor vinculación del sector privado español (empresas y fundaciones empresariales españolas) con la política de cooperación al desarrollo de España en Guatemala.		Revisión documental Entrevistas en profundidad
Procesos/ Resultados	Armonización	En qué medida el MAP ha contribuido a una mejor armonización de la cooperación española con otros cooperantes (bilaterales y multilaterales) en el país y, en particular, con la Unión Europea y otros EEMM		Revisión documental Entrevistas en profundidad

Dimensión	Criterios	Pregunta	Subpreguntas y aclaraciones	Técnicas y fuentes utilizadas
Resultados	Armonización	Valorar hasta qué punto el MAP ha contribuido al uso de sistemas nacionales por parte de los actores españoles de cooperación (en particular por parte de AECID y AGE). ¿Cuál es la percepción de las contrapartes institucionales de AECID al respecto?		Revisión documental Entrevistas en profundidad
Resultados	Valor añadido	Valorar hasta qué punto la implementación y desarrollo del MAP ha venido a corroborar (o no) las posibles ventajas comparativas de la cooperación española en Guatemala. ¿Se identifican otras ventajas comparativas?		Entrevistas en profundidad Cuestionario ONGD Revisión documental
Resultados	Coherencia	¿La implementación del MAP ha contribuido a avanzar en la Coherencia de Políticas de Desarrollo (CPD) de España en Guatemala?		Revisión documental Entrevistas en profundidad
Diseño/ Resultados	Coherencia	¿En qué medida los modelos de gestión y seguimiento del MAP han contribuido a una mayor transparencia y rendición de cuentas?		Revisión documental Entrevistas en profundidad
Estructura/ Resultados	Transparencia	¿Hasta qué punto la implementación del MAP ha supuesto una mayor disposición de información sobre la cooperación española en Guatemala al público en general (transparencia)?		Revisión documental Entrevistas en profundidad

4. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

El ejercicio de revisión se ha realizado en tres fases:

Fase 1: Levantamiento de información secundaria o fase de gabinete.

Fase 2: Levantamiento de información primaria o fase de campo.

Fase 3: Filtrado y análisis de la información y elaboración de informe.

Si bien estas fases se representan de forma lineal, han sido procesos iterativos, pudiendo solaparse en el tiempo.

4.1. FASE 1: LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN SECUNDARIA

Durante la primera fase se realizó la revisión de toda la documentación aportada por la AECID y de otros documentos extraídos de otras fuentes relacionadas.

En líneas generales, estos documentos se resumen en:

- ✓ Políticas y planes estratégicos Guatemala.
- ✓ Documentación estratégica de la cooperación española.
- ✓ Documentación relacionada con el diseño, puesta en marcha y seguimiento del MAP.
- ✓ Otros documentos y fuentes que complementan la revisión.
(Ver Anexo 1. Matriz de documentación y bibliografía)

Cuadro 2. Principales resultados fase gabinete

Durante la fase de gabinete se lograron los siguientes resultados:

- Revisión de la documentación preliminar aportada por la OTC y adquisición de documentación a partir de otras fuentes
- Comprensión del MAP y de sus dimensiones
- Confirmación de los usuarios de la revisión
- Confirmación de las necesidades de revisión y selección final de las preguntas
- Validación de la metodología propuesta
- Identificación de informantes clave
- Diseño de las herramientas
- Levantamiento de información
- Elaboración del programa de trabajo actualizado y calendario
- Diseño de agenda de campo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Cronograma fase gabinete

	DICIEMBRE			
	02-06	09-13	16-20	23-27
FASE 1. Fase de gabinete				
Reunión inicial con unidad/comité seg	03-dic			
Confirmación informantes clave de la evaluación				
Revisión de la documentación preliminar y adquisición de nueva documentación				
Confirmación matriz de evaluación y análisis evaluabilidad				
Elaboración plan de trabajo actualizado				
Diseño herramientas de campo				
Informe preparatorio			17-dic	

Fuente: Elaboración propia

4.2. FASE 2: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Durante la fase de campo se realizó todo el levantamiento de información primaria (ver anexo 2. Cuadro de informantes clave y técnicas de levantamiento de información).

Dada la gran cantidad de actores que forman parte del entorno de la CE, se ha seleccionado una muestra de informantes clave que fuera:

Representativa: Seleccionando aquellas unidades de recogida de información (contextos, personas, actividades...) con más capacidad para responder las preguntas de evaluación y que permitieran interpretar la información.

Con el conjunto de informantes clave y unidades de análisis, se ha buscado tener una representación de las principales orientaciones y modalidades financiadas en el MAP, esto es:

A nivel de orientaciones: desnutrición infantil, violencia contra las mujeres y niñas, Fondo del Agua, Ayuda Humanitaria, PIFTE, programa indígena, judicial, anticorrupción.
A nivel de modalidades de financiación: bilateral, descentralizada, multilateral, ONGD y Ayuda Humanitaria.

(Ver anexo 3. Relación de proyectos considerados)

Flexible, acumulativa y secuencial: A los informantes propuestos inicialmente, se les ha ido incorporado otros adicionales para terminar de responder las preguntas y objetivos de la evaluación.

Cuadro 3. Principales resultados de la fase de campo

Durante la fase de campo se lograron los siguientes resultados:

- Aplicación de las herramientas de recolección de información.
 - Levantamiento información en España
 - Levantamiento información en Guatemala
- Diseño y adaptación nuevas herramientas
- Filtrado, clasificación y sistematización de la información levantada en diferentes categorías de análisis.
- Reuniones de contraste: presentación, devolución y discusión de los hallazgos preliminares con equipo OTC

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Cronograma fase campo

	FEBRERO				MARZO			
	02-06	10-14	17-21	24-28	02-06	10-14	17-21	24-28
FASE 2. Fase de campo								
Levantamiento información España								
Levantamiento información Guatemala								

Fuente: Elaboración propia

Las principales técnicas de levantamiento de información utilizadas en esta fase, han sido:

- ✓ Entrevistas en profundidad a más de 40 informantes clave. Ver anexo 2
- ✓ Taller de reflexión con 21 ONGD (25 personas participantes). Ver Anexo 4
- ✓ Cuestionario (21 ONGD). Ver anexo 5
- ✓ Observación directa en campo.

La información levantada a través de los diferentes instrumentos se registró en una matriz estructurada según las variables definidas y las preguntas clave para cada una, de tal manera que ha sido posible registrar los hallazgos revelados por tales respuestas según los distintos tipos de actores clave consultados.

4.3. FASE 3: ELABORACIÓN INFORME Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

La credibilidad de la información levantada se reforzó durante las fases 2 y 3 través de:

- ✓ Una gestión meticulosa de los datos y los procedimientos analíticos: se tomó nota de las decisiones técnicas y metodológicas que se fueron sucediendo de acuerdo a la información levantada y se fue registrando toda la información en una matriz estructurada.
- ✓ Uso de indicadores mixtos: La introducción de indicadores cuantitativos y cualitativos, aumentan la credibilidad ofreciendo diferentes perspectivas.
- ✓ Introducción de varias técnicas de triangulación de la información:
 - uso de diferentes fuentes de información: fuentes primarias y secundarias,
 - uso de diferentes técnicas de levantamiento de información (entrevistas en profundidad, talleres, cuestionarios y observación directa), introduciendo preguntas y que ayudaran a cruzar los datos.
 - triangulación espacial: durante todo el desarrollo de la revisión se ha realizado un importante esfuerzo para extrapolar las conclusiones que comunes (o mayoritarias) a las diferentes unidades analizadas a través de las diferentes herramientas.

Una vez sistematizada y triangulada la información, se elaboró el borrador del informe que fue comentado por los diferentes responsables de la OTC.

Adicionalmente, se realizó un taller de devolución de resultados con el equipo completo de la OTC, donde se reflexionó sobre los diferentes hallazgos de la revisión.

Cuadro 4. Principales resultados de las fase 3 de la revisión

Durante las fases 3 y 4 de la evaluación se lograron los siguientes resultados:

- Análisis e interpretación en profundidad de la información recolectada
- Elaboración del borrador del informe final
- Comentarios al informe por parte de la OTC
- Taller de devolución de resultados OTC
- Elaboración del informe final incorporando los comentarios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cronograma fase análisis de la información y elaboración de informe

	MARZO			
	02-06	10-14	17-21	24-28
FASE 3. Elaboración informe				
Filtrado y análisis información				
Elaboración borrador de informe				
Comentarios OTC				
Elaboración informe final				

Fuente: Elaboración propia

5. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA

5.1. SOBRE LA DIMENSIÓN DEL DISEÑO

Como se ha expresado anteriormente, para valorar la calidad del diseño del MAP, es necesario considerar 3 aspectos clave:

- 1) El contexto internacional y la evolución de la cooperación internacional,
- 2) la definición y objetivos propios de un Marco de Asociación País,
- 3) las políticas y estrategias de desarrollo de Guatemala.

1) El contexto internacional y la evolución de la cooperación internacional

En lo que respecta al primer aspecto, el diseño del MAP tuvo lugar durante los años 2012-2013, con la vista puesta en la "Agenda de la Eficacia de la Ayuda". La propia AECID situaba la mejora de la eficacia de la ayuda como un objetivo institucional de primer orden que debía permear toda su acción (BOE, 2007).

De acuerdo a los principios acordados internacionalmente, mejorar la eficacia implicaba un importante esfuerzo de analizar y reorientar los procesos hacia el logro de resultados concretos de desarrollo en los países socios.

Se deberá tener siempre presente la necesidad de concentración progresiva para decidir las orientaciones estratégicas en las que se va a concentrar la Cooperación Española en el país (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2015)

A esta estrategia internacional de canalizar los esfuerzos hacia resultados concretos de desarrollo, se le sumó un contexto de crisis económica en España y una reducción

importante de los presupuestos destinados hacia la cooperación internacional para el desarrollo. Ambos factores convergieron en una mayor concentración de la ayuda, tanto en lo que se refiere a resultados, como a su concentración geográfica.

Por tanto, en términos de eficacia, esta concentración en un menor número de resultados se considera adecuada y necesaria y sí se reconoce durante el proceso de diseño del MAP un importante esfuerzo hacia esta concentración.

Cuadro 5. Resultados y zonas geográficas con intervenciones en el marco del MAP

<p>Resultado de desarrollo 1: Reducción de la Desnutrición Infantil</p> <p>Zonas geográficas: 36 municipios:</p> <ul style="list-style-type: none">- Departamento de Huehuetenango: Cuilco.- Departamento Chiquimula: Camotan, Jocotan, San Juan Ermita, Olopa.- Departamento San Marcos: San Lorenzo, Tacana, Tajumulco, Esquipulas Palo Gordo, San Cristobal Cucho, San Antonio Sacatepequéz, San Pedro Sacatepequéz, San Marcos, El Quetzal, San José Ojetenan, Concepción Tutuapa, Tejutla, Sibinal, San Miguel Ixtahuacán, Sipacapa, Ixchiguán, Río Blanco, Comitancillo.- Departamento Solola: San José Chacaya, Santa Lucia Utatlan, Solola, Santiago Atitlan, San Marcos la Laguna, San Pedro la Laguna, Panajachel, San Andrés Semetebaj, San Antonio Polopo, Santa Catarina Polopo.- Departamento de Quetzaltenango: Palestina de los Altos, San Juan Ostuncalco, San Martin Sacatepéquez. <p>Resultado de desarrollo 2: Reducción de la violencia contra la mujer</p> <p>Zonas geográficas: 8 departamentos: Guatemala; Escuintla; Quetzaltenango; Chiquimula; Chimaltenango; Sololá; San Marcos; Huehuetenango.</p>

2) Objetivos propios de un Marco de Asociación País

Para valorar la calidad del diseño se deben tener en cuenta los principales objetivos establecidos por la AECID para los MAP:

- a) Debe ser un instrumento de planificación estratégica para el conjunto de la CE.
- b) Debe incluir las prioridades transversales de género, sostenibilidad ambiental, derechos humanos y diversidades.
- c) Debe establecer mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación coherentes.
- d) Debe considerar cuestiones organizativas, así como la coordinación y participación de actores adecuados a cada realidad y favorecedores de la eficacia y eficiencia de la política de cooperación internacional para el desarrollo.

Cuadro 6. Definición del MAP

*“El Marco de Asociación País (MAP) es **el instrumento de planificación estratégica geográfica** que lleva a la práctica la misión de la Cooperación Española: contribuir al desarrollo humano, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos. **Igualmente se incluirán las prioridades transversales de género, sostenibilidad ambiental y diversidades** en asociación con los otros agentes (locales e internacionales), para luchar contra la pobreza de forma coherente, integral y eficaz”*

*En un contexto como el actual y con una Agenda de Eficacia en evolución, **se hace necesario garantizar que se establecen mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación coherentes**, tomando en cuenta las cuestiones organizativas, **así como la coordinación y participación de actores adecuados a cada realidad y favorecedores de la eficacia y eficiencia** de la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo.*

(AECID, 2007)

a) **MAP como instrumento de planificación estratégica para la CE**

El MAP debe ser un documento de planificación estratégica que ha de llevar a la práctica el conjunto de la CE. Para lograr este objetivo y posicionarse como referente para la CE, además de contribuir a resultados de desarrollo del país, debe recoger e integrar el sentir de aquellos actores de la CE con mayor potencial de impacto, por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil española y guatemalteca, descentralizadas, etc.

Lograr una visión común sobre los objetivos y resultados que debe perseguir una planificación estratégica para el conjunto de los actores de la CE es un reto en sí mismo, pero sin duda pasa por fomentar una participación activa de todos estos actores en el proceso de diseño del MAP y en su posterior implementación y seguimiento. Solo con una participación activa y real en su diseño y definición de los mecanismos de seguimiento, cada actor podrá definir cómo contribuir a cada resultado desde su valor añadido y, por tanto, sentirse representado mejorando la eficacia de la ayuda no solo a través de un esfuerzo de concentración sino a través de la alineación, apropiación y armonización del conjunto de los actores.

A partir de la información levantada durante la fase de gabinete y de campo, el proceso de diseño del MAP (2013-2019) tuvo una considerable participación de las instituciones de Gobierno de Guatemala y así lo han expresado a través de las diferentes entrevistas.

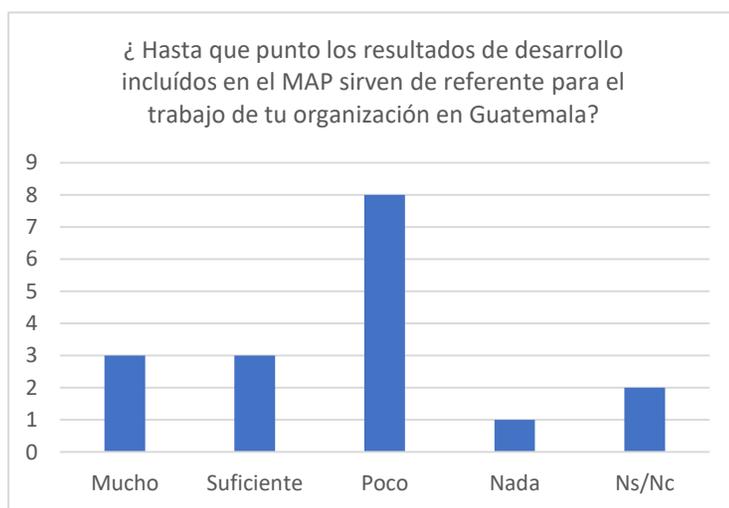
En lo que se refiere a organizaciones de la sociedad civil, se dio participación a través de dos mecanismos: el Grupo Estable de Cooperación (GEC) donde las ONGD quedaban representadas a través de tres organizaciones (en ese

momento, MPDL, Farmamundi y Veterinarios sin Fronteras)¹. De acuerdo a la opinión expresada por las ONGD, los tiempos establecidos para la elaboración y ratificación del MAP no fueron suficientes para sus propios procesos internos de socialización (entre las que participaban en el GEC y el resto de ONGD), reflexión e incorporación de sus aportes, por lo que no ratificaron el producto final propuesto.

El segundo mecanismo de participación fueron los talleres organizados desde la OTC donde se convocó al conjunto de las ONGD para discutir de forma activa el marco de resultados del MAP. A estos talleres, fueron convocadas todas las organizaciones de la CE en Guatemala con independencia de si recibían financiación o no de la AECID.

A pesar de los diferentes mecanismos facilitados por la OTC para su participación, buena parte de las ONGD consultadas (9 sobre 21) sienten que los resultados de desarrollo incluidos en el MAP no suponen un marco estratégico adecuado para el desarrollo de sus actividades:

Gráfico 1. Valoración de las ONGD sobre el MAP como referente para su trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios

En lo que se refiere a la participación de otros actores de la CE en el diseño del MAP, también estuvo presente la Embajada de España, el Centro Cultural de España, el Centro de Formación de la Cooperación Española en Antigua, la propia OTC, la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y el sector privado representado por la Oficina Comercial de la Embajada de España y la Cámara Oficial de Comercio. Sin embargo, en Guatemala todavía

¹ Las ONGD que representan al conjunto en el GEC rotan con una periodicidad preestablecida

existe una importante brecha entre la actividad del sector privado y la del resto de los actores de la CE, por lo que la participación de este actor en el diseño fue más simbólica que una voluntad real de contribución a los procesos de desarrollo económico y social del país desde una visión compartida entre el conjunto de actores de la CE.

En el caso del Centro Cultural de España y el Centro de Formación de la AECID en Antigua, si bien es lógico que su programación considere un abanico temático más amplio de actividades, sí cabría esperar un mayor diálogo o coordinación entre ambas partes, así como mayor alineación entre su actividad y los resultados del MAP, más aún teniendo en cuenta el gran potencial de la cultura en desarrollo y en los resultados planteados en particular.

En definitiva, de acuerdo a su objetivo de instrumento de planificación estratégica para el conjunto de actores de la CE, la definición de los dos programas prioritarios nació de un necesario ejercicio de reflexión realizado por el GEC sobre qué líneas de acción de las estrategias del gobierno de Guatemala podía apoyar mejor la CE de acuerdo a sus ventajas comparativas. Si bien es cierto que la CE en Guatemala contaba con una importante experiencia y resultados generados tanto en la lucha contra la desnutrición, como en la lucha contra la violencia de género, la definición o formulación concreta de los resultados del MAP no termina de recoger el sentir de buena parte de las organizaciones de la sociedad de civil que trabajan en violencia contra las mujeres y niñas, con respecto a la cabida de sus propios enfoques de trabajo (ver anexo 4. Taller ONGD). Si bien, cabe mencionar también que no todas las ONGD españolas presentes en Guatemala participaron en el proceso de diseño del MAP a pesar de la invitación abierta de la OTC.

Este esfuerzo de concentración también dejó fuera otras líneas de trabajo de la CE, incluso de la propia AECID. En ese sentido, es especialmente llamativo que hayan quedado fuera aspectos como "Cultura y Patrimonio", "el Fondo del Agua" el "Programa Indígena" o "Ayuda Humanitaria" puesto que, son parte de las ventajas comparativas de la CE y se ha continuado apoyando. En cualquier caso, la Ayuda Humanitaria no debe incluirse en el ejercicio de "concentración" de resultados puesto que tiene una consideración diferente.

Si bien los programas del "Fondo del Agua", "el Programa Indígena" o "Cultura y Patrimonio" no fueron recogidos de forma diferenciada en el documento del MAP, sí se han hecho esfuerzos para orientar sus acciones a una clara contribución hacia los dos resultados propuestos en el MAP.

De este modo, la relación entre agua y desnutrición es directa y, por tanto, las acciones del Fondo del Agua tienen un gran potencial de alineación y complementariedad con el resultado de reducción de la desnutrición infantil,

aunque cabe reforzarlas. Las acciones incluidas dentro del “Fondo Indígena” se han alineado completamente con el resultado de reducción de la violencia de género y, por último, en lo que respecta a “Patrimonio y Cultura”, tal y como señalan el documento “El programa patrimonio para el desarrollo en Guatemala y su incidencia en la reducción de la desnutrición infantil y la reducción de la violencia de género. 2013-2018”, podríamos destacar las siguientes contribuciones:

- A la reducción de la desnutrición infantil, se ha contribuido ampliando las oportunidades de generar ingresos familiares, tanto en el ámbito rural como en el urbano, a través de actividades económicas concretas o mejorando la empleabilidad de las personas jóvenes. Ejemplos concretos son, el Ecomuseo del lago de Atitlán (Sololá), el Plan de las Aldeas de la Antigua Guatemala o el Programa de Escuelas Taller (Escuela Taller de Guatemala y la Escuela Taller de la Antigua), así como, el más recientemente apoyo a la nueva Política Nacional de Empleo joven, a través del Programa Nacional de Escuelas Taller de Guatemala.
- En lo que se refiere al programa de reducción de la violencia contra mujeres y niñas, el programa de patrimonio está contribuyendo desde su apoyo a las estrategias municipales para la rehabilitación del Centro Histórico, ya que la rehabilitación de las áreas urbanas, además de beneficios económicos, generan otras externalidades como la disminución de la inseguridad entre los habitantes (especialmente de las mujeres), el aumento de la participación en la vida democrática o la mayor cohesión social en defensa de los derechos.

b) Inclusión de las prioridades transversales

La inclusión de las prioridades transversales es una de las principales debilidades del MAP revisado. El documento del MAP debe recoger cuáles son las prioridades transversales de la cooperación española (en este caso, género, medioambiente, pertinencia cultural y ddhh) como una apuesta decidida, desarrollando su contenido, su visión y dotándolas de instrumentos para su aplicación, indicadores, etc. Sin embargo, éstos están prácticamente ausentes en el documento, quedando más como una declaración de intenciones.

c) Inclusión de los mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación

En el documento de diseño del MAP, se establecen dos espacios de seguimiento:

- 1) Entre el GEC y el Gobierno de Guatemala, con carácter bienal (o con carácter extraordinario si se considera necesario por alguna de las partes) donde se

indica que se presentará informes de avance al cumplimiento de los indicadores definidos en la matriz de trazabilidad.

- 2) Entre los miembros del GEC con una periodicidad anual para abordar cuestiones que puedan precisar de una revisión del contenido del MAP y realizar un seguimiento del cumplimiento de los indicadores definidos en la matriz de trazabilidad.

Para facilitar este seguimiento, el documento también indica que se podrán adaptar herramientas existentes de reporte o se crearán plantillas que permitan un control y monitoreo adecuado acordados con el Gobierno de Guatemala, para reforzar los sistemas de información nacionales de registro y rendición de cuentas.

Con respecto a esta voluntad expresada en el momento de diseño, tal y como se señala en el apartado de procesos, sí se creó el GEC como un espacio multiactor para el diseño y también seguimiento del MAP, así como los espacios de seguimiento con el Gobierno de Guatemala.

En lo que se refiere a las herramientas de reporte, fue en un momento posterior (año 2015) cuando se hizo un esfuerzo por desarrollar un marco de resultados con indicadores y metodologías específicas para el levantamiento de información correspondiente a cada uno de ellos (ver apartado de 5.3. sobre estructura).

Por último, tampoco se incluyó en el documento de diseño, una previsión de los instrumentos y recursos comprometidos para contribuir a cada uno de los resultados propuestos. Sin embargo, si bien existe una manifestación de intenciones por parte de la AECID para que esta previsión de instrumentos de financiación y recursos quede expresada en el MAP (y así se expresa en el documento de "Metodología para la elaboración de los MAP"), no es posible ni recomendable hacerlo, si las previsiones presupuestarias de las que disponen las OTC, son anuales.

3) Las políticas y estrategias de desarrollo de Guatemala

Como se ha comentado anteriormente, el proceso de diseño del MAP (2013-2019) tuvo una considerable participación de las instituciones de Gobierno de Guatemala.

Estos actores se sienten representados por los resultados del MAP, ya que responden a sus políticas de desarrollo, tanto de aquellas vigentes en el momento de diseño (Pactos de Gobierno 2012-2016: "Pacto Hambre Cero", "Pacto por el Desarrollo Económico y el Ordenamiento Fiscal" y "Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz"), como los vigentes durante su implementación (Plan Nacional

de Desarrollo “K’ATUN Nuestra Guatemala 2032”). Esta afirmación se refiere muy especialmente a la reducción de la desnutrición.

En lo que se refiere a la reducción de la violencia de género (inicialmente, reducción de muertes violentas de mujeres), estos procesos participativos y la posterior implementación de los programas, lograron situar la violencia de género en la agenda política de Guatemala, lo que se puede señalar como un gran logro de la CE. Sin embargo, también cabe señalar ciertas reticencias iniciales de los socios sobre la priorización geográfica del programa de “violencia contra las mujeres” con el argumento de que los índices de muertes violentas de mujeres del departamento de Sololá no eran los más altos de Guatemala². Esta definición geográfica debe entenderse en el marco de un esfuerzo de coordinación entre el Ministerio público y el Organismo Judicial que en los años 2013 y 2014 deciden ir de la mano con la extensión de la cobertura de los sistemas y modelos especializados de atención (Modelos de Atención Integral a Víctimas y Juzgados Especializados). Con el fin de coordinar a los donantes, se repartió en zonas geográficas el apoyo de la comunidad internacional, siendo Sololá el departamento en el que AECID tenía un mayor valor agregado y estaba dentro su MAP. Por otro lado, tras el trabajo realizado en la zona y un conocimiento más profundo de las cifras “ocultas” de la violencia contra las mujeres, sí reconocen ahora la importancia de trabajar en dicha zona.

También es importante considerar que, si bien es necesaria la alineación con el Gobierno de Guatemala, entre otras cosas para contribuir a su apropiación, el MAP también es una planificación compartida entre los actores de la CE, por tanto, la definición y diseño del MAP debe, como ya se ha comentado, recoger las perspectivas del conjunto de los actores.

5.2. SOBRE LA DIMENSIÓN DE LOS PROCESOS

Como principales procesos dentro de la implementación del MAP se han considerado:

- 1) Selección de socios
- 2) Formulación y selección final de propuestas
- 3) Capacidad de adecuación a los cambios de contexto
- 4) Incorporación de los enfoques transversales

1) Selección de socios en bilateral directa

La selección de socios en la modalidad de cooperación bilateral está lógicamente condicionada por los dos resultados de desarrollo propuestos en el MAP y el reconocimiento del valor añadido de la AECID en procesos de fortalecimiento

² Validado en (Heinrich, 2018)

institucional y diseño y puesta en marcha de políticas públicas en los sectores de experiencia.

Teniendo en cuenta las anteriores condiciones, la SESAN y la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ) podrían entenderse como dentro de sus contrapartes naturales.

Ahora bien, si bien esta selección puede ser “lógica” en términos de formulación y objetivos perseguidos, quizás ha faltado un análisis previo más profundo sobre las capacidades técnicas y financieras, transparencia, gobernabilidad, características e idoneidad de los socios. Este tipo de análisis es necesario por varias razones:

- Para asegurar cierta alineación entre misión, visión y objetivos de la intervención.
- Para identificar las principales barreras que pueden condicionar la ejecución y, por tanto, disminuir riesgos.
- Para diseñar un plan de fortalecimiento institucional que venga a trabajar con el socio sus principales debilidades y necesidades.

La identificación de riesgos a la hora de seleccionar a los socios es clave para eliminar potenciales barreras en la posterior ejecución de la intervención.

2) Formulación y selección final de propuestas en bilateral directa

Durante el ejercicio de revisión, los socios locales han manifestado un acompañamiento cercano de la OTC en la formulación de las actividades y del presupuesto. Este acompañamiento, se extiende también al conjunto de la AECID puesto que, desde España, también se ejerce un papel importante en la definición y selección final de las propuestas de cooperación bilateral.

En este sentido, cabe destacar la escasa participación que tiene la OTC en los apoyos presupuestarios realizados a través de la modalidad de cooperación multilateral, lo que también coincide con la menor alineación de esta modalidad con los resultados definidos en el MAP. La OTC tiene, sin embargo, un papel más activo en la selección de las propuestas de las ONGD que, si bien se realiza desde Madrid, el criterio de la OTC tiene un peso importante.

3) Capacidad de adecuación a los cambios de contexto

Durante el diseño del MAP no se introdujeron mecanismos de adaptación a los cambios de contexto en un sentido explícito. Sin embargo, aunque estos mecanismos no estuvieran considerados en un primer momento, una vez que se participa en espacios de análisis de la coyuntura del país y se introducen otros espacios de reflexión y seguimiento a lo largo de la implementación del MAP, ya

se dispone de una herramienta propicia para la identificación de este tipo de necesidades y el diseño de planes de contingencia o cambios de estrategia. En este sentido, el G13 funge como un espacio de diálogo, análisis y discusión sobre aspectos de la coyuntura del país y la respuesta y atención de la cooperación internacional y el GEC como espacio de seguimiento.

Por otro lado, también hay que considerar que el MAP tiene el objetivo de ser una planificación estratégica geográfica y, por tanto, también debe considerar con cautela las reorientaciones de sus objetivos o resultados propuestos a otros completamente diferentes y, muy especialmente, en países de contextos tan cambiantes y necesidades tan urgentes como es el caso de Guatemala (cambios de gobierno, hambre, cambio climático, migraciones, emergencias, etc.). Cabe señalar también que, ante la necesidad de respuesta inmediata, el MAP cuenta con la modalidad de Ayuda Humanitaria que permite atender emergencias sin necesidad de hacer un cambio de planificación estratégica.

Por último, es importante señalar que el MAP ha tenido la flexibilidad de introducir ciertos cambios en la formulación de sus resultados para tratar de dar cabida a algunas de las inquietudes de otros actores de la CE. Esto ha sido así, en concreto, al modificar el objetivo del programa 2 del MAP, siendo este inicialmente: "Reducción del número de Muertes Violentas de Mujeres" y pasando posteriormente a "Reducción de la violencia contra la mujer".

4) Incorporación de las prioridades transversales

Aunque el MAP mencione la inclusión de las 4 prioridades transversales (enfoque basado en derechos, enfoque medio ambiental, enfoque de género y enfoque de pertinencia cultural), como ya se ha comentado en el apartado de diseño, este no dispone de orientaciones ni instrumentos para operativizar las prioridades y tampoco existen indicadores que permitan medir y valorar cómo cada proyecto o programa, y el MAP en su totalidad, aportan o no a su integración. Por tanto, el nivel de inclusión de estas prioridades ha dependido del (i) perfil y capacidad técnica del equipo de la OTC en cada momento y de (ii) las prioridades, perfil o capacidad técnica de cada uno de los socios u organizaciones a cargo de la ejecución de los proyectos, más que desde un impulso propio desde el MAP.

Como resultado de lo anterior, se verifica que, de una manera general, a pesar de la referencia a las prioridades transversales en las fichas de formulación y criterios de valoración de los proyectos, la OTC no ha priorizado su inclusión efectiva en la actuación del resto de los actores.

Sobre este punto, importa todavía señalar que, según las particularidades de cada programa, la sensibilidad a cada una de las prioridades mencionadas puede ser mayor, por ejemplo, género en los programas de violencia contra las mujeres

y niñas o del programa indígena, medioambiente con el fondo del agua, etc. En este sentido, los socios de gobierno han puesto en valor el trabajo de los responsables de programa de la AECID para la inclusión de estas prioridades transversales durante la formulación de los proyectos.

5.3. SOBRE LA DIMENSIÓN DE ESTRUCTURA

En la dimensión de estructura se han analizado:

- 1) Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación
- 2) Sistemas de gestión del conocimiento
- 3) Presupuesto y modalidades de financiación

1) Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación

El MAP ha de servir como referente para el resto de los actores de la CE en el diseño, pero también en la implementación y el seguimiento.

Como se ha comentado, durante la fase de diseño del MAP se previó que el GEC, a través de revisiones anuales, pudiera ser el mecanismo principal de seguimiento, tanto para los actores de la CE, como para los socios locales. Más allá de espacios de seguimiento donde puedan participar el conjunto de actores (o al menos estar representados), el MAP necesita de una estructura, un mecanismo de monitoreo y seguimiento, compartido por los diferentes actores, que sirva tanto para levantar información, como para interpretarla y tomar decisiones informadas.

La definición de este sistema de monitoreo y seguimiento, compuesto por indicadores y metodología de levantamiento de información (ficha por indicador), se elaboró unos años más tarde del arranque del MAP, en el año 2015. El desarrollo de este marco de resultados, para el que se contrató una consultoría externa y que supuso un gran esfuerzo por parte de la OTC y de las ONGD, resultó en un complejo sistema de monitoreo y seguimiento (con indicadores a nivel de actividad, proceso y resultados-intermedios y finales) que no fue realmente utilizado por ninguno de los actores de la CE o socios de Gobierno. Además, este sistema de monitoreo y seguimiento presentó una serie de debilidades importantes, algunas de ellas:

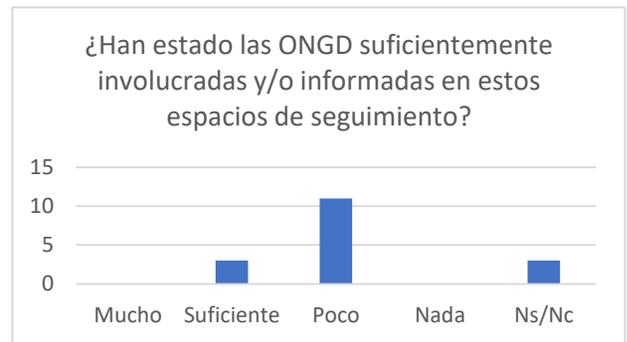
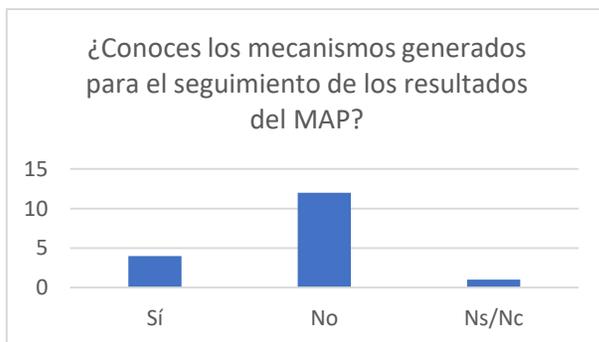
- Carecía de una línea de base: Se realizó un informe de seguimiento en el año 2016 que se pretendía que constituyera esta línea de base. Sin embargo, no se realizó un levantamiento de información exhaustiva relacionada con los indicadores propuestos.
- Estaba compuesto por un set de indicadores comunes que se propusieron en una fase posterior lo que complicó la apropiación de los diferentes actores,

especialmente de aquellos que no habían participado en su definición o ya tenían en marcha sus propios sistemas de información que podían coincidir o no con los propuestos.

- Probablemente, también por su nivel de complejidad, los socios de Gobierno no lo utilizaron, la propia OTC no se apropió del mismo y muchas ONGD no lo utilizan, mientras que otras dicen no conocerlo. (Ver gráfico 2 y 3)
- En línea con lo explicado en apartados anteriores, algunos de los actores, especialmente las ONGD, no sienten que el MAP refleje sus prioridades de trabajo, por tanto, no se inclinan a utilizar los indicadores propuestos. Esto ocurre especialmente en lo que se refiere al programa de reducción de la violencia contra las mujeres, cuyos resultados sienten que están más enfocados a resultados de contribución a las prioridades de Gobierno que a procesos más intermedios (atribución directa de la CE).
- La información levantada por las diferentes organizaciones no es agregable.
- Como consecuencia, si bien durante una fase de la ejecución del MAP el GEC sí fue un espacio activo (impulsando incluso grupos de trabajo sobre diferentes temáticas), en términos de seguimiento sirvió más para demandar a las ONGD información sobre los avances de sus intervenciones e indicadores, que como espacio de seguimiento, reflexión e información de los progresos del MAP en su conjunto.
- Es importante destacar que tampoco ha habido durante el proceso del MAP, evaluación intermedia en profundidad o final, si bien sí han existido dos informes técnicos intermedios que no han sido socializados con los diferentes actores de la CE.

Gráfico 2. Valoración de las ONGD consultadas sobre los mecanismos de seguimiento

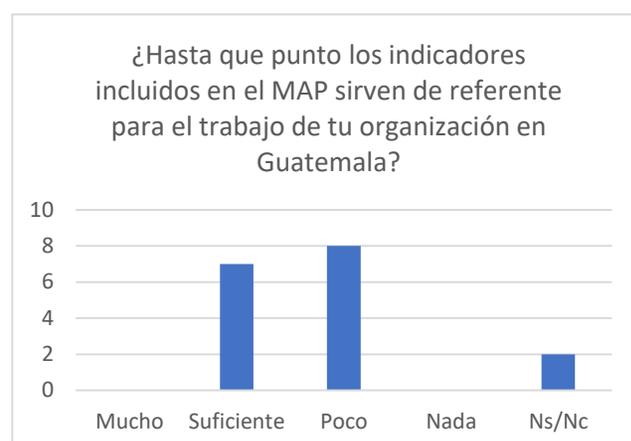
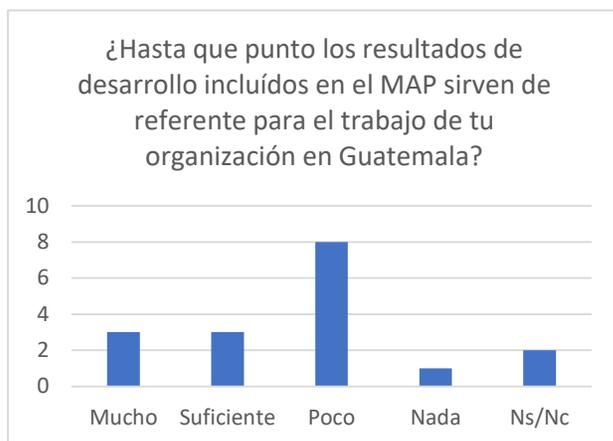
Gráfico 3. Valoración de las ONGD consultada sobre su grado de participación



Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios a ONGD

Gráfico 4. Valoración de las ONGD sobre el MAP como referente

Gráfico 5. Valoración de las ONGD consultadas sobre los indicadores del MAP como referente



Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios a ONGD

También es importante destacar que, aunque no ha habido espacios de seguimiento adecuados o establecidos formalmente, la OTC sí hace un acompañamiento de las ONGD cuando estas necesitan alguna cuestión específica o a solicitud de la OTC para coordinar proyectos e intervenciones temáticas. Cabe destacar, que en materia de violencia de género se constituyó durante un periodo una mesa técnica de proyectos financiados por AECID.

La relación con otros actores como la cooperación descentralizada se establece más a niveles de coordinación, con mayor o menor éxito, que de seguimiento.

A nivel de socios locales, hay un sentimiento generalizado de satisfacción en cuanto al rol que la AECID juega en el proceso de identificación, diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos, sin embargo, este seguimiento es más a nivel de intervenciones puntuales, que del MAP en su conjunto.

Los propios socios de gobierno: SESAN, SEGEPLAN, el Ministerio de Cultura, SEICMSJ, sí dicen haber participado en espacios de seguimiento del MAP, pero comparten que los espacios y herramientas utilizadas para medir el avance son deficientes.

2) Sistemas de gestión del conocimiento

El MAP es fuente de muchísimo conocimiento, tanto a nivel técnico: metodologías de intervención, enfoques, asesorías, cooperación técnica; como a nivel de gestión: gestión de alianzas, coherencia de políticas, fortalecimiento institucional y procesos de apropiación, armonización, coordinación de actores, etc. Áreas en las que, especialmente la AECID, ha adquirido mucha experiencia y cuenta con muchas lecciones aprendidas y casos de éxito que podría capitalizar.

Sin embargo, durante el desarrollo de la revisión, no se han encontrado herramientas dirigidas a la integración y gestión del conocimiento por parte de la AECID. Aunque sí es cierto que muchas intervenciones cuentan con herramientas dirigidas a la gestión del conocimiento de esa intervención concreta, por ejemplo, sistematizaciones (tanto en cooperación bilateral como en descentralizada), documentos de lecciones aprendidas o evaluaciones.

3) Presupuesto y modalidades de financiación

La implementación del MAP se ha realizado principalmente a través de las siguientes modalidades de financiación:

- Multilateral
- Bilateral directa
- ONGD (a través de diferentes instrumentos como convocatorias de proyectos, innovación, convenios...)
- Ayuda humanitaria
- Cooperación delegada
- Cooperación descentralizada

Como se ha comentado anteriormente, la implementación del MAP ha venido marcada por un periodo de post crisis económica y una importante reducción de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que limitaron enormemente la disponibilidad presupuestaria para el logro de los resultados propuestos en el MAP. En cualquier caso, considerando la amplitud de la definición de los resultados, y la ausencia de metas específicas, es complicado estimar cuanto habría sido el presupuesto necesario.

Si bien sí se consideran pertinentes las diferentes modalidades, la falta de presupuesto hace aún más necesario un esfuerzo de complementariedad entre las mismas, y un mayor análisis de cómo, de esa manera, puede haber una mejor división del trabajo que contribuya a una mayor eficacia de la ayuda.

En el diseño del MAP no se incluyó un análisis de la complementariedad entre las diferentes modalidades de financiación contempladas para la implementación del MAP. Sin embargo, éstas sí se están dando, por ejemplo, en la línea de violencia

de género, entre la modalidad de bilateral directa y delegada o en la línea de lucha contra la desnutrición, entre la bilateral, descentralizada y el Fondo del Agua.

En términos de previsibilidad presupuestaria de la ayuda, cabe mencionar que el MAP no ha contribuido a mejorarla puesto que no se dispone de planificaciones presupuestarias con marcos temporales mayores a un año, lo que, por otro lado, también dificulta una ayuda más programática y a sincronizar las actuaciones con los ciclos de planificación del Gobierno de Guatemala. Sin embargo, también es cierto que las variaciones presupuestarias de los últimos años han sido pequeñas por lo que sí cabe cierta intuición de la disposición de fondos anual.

5.4. SOBRE LA DIMENSIÓN DE RESULTADOS

Por último, dentro de la dimensión de resultados, el principal aspecto analizado ha sido la contribución a la Agenda de Eficacia de la Ayuda en términos de:

- 1) Armonización y articulación de actores
- 2) Apropiación
- 3) Alineación

Así como otros aspectos complementarios como:

- 4) Iniciativas multiactor y vinculación de sector privado
- 5) Comunicación, visibilidad y transparencia y
- 6) Ventajas comparativas de la CE

1) Armonización y articulación de actores

La armonización entre la CE y otras agencias de cooperación, especialmente, multilaterales, ha sido bastante alta durante la mayor parte del MAP. En este sentido, cabe destacar especialmente el programa de cooperación delegada de la UE en la AECID "Prevención de la Violencia y el Delito contra las mujeres, niñez y adolescencia".

El MAP ha marcado claramente los sectores y territorios de intervención para la CE. A partir de estos criterios, la AECID ha hecho un importante esfuerzo de articulación de intervenciones, tanto con sus socios (gobiernos u ONGD), como con algunos actores de la cooperación descentralizada, especialmente la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), y con otros actores internacionales, principalmente con el objetivo de dar continuidad y mayor integralidad a proyectos anteriores.

Sin embargo, diversos actores entrevistados, inclusive la OTC, han considerado que la AECID podría y debería fortalecer el enfoque territorial, promoviendo una mayor articulación entre proyectos y actores clave en los territorios priorizados, con el fin de lograr mayor impacto e integralidad.

Tal y como se explica a continuación, el nivel de diálogo, armonización y articulación de actores de la CE también ha sido diferente en función del tipo de actor:

- El GEC es el espacio que, por su mandato, tiene la misión de revisar los contenidos del MAP y hacer un seguimiento de cumplimiento de sus indicadores. Aunque durante los años de implementación del MAP, el GEC se reunió en diversas ocasiones y fue más o menos activo según el momento, no es un espacio diseñado para promover la coordinación y articulación de actores de la Cooperación Española, tanto por los actores que participan, como por los temas de trabajo abordados.
- A nivel de las Comunidades Autónomas (CCAA), la AACID es la única agencia con una representación permanente en el país. El alineamiento con el MAP y la articulación con la AECID es muy alta, siendo la AACID un actor muy relevante para la ejecución del MAP especialmente en lo que se refiere al resultado de reducción contra la desnutrición.
- Con el resto de los actores de la cooperación descentralizada, no se ha identificado una evidente coordinación. De hecho, la propia OTC tiene dificultades para conocer las intervenciones financiadas por los mismos que, si bien suelen estar alineados con el plan director de la CE, no lo están necesariamente con el MAP.
- Se identifica un déficit en cuanto a espacios de articulación entre las ONGD y los demás actores de la CE. A pesar de que sí existen reuniones periódicas entre la OTC y las ONGD, éstas sirven principalmente para abordar cuestiones puntuales de contexto y no tanto para una articulación estratégica entre actores.
- También existe una importante articulación con otros donantes internacionales y organizaciones multilaterales en conjunto, principalmente a través del G13 (espacio del que la propia AECID fue impulsor en sus orígenes).

Destacar también la participación de la AECID en espacios temáticos del G13 (relacionados con los resultados priorizados en el MAP) donde la AECID es un actor de referencia. Sin embargo, la coordinación que ocurre en estos espacios no se traduce en una efectiva identificación de prioridades y capacidades entre los actores de la CE.

- Por último, es importante destacar, a efectos de coordinación, la participación de la OTC y otros actores de la CE, principalmente ONGD, en el Equipo Humanitario País y el nivel de reconocimiento de OCHA al papel de los actores de la CE.
- En lo que se refiere a la armonización con actores guatemaltecos, es importante destacar la coordinación fluida entre la AECID y la SEGEPLAN, responsable de asistir y contribuir a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno de Guatemala. Esta coordinación se da a través de reuniones bilaterales y también a través del G13 en la que la SEGEPLAN es invitada a participar en determinadas ocasiones a efectos de coordinación.

2) Apropiación

La percepción general del conjunto de los actores de la CE es que no existe un liderazgo efectivo por parte del Gobierno de Guatemala en términos de implementación de estrategias de desarrollo.

A pesar de esta falta de liderazgo, el Gobierno sí se ha apropiado de algunas de las metodologías y enfoques de trabajo promovidos por la AECID y otros actores de la CE. En concreto, cabe mencionar la asunción de las Escuelas Taller y la metodología “Aprender haciendo” apoyada durante años por la AECID y asumida actualmente como parte de la política nacional, la puesta en marcha del MAIV y el Modelo de Investigación criminal del Departamento Especializado de Delitos contra la Vida (DEIC) de la Policía Nacional Civil y los Juzgados de Femicidio en Sololá o el “Modelo de Salud Incluyente” promovido por el Instituto de Salud Incluyente (ISIS) y apoyado por la AECID, sobre el que el Gobierno demostró un gran interés, al menos, en un primer momento.

Sí cabe una cierta nota de cautela en estos procesos de apropiación, especialmente, cuando se trata de iniciativas promovidas a nivel municipal y pasan a ser programas nacionales. La arquitectura institucional a nivel nacional es mucho más compleja, al igual que la disponibilidad presupuestaria, por ello, organizaciones que han dependido de un nivel más descentralizado (por ejemplo, las escuelas taller del nivel municipal), pueden poner en riesgo sus estructuras de financiación. Por tanto, ante estos procesos de apropiación y, por tanto, salida de la AECID, sí deben garantizarse previamente los mecanismos de sostenibilidad.

3) Alineación

En términos generales, el MAP está alineado con las prioridades del Gobierno de Guatemala. Sin embargo, en lo que se refiere específicamente a violencia de género, el “Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz” tiene un débil enfoque de

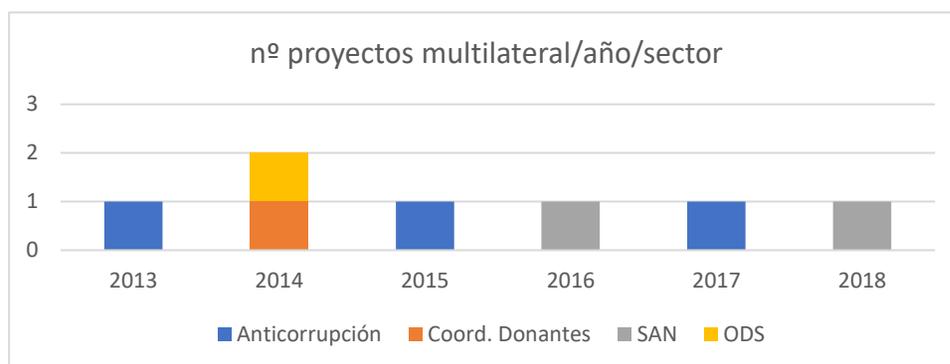
género y no prioriza acciones concretas para su erradicación, por lo que el MAP quizá debería haber buscado en su manifestación una mayor alineación al marco político y normativo internacional y nacional en materia de igualdad de género y lucha contra la violencia contra las mujeres, como la Política Nacional para la Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023 (PNPDIM) y Plan de Equidad de Oportunidades (PEO), la Ley de Dignificación y Desarrollo Integral de las Mujeres, ley contra la Discriminación y el Racismo, etc; además de incluir como paraguas las convenciones y tratados internacionales y regionales para la prevención, sanción y erradicación de la violencia de género contra las mujeres y las niñas. También cabe destacar que, si bien esta alineación no se ha hecho explícita en el documento, las acciones del programa de reducción de la violencia de género sí han estado alineadas de forma creciente con dichos marcos normativos.

En lo que se refiere a las modalidades concretas de financiación, esta alineación se ha reflejado en mayor o menor medida:

- A nivel de ONGD, el 100% de las intervenciones financiadas por la AECID desde el año 2014, están alineadas con los resultados señalados en el MAP³. Ahora bien, existen otras intervenciones de ONGD españolas no financiadas por la AECID de las que no se dispone de la información suficiente como para poder hacer una valoración en este sentido.
- La cooperación bilateral (de la AECID o de cooperación descentralizada como la AACID) y la delegada, también presentan un alto nivel de alineación de las intervenciones con el MAP.
- A nivel de cooperación multilateral, si bien por su naturaleza obedece a otros compromisos internacionales, solo dos de las siete (2/7) intervenciones financiadas está directamente relacionada con los resultados del MAP, en concreto, con la reducción de la desnutrición:

³ Se toma como referencia para este dato el listado de intervenciones financiadas en las diferentes modalidades aportado por la OTC.

Gráfico 6. Proyectos financiados por sector y año por la AECID en la modalidad de multilateral durante el MAP



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, la alineación de los actores de la CE con las prioridades de Gobierno es, en líneas generales, alta.

En relación con el gobierno guatemalteco, efectivamente, el uso de los sistemas nacionales del país ha supuesto un importante reto de la CE, especialmente para la cooperación bilateral, delegada y la descentralizada.

Los procedimientos, mecanismos de control y medidas punitivas de las diferentes instancias de coordinación, se han incrementado en tal medida que cada vez resulta más complicado obtener los vistos buenos necesarios para cada contratación o ejecución incluso a nivel de actividades. Esta altísima burocracia, compromete la agilidad y tiempos de los proyectos, haciendo casi imposible las ejecuciones presupuestarias previstas en cada intervención y marco temporal sin que sea necesaria una devolución de fondos. Además, existen disparidades en los ciclos de planificación y presupuestación entre España y Guatemala, que no permiten tener claridad sobre los fondos disponibles en los momentos de inclusión en el anteproyecto de presupuesto de Guatemala.

Por tanto, en los últimos años, la AECID está buscando diferentes estrategias para ejecutar fuera de los sistemas nacionales. Principalmente, estas estrategias se dirigen a buscar socios que no sean instancias públicas o bien que sean instancias públicas más descentralizadas (por ejemplo, mancomunidades) que no están obligadas a pasar por los sistemas nacionales cuando se trata de donación externa no reembolsable.

Ahora bien, si bien este aspecto no contradice necesariamente el principio de Armonización, sí sitúa a la AECID frente a una reflexión más profunda sobre qué objetivo concreto debe buscar con su cooperación bilateral.

Cuando se pregunta a los diferentes socios de gobierno, especialmente a la SEGEPLAN, su percepción es que la CE sí hace un alto uso de los sistemas nacionales, más aún cuando se compara con el resto de los donantes internacionales.

La SEGEPLAN, durante la entrevista realizada, reconoció que la lucha del Gobierno de Guatemala contra la corrupción ha llevado a complicar sucesivamente los procesos internos generando una “espantada” de donantes e incluso empresas. Sin embargo, sí considera que esas complicaciones alcanzaron su punto de inflexión y que ahora se debe más a una creencia extendida entre los donantes sobre la incapacidad institucional que a una realidad, aunque sí reconoce la falta de conocimiento de los diferentes socios de gobierno sobre cómo abordar la arquitectura burocrática.

También cabe destacar, por un principio de reciprocidad, que los retrasos de la AECID a nivel central en la emisión de las certificaciones de “cumplimiento de fines” supone un importante problema para las instituciones socias. Además de barreras para su funcionamiento, les supone un importante riesgo presupuestario ya que, de no obtener el certificado, deben pagar los incumplimientos desde los propios presupuestos de la institución que haya sido socia, más los intereses de demora; intereses que se acumulan año a año debido a dichos retrasos.

4) Iniciativas multiactor y vinculación del sector privado

Las prioridades definidas en el MAP han generado oportunidades para que las ONGD creen alianzas con otros actores por la complementariedad temática y territorial de las intervenciones aprobadas. Estas alianzas han estado formadas mayoritariamente por ONGD, AECID, otros donantes internacionales, multilaterales y/o universidades.

Las iniciativas multiactor van más allá de la implementación de proyectos o programas, por ejemplo, destaca la participación de actores de la CE en iniciativas de coordinación o espacios de reflexión temáticos.

Además, algunas de las modalidades de financiación de la AECID también han promovido estas alianzas, como es el caso de convenios o del fondo de innovación.

Cabe una mención especial el sector privado: a pesar de los diferentes esfuerzos y de su representación en el GEC (a través de la Cámara de Comercio y de la Oficina Comercial de la Embajada), se ha identificado que el sector privado español presente en Guatemala no visualiza cuál podría ser su rol como actor de cooperación, tampoco lo hace buena parte de las ONGD,

por lo tanto, no existe una coordinación efectiva de este sector con otros actores de la CE.

Sí es cierto que hay proyectos con ONGD en los que han participado empresas españolas con un papel más allá del de financiador, principalmente a través de la convocatoria de innovación de la AECID, pero en una escala demasiado reducida para poder hablar de coordinación efectiva.

Además, se considera que hay un desencuentro total a nivel de lenguaje, prioridades y confianza entre el sector social y el sector privado, que se debe entender por la naturaleza de ambos sectores y por el contexto e historia específicos de Guatemala, que dificultan la creación de una coordinación efectiva en el corto plazo.

En este sentido, cabe una reflexión sobre si el GEC es el espacio idóneo para incorporar al sector privado como actor de desarrollo y, de serlo, si los representantes del sector privado han de ser necesariamente la Cámara de Comercio y la Oficina Comercial, o se pueden incluir otras empresas/asociaciones que estén más cercanas en términos de lenguaje y visión de desarrollo.

Por otro lado, la AECID ha promovido acercamientos con actores del sector privado en Guatemala que están más alineados con el discurso de los ODS, lo que se ha traducido en la generación de puentes entre ellos y otros actores de cooperación internacional.

5) Comunicación, visibilidad y transparencia

Como se ha comentado, el diseño e implementación de mecanismos de seguimiento del MAP y gestión del conocimiento es una de las áreas de mejora más importantes de cara al nuevo MAP. Esto, unido a la falta de espacios de reflexión y mecanismos para comunicar los avances del MAP al resto de los actores, hace que los modelos de gestión y seguimiento del MAP no hayan contribuido de forma especial a generar una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Cabe mencionar que, si bien informar sobre el avance del MAP en su conjunto es extremadamente complejo en general y también por las diferentes barreras que se han venido comentando, también es cierto que eso no debe impedir mayor transparencia o comunicación sobre las intervenciones puntuales. En este sentido, de acuerdo a las entrevistas realizadas, durante el MAP no se han generado mecanismos que mejoren la comunicación o la transparencia en, por ejemplo, la cooperación bilateral o delegada. Tampoco

hay una rendición de cuentas hacia los diferentes actores relativa a los presupuestos gestionados desde la propia AECID o, en concreto, la OTC.

Por otro lado, también cabe destacar el esfuerzo que ha realizado la OTC en términos de comunicación al incorporar personal experto, así como al elaborar y ejecutar una estrategia de comunicación en diferentes niveles que busca transmitir no solo el trabajo de la AECID sino el del conjunto de actores de la CE. Esta estrategia de comunicación ha permitido abrir un canal de diálogo y rendición de cuentas, tanto hacia la sociedad civil de España y Guatemala, como hacia el interior de la AECID o hacia los diferentes actores de la CE en Guatemala, incluyendo a los socios nacionales e internacionales. Sin embargo, no ha habido un monitoreo o seguimiento que indique hasta qué punto esta estrategia está logrando una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Entre los instrumentos que se han utilizado destacan: Boletín de noticias, redes sociales, notas de prensa, canales digitales de organizaciones socias y un programa de radio, "La Ventana".

6) Ventajas comparativas de la CE

La definición de los resultados de desarrollo tuvo en cuenta un análisis previo de la trayectoria y experiencia de la CE en Guatemala. La implementación y desarrollo del MAP sin duda alguna ha venido a corroborar estas ventajas comparativas (en lucha contra la desnutrición y en reducción de la violencia contra mujeres y niñas) y ha supuesto un avance mayor como referencia sectorial sectorial. Como muestra, cabe destacar el logro de haber posicionado la violencia de género en la agenda política de Guatemala.

Más allá de la experiencia en este tipo de intervenciones, el conjunto de los actores entrevistados que no son de la cooperación española (multilaterales, Gobierno de Guatemala, sociedad civil guatemalteca, etc.) reconocen este valor añadido. Cooperación delegada como la de la UE en la AECID, financiaciones de donantes internacionales, alianzas con multilaterales y la participación como líderes en espacio de coordinación y aprendizaje temático (por ejemplo, Acción contra el Hambre en el clúster de nutrición o el liderazgo de la AACID en la mesa de cooperantes de Chiquimula), respaldan esta afirmación.

También es importante señalar como otras ventajas comparativas, toda la experiencia adquirida y reconocida en Guatemala en otros sectores como Cultura y Patrimonio o Ayuda Humanitaria. Por último, si bien queda recogida en el resultado de desnutrición, cabe mencionar por separado la ventaja comparativa de la CE en agua y saneamiento. De hecho, el Fondo del Agua

cuenta con metodologías y enfoques que han venido desarrollando durante los últimos años y que son reconocidas también por otros actores internacionales.

6. PRINCIPALES CONCLUSIONES

La principal conclusión del proceso de revisión es que el MAP (2013-2019) ha contribuido de forma significativa a la Agenda de Eficacia y Calidad de la CE de acuerdo a los principales retos señalados en el cuadro 1: ha logrado una importante concentración de la ayuda en términos de resultados de desarrollo y en términos geográficos, ha apoyado el fortalecimiento de las capacidades institucionales de Guatemala y ha potenciado las relaciones entre los actores de la CE. Como principales retos para los próximos años, se encuentran la mejora de los mecanismos de seguimiento, gestión del conocimiento, coordinación de los actores de la CE y rendición de cuentas y la integración efectiva de los enfoques transversales, tanto en el diseño como en la implementación y seguimiento.

A continuación, se ofrecen conclusiones más específicas sobre cada una de las dimensiones analizadas:

- 1) El diseño del MAP supuso un importante esfuerzo de concentración, tanto a nivel de resultados como a nivel geográfico, que se valora como necesario de acuerdo a los principios de la “Agenda de la Eficacia de la Ayuda”. Este ejercicio de concentración tuvo, sin embargo, dos debilidades importantes:
 - Quedaron fuera del diseño varios sectores de trabajo en los que la CE en Guatemala tiene un importante valor añadido y experiencia adquirida a lo largo de los años: “Cultura y Patrimonio”, “Fondo del Agua” y “Ayuda Humanitaria”. Sin embargo, a la hora de la implementación, sí se han continuado financiando estos sectores por su importante contribución en términos de resultados de desarrollo. La Ayuda Humanitaria debe quedar fuera de cualquier esfuerzo de concentración, pero sí debe ser mencionado en los MAP.
 - El sentir de las ONGD es que los resultados formulados, no terminan de recoger sus enfoques de trabajo, que sienten que están más alineados con las prioridades del Gobierno.
- 2) La implementación y desarrollo del MAP sin duda alguna ha venido a corroborar las ventajas comparativas identificadas durante el diseño del MAP, es decir, lucha contra la violencia de género, desnutrición infantil, “Cultura y Patrimonio”, SAN o Ayuda Humanitaria.

- 3) En el proceso de diseño del MAP participaron diferentes actores a través del GEC y a través de talleres o espacios de reflexión. Entre estos actores cabe mencionar los socios de gobierno guatemalteco, ONGD y otros actores de la CE como el Centro Cultural, el Centro de Formación de Antigua, la Oficina Comercial de la Embajada y la Cámara de Comercio de España.
- 4) La inclusión y promoción de las 4 prioridades transversales de la CE (enfoque basado en derechos, enfoque medio ambiental, enfoque de género y enfoque de pertinencia cultural) es una de las principales debilidades del MAP revisado. Si bien estos enfoques se mencionan en el documento, este no dispone de orientaciones ni instrumentos para operativizar los enfoques y tampoco existen indicadores que permitan medir y valorar cómo cada proyecto, y el MAP en su totalidad, aportan o no a la integración de los enfoques.
- 5) El alineamiento del MAP con las políticas de Guatemala es alta, correspondiendo ambos resultados de desarrollo a las prioridades del gobierno, tanto en el momento del diseño como en el de su implementación (lucha contra la violencia y desnutrición infantil). En este sentido, también son destacables los esfuerzos de coordinación realizados por la OTC con los socios de gobierno e instituciones responsables de la coordinación de políticas.

Sin embargo, en lo que se refiere específicamente a violencia de género, el MAP quizá debería haber buscado una mayor alineación al marco político y normativo internacional y nacional en materia de igualdad de género y lucha contra la violencia contra las mujeres. Además de incluir como paraguas las convenciones y tratados internacionales y regionales para la prevención, sanción y erradicación de la violencia de género contra las mujeres y las niñas.

En relación al uso de los sistemas nacionales de Guatemala, la CE ha hecho un destacable esfuerzo por utilizarlos. Sin embargo, las propias barreras de estos sistemas, altamente engorrosos, han generado retrasos y devolución de fondos en las intervenciones planteadas. Por ello, la OTC está buscando estrategias para evitar estas barreras. Estrategias que pasan principalmente por la selección de socios que no tengan la obligación de pasar por estos sistemas, principalmente, instituciones de conocimiento, mancomunidades, etc.

Si bien es lógico buscar estas estrategias, este proceso también debe ir acompañado por una reflexión de los objetivos que busca cada donante con su cooperación, ya que contribuir a estos objetivos, determina la selección de los socios.

- 6) La armonización entre la CE y otros cooperantes, especialmente, bilaterales y multilaterales, ha sido bastante alta durante la mayor parte del MAP

Destacan los importantes esfuerzos de coordinación que la OTC ha realizado con otros actores internacionales (donantes, multilaterales, etc.), por ejemplo, en el G13 o en el Equipo Humanitario País.

También existe una alta articulación con otros actores de la CE, principalmente con la AACID, aunque también con algunas ONGD a nivel de la ejecución de determinados proyectos. Sin embargo, no se han identificado espacios generados para fomentar la coordinación estratégica del conjunto de los actores de la CE (principalmente cooperación descentralizada, ONGD, universidades, etc.).

- 7) Si bien no existe un liderazgo efectivo por parte del Gobierno de Guatemala, el MAP sí ha promovido la apropiación de iniciativas que han venido siendo apoyadas por la CE, por ejemplo, las Escuelas Taller y la metodología "Aprender haciendo" o Modelo de Atención Integral a Víctimas (MAIV) del Ministerio Público, y el Modelo de Investigación criminal del Departamento Especializado de Delitos contra la Vida (DEIC) de la Policía Nacional Civil y los Juzgados Especializados en Femicidio y Otras Formas de Violencia contra las Mujeres.
- 8) Durante la fase de diseño, se previó que fuera el GEC, a través de revisiones anuales, el mecanismo principal de seguimiento del MAP. De acuerdo a su misión, durante la implementación del MAP, el GEC ha realizado diversos esfuerzos solicitando información a las ONGD sobre el avance de sus actividades. Sin embargo, la falta de un sistema de monitoreo sencillo y compartido con el conjunto de la CE u otros mecanismos de levantamiento de información, han hecho imposible agregar la información del tal manera que el GEC pudiera cumplir su misión de seguimiento y reflexión sobre los avances del MAP. Por otro lado, las ONGD sienten que este flujo de información ha sido principalmente unidireccional, puesto que no se devolvía la información global sobre el conjunto de las intervenciones: bilateral, multilateral, delegada, etc.
- 9) La definición de este sistema de monitoreo tuvo lugar unos años más tarde al diseño del MAP (en el año 2016). Sin embargo, presentó una serie de debilidades como: no contó una línea de base, la batería de indicadores era muy extensa y los indicadores que ya levantaba cada organización no eran agregables. Por tanto, no llegó a haber una apropiación de los diferentes actores sobre la propuesta metodológica y no llegó a utilizarse.
- 10) No se han realizado evaluaciones intermedia o final del MAP.
- 11) Si bien durante el MAP se está generando muchísima información, tanto a nivel técnico como de gestión, esta no está siendo capitalizada y gestionada

en todo su potencial por la ausencia de herramientas específicas para el MAP de gestión del conocimiento.

- 12) El presupuesto y medios disponibles para la ejecución del MAP han sido insuficientes para el logro de los resultados propuestos (quizá excesivamente ambiciosos).
- 13) En un escenario de creciente reducción presupuestaria, se hace más necesaria la complementariedad entre actores y modalidades de financiación, ejercicio que no se ha percibido durante la revisión del MAP (especialmente en lo que se refiere a las modalidades de financiación).
- 14) El MAP sí ha contribuido a una mayor previsibilidad de la ayuda puesto que se ha mantenido constante en las prioridades geográficas y temáticas definidas a través de sus resultados. En términos presupuestarios, si bien no han sido posibles planificaciones con marco temporal mayor a un año, los presupuestos se han mantenido relativamente constantes, especialmente en los últimos años.
- 15) La implementación del MAP no ha contribuido de manera significativa a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas hacia los actores de la CE, especialmente en lo que se refiere a la cooperación bilateral y delegada.

Por otro lado, la OTC ha realizado importantes esfuerzos durante los últimos años para mejorar la comunicación y visibilidad de la CE hacia diferentes públicos objetivo (actores de la CE, en particular las ONGD, socios locales y la sociedad en su conjunto).

- 16) Durante la implementación del MAP se han generado numerosas iniciativas multiactor, especialmente entre la AECID, ONGD y multilaterales, tanto a nivel de intervenciones como de espacios de coordinación o aprendizajes.
- 17) Cabe destacar que la OTC ha realizado diversos esfuerzos para vincular al sector privado español como potencial agente de desarrollo, sin embargo, todavía hay un completo desencuentro a nivel de lenguaje, prioridades y confianza entre el sector social y el sector privado. También se han realizado algunos esfuerzos, probablemente más fructuosos, para vincular al sector empresarial guatemalteco, especialmente a través de CENTRARSE.

7. RECOMENDACIONES

Objetivo 1	Posicionar el MAP como marco de referencia para el conjunto de actores de la CE
Prioridad:	Alta
Recomendación:	<p>Para lograr posicionar al MAP como un marco de referencia común para los diferentes actores se debe fomentar una participación activa y real del conjunto de los actores, tanto del sector público, como de organizaciones de la sociedad civil (guatemalteca y española), empresas, AGE, etc.</p> <p>Si bien el GEC puede ser el motor del proceso de diseño, es recomendable impulsar la participación del resto de los actores a lo largo de toda la fase de diseño, también en <u>la reflexión inicial</u>. Involucrar al conjunto de actores desde la reflexión inicial es clave porque es en ese momento cuando se analizan aspectos como la situación del país, incluyendo contenidos relativos a la igualdad de género, DDHH, diversidades y sostenibilidad ambiental, los acuerdos internacionales con los que se desea alinearse, la visión de futuro deseada y otros aspectos como capacidades y necesidades.</p> <p>Una vez se logra una comprensión común del problema es más fácil formular después los objetivos o resultados deseados y diseñar estrategias compartidas para contribuir a estos resultados desde el valor añadido de cada uno de los actores.</p> <p>En este proceso de participación para la construcción del MAP, también se recomienda incluir actores guatemaltecos de niveles más descentralizados (por ejemplo, mancomunidades, Consejos de Desarrollo Departamental [CODEDE], Ayuntamientos...). Esta participación, que va más allá de los niveles centrales de Gobierno (SEGEPLAN, MINFIN y resto de ministerios e instancias de coordinación), es clave para integrar y alinearse, no sólo las políticas país, sino con el sentir de las comunidades e integrar de facto el enfoque de diversidad cultural de forma transversal, es decir, no solo en la implementación de las iniciativas individuales, sino recogido desde el propio proceso de diseño del MAP.</p> <p>Por otro lado, esta integración ya estaría contribuyendo a la eficacia del siguiente MAP puesto que permite una identificación previa de actores.</p> <p>Para lograr esta participación en las diferentes etapas del diseño de un MAP (reflexión inicial, decisiones estratégicas, marco de asociación, mecanismos de seguimiento y adaptación, etc.) es recomendable utilizar una variedad de herramientas (espacios de reflexión-talleres, cuestionarios, etc.). También es importante valorar cuando puede ser enriquecedor y eficiente juntar actores de diferente naturaleza en estos espacios para realizar reflexiones comunes y cuando va a ser más eficiente establecer espacios separados, según el avance de las reflexiones.</p>
Recursos	Conjunto de actores, espacios talleres, dinamizador externo

Objetivo 2	Integración de enfoques prioritarios transversales
Prioridad:	Alta
Recomendación:	
<p>Para lograr una mayor integración de los enfoques prioritarios es importante buscar la alineación con aquellos marcos normativos o estratégicos de Estado y utilizar como paraguas las convenciones y acuerdos internacionales, especialmente, en los que respecta a género, infancia y derechos humanos.</p> <p>Adicionalmente, es importante diseñar indicadores específicos sobre cada uno de estos enfoques en el sistema de monitoreo. En este sentido, desde el Fondo del Agua en sede AECID ya se están trabajando listas de verificación sobre DDHH y género para apoyar a los gestores de los proyectos.</p> <p>Se recomienda adaptar estas listas de verificación para que sirvan al mismo propósito en los diferentes programas apoyados desde la OTC, así como para el conjunto del MAP.</p>	
Recursos	Conjunto de actores

Objetivo 3	Fortalecimiento del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación
Prioridad:	Media
Recomendación:	
<p>Definición del sistema de monitoreo para el MAP que integre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Un set de indicadores con las siguientes características:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad muy limitada de indicadores que respondan a las principales prioridades de la CE en términos de desarrollo y de gestión. 2. Combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos. 3. Integrar indicadores de contribución y de atribución (indicadores de procesos, de resultados y de impacto), sin embargo, es necesario encontrar el equilibrio entre volumen de información a levantar <i>versus</i> costo, complejidad y recursos. 4. Cada indicador debe incluir una ficha específica indicando cuestiones como unidades, sistema de levantamiento de información, responsables, etc. - <u>Diseño del sistema de levantamiento de información:</u> esta información se debe levantar por los diferentes actores y programas y centralizarlo donde se defina (por ejemplo, el GEC). Por tanto, es necesario definir conjuntamente: 	

la metodología para el levantamiento de la información,
las fuentes que se utilizarán,
unidades de medida de cada indicador,
los responsables de la medición, del filtrado y la agregación, etc.

- Participación de diferentes actores: involucrar a los diferentes actores en el sistema de monitoreo permite un levantamiento de información más descentralizado y, por tanto, menos costoso, aparte de otras externalidades menos cuantificables como mayor transparencia y apropiación del conjunto de actores. Ejemplos de espacios descentralizados de levantamiento de información son: las mesas técnicas de los proyectos, sistemas nacionales de información, los propios socios, ONGD, etc.
- Teniendo en cuenta lo anterior, para el correcto levantamiento y análisis de la información, se debe capacitar a los actores que vayan a participar en cualquier de las fases del sistema de monitoreo.
- Por último, si no se cuenta con suficiente capacidad para el diseño del sistema de monitoreo, es importante el apoyo de una persona experta en el tema.

Además del sistema de monitoreo, se recomienda reforzar el **sistema de seguimiento**. En concreto, los aspectos que se recomienda reforzar son los siguientes:

- Definir espacios de reflexión y análisis por programa entre los responsables de la OTC y los diferentes actores, especialmente ONGD. Estos espacios son clave para generar mayores complementariedades y sinergias.
- Definir espacios de reflexión y análisis también del MAP en su globalidad con el conjunto de actores

Por último, el sistema de monitoreo y seguimiento debe diseñarse también de la mano de un sistema de gestión del conocimiento dirigida tanto a los aspectos técnicos (metodologías de intervención, enfoques, etc.), como a aspectos de gestión (alianzas multiactor, espacios de coordinación, participación, etc.).

Recursos	Conjunto de actores, consultoría externa, espacios de reflexión
----------	---

Objetivo 4	Integración mecanismos de adaptación del MAP
Prioridad:	Alta
Recomendación:	
<p>Cuando se plantean mecanismos de adaptación del MAP a los cambios de contexto, se deben considerar dos tipos de cambios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cambios de contexto que lleven a la reflexión sobre un cambio de prioridades en el MAP o 2) cambios de contexto que lleven a plantear cambios en las estrategias orientadoras para el logro de estos resultados. <p>En lo que se refiere al primer aspecto (1), es importante tener en cuenta que el MAP es un documento de planificación estratégica (4 años) para abordar los aspectos ya de por sí urgentes y necesarios en Guatemala, por tanto, se debe considerar con cuidado qué cambios de contexto pueden ser más determinantes y exigen una adaptación de la planificación.</p> <p>En lo que se refiere al segundo aspecto (2), los mecanismos de adaptación pasan por el análisis de las propias estrategias del MAP para determinar si están funcionando o no y por qué razones, más concretamente, ante cambios de contexto se debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formularon las estrategias y cómo han cambiado estos factores, por ejemplo, ante un cambio de prioridades del gobierno. 2) Medir el desempeño ante los nuevos cambios e identificar los componentes que se ven más afectados. 3) Aplicar acciones adaptativas. 4) Socializar estos cambios potenciales con el conjunto de actores. <p>Espacios de participación como el G13 y el GEC o incluso otros espacios de intercambio con las ONGD se consideran espacios adecuados para identificar cambios de contexto nacionales o internacionales que puedan requerir introducir medidas de adaptación.</p> <p>En cualquier caso, este análisis de medidas de adaptación no debe hacerse solo ante cambios de contexto, sino como parte del propio proceso de monitoreo y seguimiento. Si una estrategia no funciona, se introducen medidas correctivas.</p>	
Recursos	Conjunto de actores

Objetivo 5	Reforzar los mecanismos de transparencia del MAP
Prioridad:	Alta
Recomendación:	<p>Complementado el ciclo de seguimiento y evaluación, se deben prever de forma adicional mecanismos de rendición de cuentas y transparencia hacia los diferentes actores de la CE, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Incorporar y publicar evaluaciones periódicas. 2) Desarrollar y publicar memorias técnicas y financieras anuales. 3) Desarrollo de un sistema de monitoreo y seguimiento conjunto del MAP desde el momento de su diseño (ver recomendación 3). 4) Continuar con la estrategia de comunicación y visibilidad del MAP para el conjunto de los actores de la cooperación española y de la sociedad.
Recursos	Conjunto de actores

Objetivo 6	Reforzar la complementariedad entre los actores de la CE
Prioridad:	Alta
Recomendación:	<p>De cara al nuevo MAP también es recomendable una reflexión sobre la complementariedad entre las diferentes modalidades de financiación, muy especialmente en escenarios de reducción presupuestaria.</p> <p>La complementariedad entre las modalidades también debe ir acompañada de espacios de coordinación y espacios de reflexión con el conjunto de los actores, especialmente, las ONGD y otros actores con potencial de impacto. Los espacios de coordinación representan una importante oportunidad para mejorar la eficacia de la ayuda y generar un mayor impacto de la CE.</p> <p>Para optimizar estos esfuerzos, se pueden utilizar estructuras de coordinación ya existentes como la CODEG o las propias mesas técnicas donde la AECID ya participa.</p>
Recursos	Conjunto de actores

Objetivo 7	Reforzar la complementariedad entre los actores de la CE
Prioridad:	Alta
Recomendación:	<p>También para reforzar la complementariedad entre actores es importante diseñar una estrategia para incentivar la participación del sector privado. Para ello, hay dos aspectos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y analizar riesgos de la participación de cada empresa: garantizar para cada caso que existe una alineación de intereses y una ética y visión compartida de los objetivos que se propone y el modo de alcanzarlos. <p>Por ello, al igual que para la identificación de socios potenciales, se recomienda el diseño de una herramienta que permita analizar las potenciales empresas socias incluyendo aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Cumplimiento de la legalidad vigente en el área laboral, social y medioambiental y anticorrupción del país en el que opere, o respeto de las convenciones internacionales laborales, sociales, medioambientales, de derechos humanos y de anticorrupción, o generación de empleo decente en el país en desarrollo, y respeto a los derechos laborales según las convenciones internacionales OIT, o uso de insumos / recursos locales en la mayor medida posible. <ul style="list-style-type: none"> - También cabe una reflexión sobre si el GEC es el espacio idóneo para incorporar al sector privado y, de serlo, se propone analizar si los representantes del sector privado han de ser necesariamente la Cámara de Comercio y la Oficina Comercial o se pueden incluir otras empresas/asociaciones que estén más cercanas en términos de lenguaje y visión de desarrollo. - Generar confianza entre los diferentes actores y, para ello, facilitar espacios de intercambio de experiencias y conocimiento mutuo entre las empresas y los diferentes actores de la CE: es necesario conocer las agendas de cada uno y las motivaciones para participar en el desarrollo humano de un país, de tal manera que se pueda hablar y construir estrategias y una visión común.
Recursos	Conjunto de actores

Objetivo 8	Desarrollo de una caja de herramientas
Prioridad:	Media
Recomendación:	<p>Se recomienda diseñar una “caja de herramientas” que facilite, agilice y oriente lo diferentes procesos. Entre estas herramientas serían necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una herramienta para el análisis de los socios de los proyectos: analizar las capacidades técnicas y financieras de los socios antes de iniciar cualquier intervención, es absolutamente necesario para disminuir potenciales riesgos de las intervenciones. Para ello, se propone lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir qué aspectos son clave para la AECID, por ejemplo, buen gobierno, transparencia, gobernabilidad, capacidades, etc. ○ Definir qué aspectos son clave (o criterios de análisis) dentro de cada una de estas dimensiones, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Buen gobierno</u>: Misión y visión, coherencia entre misión e iniciativas, transparencia (auditorías, memorias, etc.), procesos judiciales, etc. ▪ <u>Contabilidad y finanzas</u>: Presupuesto anual, principales fuentes de financiación, ratio de liquidez y solvencia, sistema contable, etc. ▪ <u>Enfoques de trabajo</u>: Integración de las prioridades transversales (género, ddhh, etc.), sistemas de monitoreo y medición de impacto, criterios de selección de beneficiarios, etc. ○ Ponderar todos estos aspectos de acuerdo a la importancia que se les conceda. <p>Nota: Con respecto a la selección de determinados socios para evitar las dificultades en los proyectos derivadas de los procedimientos de los sistemas nacionales, ésta debe ir acompañada de una reflexión sobre el objetivo o valor añadido de la financiación bilateral directa. Es decir, ¿cómo complementa la financiación bilateral al resto de modalidades de financiación? ¿Debe ser su objetivo el fortalecimiento institucional a nivel nacional o más descentralizado?, ¿pierde su lógica según el tipo de socio al que se apoye? Etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para el sistema de monitoreo y seguimiento: Ya explicado en recomendación correspondiente (Objetivo 3. Fortalecimiento del sistema de seguimiento y evaluación. • Sistemas de gestión del conocimiento: Generar herramientas para recoger de forma sistematizada todo el conocimiento generado, al menos en los siguientes aspectos:

En los procesos de gestión de las intervenciones (generación de alianzas, seguimiento, procesos, etc.); a través de las consultorías o evaluaciones; en la experiencia sectorial adquirida.

Las herramientas para la recogida del conocimiento generado pueden ser múltiples: Notas técnicas, fichas de lecciones aprendidas por programas, sistematizaciones de conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones, espacios de reflexión con la participación del conjunto de actores.

- Análisis de empresa: ver recomendación 7 sobre estrategia para la integración del sector privado.

Recursos	Conjunto de actores, consultor externo
----------	--

Objetivo 9	Poner en valor los aspectos diferenciales de la CE
Prioridad:	Alta-Media
Recomendación:	<p>Se recomienda que en el próximo MAP se busque la forma de visibilizar la línea de "Patrimonio y Cultura" ya que, si bien se ha buscado una importante complementariedad entre los dos resultados del MAP y esta línea de trabajo, los proyectos de "Cultura y Patrimonio" tienen suficiente entidad <i>per sé</i> y peso para ser mencionados explícitamente (no necesariamente como algo independiente sino con vector para el logro de los resultados, ODS o líneas de trabajo que se propongan para el próximo MAP).</p> <p>[Nota: Similar consideración podrían tener el "Fondo del Agua" y el "Programa Indígena"].</p> <p>En este sentido, también de cara al nuevo MAP, se recomienda buscar una mayor involucración del Centro de Formación de Antigua y del Centro Cultural no sólo en la fase de diseño sino en su implementación y seguimiento.</p> <p>La integración de estos actores es importante, por un lado, porque son actores clave para la generación de potenciales sinergias con el resto de actores de la CE y mejorar la Eficacia de la Ayuda, además, el Centro de Formación de Antigua es Unidad de Cooperación en el Exterior (UCE), dependiente de la AECID y, por tanto, deben compartir la planificación estratégica y los principales términos de asociación entre la CE y Guatemala.</p> <p>En este sentido, es importante identificar los incentivos de estas UCE para participar de una manera más activa en el MAP y buscar involucrarlas en actividades más allá de aquellas realizadas en el marco del GEC. Buscando tender puentes entre las actividades de la OTC, el centro cultural, el centro de formación e, incluso, las ONGD.</p>
Recursos	Conjunto de actores, consultor externo

Objetivo 10	
Prioridad:	Media-alta
Recomendación:	
<p>Teniendo el cuenta el contexto e historia de Guatemala y la Agenda 2030 que busca dar un impulso a la protección y garantía de los derechos humano, mencionando expresamente:</p> <p><i>"Aspiramos a un mundo en el que sea universal el respeto de los derechos humanos y la dignidad de las personas, el estado de derecho, la justicia, la igualdad y la no discriminación; donde se respeten las razas, el origen étnico y la diversidad cultural y en el que exista igualdad de oportunidades para que pueda realizarse plenamente el potencial humano y para contribuir a una prosperidad compartida; un mundo que invierta en su infancia y donde todos los niños crezcan libres de la violencia y la explotación; un mundo en el que todas las mujeres y niñas gocen de la plena igualdad entre los géneros y donde se hayan eliminado todos los obstáculos jurídicos, sociales y económicos que impiden su empoderamiento; un mundo justo, equitativo, tolerante, abierto y socialmente inclusivo en el que se atiendan las necesidades de los más vulnerables". (Naciones Unidas, 2015)</i></p> <p>Se recomienda que el próximo MAP incluya expresamente una línea de trabajo hacia la protección de los DDHH, ya sea a través de un programa específico y transversalizándolo pero apostando de forma explícita por ello.</p>	
Recursos	Conjunto de actores

Objetivo 11	Disminución riesgos en los procesos de apropiación
Prioridad:	Media-alta
Recomendación:	
<p>Si bien los procesos de apropiación son muy deseables, pueden suponer que entidades locales descentralizadas pasen a depender del nivel central de gobierno y, por tanto, cambiar las estructuras de financiación y funcionamiento en ocasiones hacia una mayor rigidez y menor agilidad. Por tanto, es importante que estos procesos vayan acompañados de un análisis de los riesgos potenciales y mecanismos que garanticen su sostenibilidad.</p>	
Recursos	OTC

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo 1. Matriz de preguntas y bibliografía

Matriz de documentación:

Documento	Categoría	Accesible en
IV Plan Director (PD) de la Cooperación Española	Documentación estratégica de la cooperación española.	http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/Cooperacion/Planificacion/Planes%20directores/PD%202013-2016.pdf
V Plan Director (PD) de la Cooperación Española	Documentación estratégica de la cooperación española.	http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/ElMinisterioInforma/Documents/V%20Plan%20Director%20de%20la%20Cooperacio%CC%81n%20Espan%CC%83ola.pdf
Marco de Asociación País Guatemala	Documentación estratégica de la cooperación española.	https://www.cooperacionespainola.es/es/publicaciones?title=&field_autor_value=&field_anio_value%255bvalue%255d%255byear%255d=&field_pais_evaluacion_tid_i18n=83&field_actor_que_publica_tid_i18n=All&field_tipo_publicacion_tid_i18n=All&field_tipo_de_publicacion_nueva_tid_i18n=47&field_mas_informacion_title=&=Buscar
Metodología map: manual para el establecimiento, seguimiento y evaluación de los marcos de asociación país, 2015	Documentación estratégica de la cooperación española.	https://www.cooperacionespainola.es/sites/default/files/metodologia_map_2_cooperacion_espainola.pdf
Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación Española”, 2017	Documentación estratégica de la cooperación española.	https://www.cooperacionespainola.es/sites/default/files/manualdegestiondeevaluaciones.pdf
El programa patrimonio para el desarrollo en Guatemala y su incidencia en la reducción de la desnutrición infantil y la reducción de la violencia de género. 2013-2018	Documentación estratégica de la cooperación española.	OTC Guatemala
Plan del Pacto Hambre Cero, 2012, Gobierno de Guatemala.	Políticas y planes estratégicos Guatemala	https://www.maga.gob.gt/wp-content/uploads/pdf/home/pacto_hambre_cero.pdf
Pacto por la Seguridad, la justicia y la Paz. 2012, Ministerio de Gobernación, Gobierno de Guatemala.	Políticas y planes estratégicos Guatemala	https://www.plazapublica.com.gt/sites/default/files/pacto_por_la_paz_la_seguridad_y_la_justicia.pdf
Plan Nacional de Desarrollo “K’ATUN Nuestra Guatemala 2032. Conadur/Segeplán, 2014, Gobierno de Guatemala	Políticas y planes estratégicos Guatemala	https://www.siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_quatemala_0755.pdf

Bibliografía complementaria:

- (BOE, 2007), Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [Recuperado en <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/10/26/1403>]
- (Heinrich, 2018), "Situación de violencia letal contra las mujeres en El Salvador, Guatemala y Honduras 2014 - julio 2018", Heinrich Boll Stiftung, El Salvador, Centroamerica.
- (Naciones Unidas, 2015), Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". Recuperado en: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- (OCDE, 2008), "Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra (2005-2008)". Recuperado en: <http://www.oecd.org/development/effectiveness/34580968.pdf>
- (OCDE, 2013), "Alianza de busan para la cooperación eficaz al desarrollo". Recuperado en: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>

Anexo 2. Cuadro de informantes clave y herramientas utilizada

ACTOR	PERFIL	PAÍS	HERRAM.
OTC: Coordinador General, Miguel González Gullón	AECID	Guatemala	Entrevista
OTC: Administración, Johanna Maldonado	AECID	Guatemala	Entrevista
OTC: Responsable programa Patrimonio, Luis Mozas	AECID	Guatemala	Entrevista
OTC: Responsables programa Reducción de la violencia contra las mujeres y las niñas, Eduardo González, Liliana Ramos, Paula Gento	AECID	Guatemala	Entrevista
OTC: Responsable programa Desnutrición infantil, David Montesinos y Ana Amaro	AECID	Guatemala	Entrevista
OTC: Comunicación, Constanza Kahn	AECID	Guatemala	Entrevista
OTC: Responsable programa DD.HH. e interlocución con las ONGD, Francisco Ausín	AECID	Guatemala	Entrevista
TRAGSA (Fondo del agua), Homero Escobar y Borja Doménech	Fondo de Cooperación para el Agua y Saneamiento Básico - AECID	Guatemala	Entrevista
SEGEPLAN Rita Michang Carmen Marroquin Melissa González Irene Diadoñez	Responsable institucional de coordinación gubernamental	Guatemala	Entrevista
AACID Representante Guatemala Javier Serrano	Cooperación Autónoma	Representante Guatemala	Entrevista
Xunta de Galicia Lidia Fernández	Cooperación Autónoma	Representante Guatemala	Entrevista
Gobierno Vasco, Marlen Eizaguirre	Cooperación descentralizada	España	Entrevista
Centro Cultural de España Director, Jesús Oyamburu	AECID	Guatemala	Entrevista
Ministerio de Cultura y Deportes: Director de patrimonio documental, Max Araujo	Responsable institucional de coordinación gubernamental	Guatemala	Entrevista
SESAN Coordinador de disponibilidad alimentaria, Marco Monzón	Responsable institucional de coordinación gubernamental Socio local	Guatemala	Entrevista
SEICMSJ Secretario Ejecutivo, Hector Anibal de León Polanco	Responsable institucional de coordinación gubernamental y Socio local	Guatemala	Entrevista

ACTOR	PERFIL	PAÍS	HERRAM.
Mancomunidad Copanchorti Ex gerente, Adolfo Vásquez	Socio local	Guatemala	Entrevista
CONRED Directora coordinación, Claudinne Ogaldes; Subdirectora coordinación, Kelly Argueta.	Socio local. Responsable institucional de coordinación gubernamental	Guatemala	Entrevista
ISIS Director, Juan Carlos Verdugo	Socio local/Sociedad civil	Guatemala	Entrevista
FAO Representante Asistente, Maynor Estrada	Socio local Multilateral	Guatemala	Entrevista
OCHA Asesor de Respuesta OCR, Manolo Barilla	Multilateral	Guatemala	Entrevista
PNUD Directora de País, Ana María Diaz. Asistente Secretaría Permanente G13, Andrea González	Multilateral	Guatemala	Entrevista
Unión Europea Jefe de Cooperación, Alberto Cortezón; Oficial de programas (Gobernabilidad), Pilar Valle-Lersundi; Agregada – Cooperación y Desarrollo, Beatriz Betegón Ramiro.	Unión Europea	Guatemala	Entrevista
Escuela taller Ciudad de Guatemala Director Escuela Taller, Daniel Ponce	Socio local	Guatemala	Entrevista
CentraRSE Gerente General, Juan Pablo Morataya	Sector privado Guatemala	Guatemala	Entrevista
COINDI Directora Ejecutiva, Leonicia Pocop Saloj	Socio local/ Sociedad civil	Guatemala	Entrevista
Representante de la Oficina Comercial de España Juan Manuel Mora	Embajada de España	Guatemala	Entrevista
ONGD en Guatemala (21 organizaciones, 25 personas). Ver Anexo 5	Sociedad civil	Guatemala	Taller
CODEG. Asamblea	Sociedad civil	Guatemala	Entrevista
MPDL, jefa de misión 2012-2015, Vanesa Álvarez	Sociedad civil	Guatemala	Entrevista
Jefa del Departamento de Cooperación con Centroamérica, México y el Caribe Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe, Mercedes Sánchez	AECID	España	Entrevista
Jefe de Servicio de Cooperación, Departamento de Cooperación con Centroamérica, México y el Caribe, Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe, José Manuel Puras	AECID	España	Entrevista
Jefa del Departamento de Cooperación para el Agua y Saneamiento de AECID, Carmen Jover	AECID	España	Entrevista
Jefe de la Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad (UPEC). Gabinete Técnico, Ignacio Bellés	AECID	España	Entrevista
Jefa de Área de la Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad (UPEC) y Gabinete Técnico, Elsa Enríquez	AECID		

Anexo 3 . Proyectos financiados por la aacid map 2013-2019

	ACTUACIONES PROGRAMA BILATERAL	Contraparte	Departamento	MONTO €	Orientación
1	2013. Proyecto "Incrementar un 25% los ingresos económicos de 650 productores socios de la Gremial de productores de papa y hortaliza (GREPAHGUA)", dentro del Programa de Reducción de la Desnutrición Infantil.	Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA)	Quetzaltenango y San Marcos	600.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
2	2013. "Apoyo en la realización de la VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil" del Programa de Reducción de la Desnutrición Infantil.	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP)	Nacional	82.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
3	2013 y 2014. Formación Técnica Especializada en los Centros de Formación de la Cooperación Española en América Latina para técnicos y profesionales adscritos a departamentos ministeriales de Guatemala. (En especie)	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	Nacional	70.372	PIFTE
4	2013. Fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Unidad de Asuntos Indígenas y Corte Suprema de Justicia de Guatemala, Fase II.	Organismo Judicial y Corte Suprema de Justicia de Guatemala	Nacional	100.000	Justicia
5	2013. Reducción del número de muertes violentas de mujeres en 12 municipios del Departamento de Sololá.	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ)	Sololá	180.000	Violencia de Género
6	2014 y 2015. Formación Técnica Especializada en los Centros de Formación de la Cooperación Española en América Latina para técnicos y profesionales adscritos a departamentos ministeriales de Guatemala. (En especie)	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	Nacional	197.211	PIFTE
7	2014. Diagnóstico para explorar potenciales alianzas público-privadas en Guatemala.	Universidad Rafael Landívar	Nacional	50.000	APPs
8	2014. Financiación de actividades de la Escuela Taller municipal de las aldeas de Antigua para la formación profesional de jóvenes y su inclusión laboral.	Municipalidad de Antigua Guatemala	Sacatepéquez	80.000	Patrimonio para el Desarrollo
9	2014. Validar el sistema de monitoreo de acciones de seguridad alimentaria y nutricional a nivel territorial.	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)	Nacional	300.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
10	2014. Estudio de casos emblemáticos en la gestión de proyectos de inversión en el sector hidroeléctrico en el área rural de Guatemala.	Universidad Rafael Landívar		35.000	
11	2014. Financiación de actividades de la Escuela Taller Gerona de Guatemala, para la formación profesional de jóvenes y su inclusión laboral.	Municipalidad Ciudad de Guatemala	Guatemala	80.000	Patrimonio para el Desarrollo
12	2014. Reducción de muertes violentas de mujeres en 12 municipios de Sololá. Fase II.	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ)	Sololá	500.000	Violencia de Género
13	2014. Proyecto de revitalización urbana, social y económica de los barrios históricos aledaños al corredor central Aurora Cañas de la Ciudad de Guatemala. Fase VII.	Municipalidad Ciudad de Guatemala	Guatemala	30.000	Patrimonio para el Desarrollo
14	2014. Proyecto de fortalecimiento institucional para el desarrollo de las comunidades del Lago Atitlán. Ecomuseo.	Mancomunidad Mankatitlán	Sololá	20.000	
15	2014. Proyecto de rehabilitación integral de la plaza Mayor y mercado de artesanías en la aldea de San Felipe de Jesús 2014-2015	Municipalidad de Antigua Guatemala	Sacatepéquez	200.000	Patrimonio para el Desarrollo
16	2014. Fortalecimiento de las capacidades de transformación y procesado de alimentos de origen animal y vegetal, así como de cultivos protegidos. (En especie)	Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA)	Quetzaltenango y San Marcos	16.000	

	ACTUACIONES PROGRAMA BILATERAL	Contraparte	Departamento	MONTO €	Orientación
17	2014. Diagnóstico para el diseño de un programa de viviendas saludables en Guatemala.	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (Fundación DEMUCA)	Nacional	25.000	Habitabilidad
18	INNOVACIÓN 2014. Fortalecimiento del desarrollo comercial de las Concesiones Forestales Comunitarias de Petén, Guatemala, a través del Comercio Justo y las APPD.	Fundación Comercio para el Desarrollo	Petén	200.000	
19	INNOVACIÓN 2014. Implantación de humedales artificiales para el tratamiento de aguas residuales en el entorno del lago Atitlán (proyecto Humatitlán)	Fundación Centro de las Nuevas Tecnologías del Agua	Sololá	199.225	
20	2015 y 2016. Contribuir al fortalecimiento de las Instituciones y otros actores involucrados en el desarrollo humano del país/región a través de la generación de capacidades de sus profesionales, así como promover la transferencia de conocimientos y la creación de redes de expertos. (En especie)	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	Nacional	104.109	PIFTE
21	2015. Mejora de la seguridad alimentaria y nutricional en el municipio de Cuilco.	Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense (ADIMAM)	Huehuetenango	100.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
22	2015. Reducción de la desnutrición infantil mediante el fortalecimiento de capacidades de gestión distrital y atención integral en el 1º y 2º nivel del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.	Instituto de Salud Incluyente (ISIS)	Nacional	400.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
23	2015. Formación profesional de jóvenes, de ambos sexos y de escasos recursos, mediante la metodología teórico-práctica de las Escuelas Taller.	Municipalidad de Antigua Guatemala	Sacatepéquez	100.000	Patrimonio para el Desarrollo
24	2015. Formación profesional de jóvenes, de ambos sexos y de escasos recursos, mediante la metodología teórico-práctica de las Escuelas Taller.	Municipalidad Ciudad de Guatemala	Guatemala	80.000	Patrimonio para el Desarrollo
25	2015. Fortalecimiento de los mecanismos de protección de las mujeres víctimas de violencia.	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ)	Nacional	473.000	Violencia de Género
26	2015. Formación de mujeres y jóvenes para la participación y la incidencia en espacios de toma de decisiones para la igualdad de género.	Asociación de Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral (COINDI)		55.000	Programa Indígena
27	2015. Apoyo a la V misión internacional indígena de observación electoral.	Organismo Indígena para la Planificación del Desarrollo Naleb de Guatemala		15.000	Programa Indígena
28	2015. Apoyo al VII encuentro Continental de Mujeres Indígenas de las Américas.	Coordinadora Nacional de Viudas de Guatemala (CONAVIGUA).		5.000	Programa Indígena
29	2015. Programa Nacional de Escuelas Taller	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala	Nacional	200.000	Patrimonio para el Desarrollo
30	2016. Aumentar el acceso y cobertura universal en salud de la población materno-infantil en riesgo de desnutrición crónica en dos Áreas de Salud de Guatemala.	Instituto de Salud Incluyente (ISIS)	Sololá	500.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
31	2016. Fortalecimiento de los mecanismos de protección de las mujeres víctimas de violencia (Fase II).	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ)	Nacional	250.000	Violencia de Género

	ACTUACIONES PROGRAMA BILATERAL	Contraparte	Departamento	MONTO €	Orientación
32	2017. Adaptación piloto de la metodología de graduación de pobreza en el Municipio de Santiago Atitlán del departamento de Sololá.	Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES)	Sololá	300.000	
33	2017. Fortalecimiento de los mecanismos de protección de las mujeres sobrevivientes de violencia (Fase III).	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ)	Nacional	250.000	Violencia de Género
34	2017. Formación Política de Mujeres y Jóvenes Indígenas para la Participación y la Incidencia en Espacios de Toma de Decisiones para la Igualdad de Género (II FASE)	Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral (COINDI)	Sololá	90.000	Programa Indígena
35	INNOVACIÓN 2017. Incorporación de métodos y herramientas de creación y fabricación digital en apoyo a las actividades artesanales de comunidades rurales del occidente de Guatemala.	Universitat Politècnica de València / Fundación Mainel		88.964	Innovación
36	INNOVACIÓN 2017. E-MILPA: Transformando el paradigma de servicios de extensión rural para productores vulnerables de Guatemala mediante las TIC.	Fundación CODESPA / Crop Optimization Systems S.L.		200.000	Innovación
37	2018. Apoyo a la construcción de infraestructuras básicas y equipamiento sanitario y educativo en el departamento de Alta Verapaz.	Asociación Futuro Vivo	Alta Verapaz	50.000	
38	FCAS 2018. Bases técnicas para el establecimiento de una estrategia de Seguridad Hídrica para el área metropolitana de la ciudad de Guatemala y Municipalidades de la Comunidad Gran Ciudad del Sur, compatible con una explotación sostenible del acuífero.	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza - UICN-	Guatemala	656.710	Agua y Saneamiento
39	FCAS 2018. Bases técnicas para el establecimiento de una estrategia de Seguridad Hídrica para el área metropolitana de la ciudad de Guatemala y Municipalidades de la Comunidad Gran Ciudad del Sur, compatible con una explotación sostenible del acuífero.	Municipalidad de Guatemala	Guatemala	1.653.558	Agua y Saneamiento
40	FCAS 2018. Contribuir a la salud y a la reducción de la incidencia de enfermedades diarreicas agudas en las familias de 12 municipios del Departamento de Sololá, mediante la mejora de la gestión y el acceso sostenible a agua y saneamiento a nivel comunitario, municipal y en los servicios públicos o básicos de salud y escuelas primarias.	Acción Contra el Hambre (ACH)	Sololá	6.000.000	Agua y Saneamiento
41	ARAUCLIMA 2019. Implementación de medidas de adaptación a la variabilidad y el cambio climático para contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional y la reducción de la desnutrición infantil en comunidades y municipios del Departamento de Sololá en Guatemala.	Instituto Privado de Investigación sobre Cambio Climático (ICC)	Sololá	261.730	Seguridad Alimentaria y Agua y Saneamiento
42	Proyecto 2019. Fortalecer el empoderamiento económico de las mujeres, con un enfoque en seguridad alimentaria, en el área rural de los municipios asociados a la Mancomunidad de Municipios de la cuenca del Río Naranjo en Guatemala.	Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo MANCUERNA	Quetzaltenango y San Marcos	300.000	Desarrollo Económico
43	Proyecto 2019. Mejoramiento de la nutrición de niños y niñas menores de 2 años en comunidades rurales de Guatemala.	Programa Mundial de Alimentos (PMA)		300.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
44	Cooperación Delegada UE. "Prevención de la violencia y el delito contra mujeres, niñez y adolescencia".	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia (SICMSJ)	Departamentos de Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu.	9.830.000	Violencia de Género
45	Cooperación Delegada UE. "Fortalecimiento sociedad civil para la prevención de la violencia y la atención a víctimas y sobrevivientes"	Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos (CALDH)	Departamentos de Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu.	3.763.200	Violencia de Género
46	Subvención 2018. Fortalecimiento de la Subsecretaría de Cooperación Internacional.	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)	Nacional	100.000	Fortalecimiento Institucional
47	Proyecto 2018. Prevención de la violencia y delito contra mujeres, niñez y adolescencia".	Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos (CALDH)	Departamentos de Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu.	425.492	Violencia de Género
48	Subvención 2018. Escuela Taller de las Aldeas de Antigua.	Asociación Civil Escuela Taller de Antigua	Sacatepéquez	120.000	Patrimonio para el Desarrollo

ACTUACIONES PROGRAMA BILATERAL		Contraparte	Departamento	MONTO €	Orientación
49	Subvención 2018. Escuela Taller de Guatemala.	Municipalidad de Guatemala	Guatemala	120.000	Patrimonio para el Desarrollo
50	2018. Sanación y formación para la plenitud de vida de mujeres indígenas sobrevivientes de Violencia de Género y de Racismo.	Grupo de Mujeres Mayas KAQLÁ	Departamentos de Sololá y Suchitepéquez	150.000	Programa Indígena
51	Subvención 2019. Adecuación Museológica y Museográfica del Museo de Lítica del Parque Nacional Tikal	Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural de Guatemala	Petén	80.000	Patrimonio para el Desarrollo
52	Subvención 2018. Elaboración del proyecto de rehabilitación del convento de Santa Teresa de la Antigua Guatemala para su adecuación como Escuela Centroamericana de Conservación de Bienes Culturales y Museología.	Consejo Superior Universitario Centroamericano CSUCA/SICA	Sacatepéquez	70.000	Patrimonio para el Desarrollo
53	Subvención 2018. Planes y proyectos urbanos estratégicos en la zona central histórica de la Ciudad de Guatemala. Urbanismo II.	Municipalidad de Ciudad de Guatemala	Guatemala	100.000	Patrimonio para el Desarrollo
54	Subvención 2019. Proyectos y Programas Municipalidad de Guatemala. Urbanismo III.	Municipalidad de Ciudad de Guatemala	Guatemala	120.000	Patrimonio para el Desarrollo
55	Proyecto 2018. "Reducción de la violencia de género contra las mujeres y las niñas".	Asociación de Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala (ICCPG)	Departamentos de Sololá, Chimaltenango y Sacatepéquez.	400.000	Violencia de Género
56	Subvención 2018. Programa Nacional de Escuelas Taller.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala	Nacional	200.000	Patrimonio para el Desarrollo
57	Subvención 2019. Programa Nacional de Escuelas Taller.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala	Nacional	300.000	Patrimonio para el Desarrollo
58	Subvención 2018. Centro Cultural de España en Guatemala.	Centro Cultural de España en Guatemala	Guatemala	310.000	Cultura
59	Subvención 2019. Centro Cultural de España en Guatemala.	Centro Cultural de España en Guatemala	Guatemala	310.000	Cultura
60	Proyecto 2019. Actúa Chiquimula: Combatir la desnutrición infantil impulsando la acción comunitaria y soluciones tecnológicas.	Asociación Acción contra el Hambre Guatemala	Chiquimula	400.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
Sub-total				32.196.571	
ACTUACIONES MULTILATERAL		Contraparte		MONTO €	Orientación
61	2013. Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		150.000	Anticorrupción
62	2014. Apoyo a la Secretaría Permanente del grupo de donantes. (G.13)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		5.000	Coordinación donantes
63	2014. Apoyo a la elaboración del informe de avance hacia las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala.	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		50.000	ODS
64	2015. Agente administrador destinado a apoyar el trabajo de la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG).	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		150.000	Anticorrupción
65	2016. Mujeres en edad fértil, niños y niñas menores de 5 años acceden de forma estable a alimentos nutritivos y diversificados en el Municipio de Cuilco.	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)		200.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
66	2017. Apoyar el trabajo de la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala.	Programa de las Naciones Unidas		150.000	Anticorrupción

		para el Desarrollo (PNUD)			
67	2018. Fortalecimiento de la Agricultura Familiar, mejorando la calidad y cobertura del sistema nacional de extensión rural en los Municipios de San José Chacayá y Sololá, del Departamento de Sololá.	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	Sololá	300.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
Sub-total				1.005.000	
ACTUACIONES ONGD		Contraparte		MONTO €	Orientación
68	Proyecto 2013. Mejora de la producción agropecuaria sostenible y de otras actividades productivas en familias en condición de infrasubsistencia y subsistencia media.	Fundación Mainel		137.460	Seguridad Alimentaria y Nutricional
69	Proyecto 2013. Embarazo Saludable.	Fundación Enlace Hispanoamericano de Salud		160.000	SSR
70	Proyecto 2013. Transformación económica social para la inclusión de las mujeres indígenas pobres de los municipios Maya Mam.	Treball Solidari	Quetzaltenango	250.000	Pueblos Indígenas
71	Proyecto 2013. Mejora de la salud de mujeres y niñas/os con acceso a servicios de salud reproductiva y prevención de la desnutrición infantil en cuatro distritos de salud.	Farmacéuticos Mundi		200.000	SSR y Nutrición
72	CONVENIO 2014. Fortalecer la implementación del plan de reducción de la desnutrición de menores de dos años y mujeres embarazadas de los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos con acciones complementarias multisectoriales, pertinencia cultural y equidad de género Guatemala.	Farmacéuticos Mundi	Quetzaltenango	2.500.000	Salud
73	CONVENIO 2014. Nutrición básica e infantil en comunidades de municipios priorizados por el Plan Hambre Cero, en apoyo de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Gobierno Guatemalteco	CARITAS		2.500.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
74	Proyecto 2014. Municipios libres de violencia: Prevención de violencia contra la mujer y atención integral a las víctimas.	Movimiento por la Paz MPDL	Sololá	300.000	Violencia de Género
75	Proyecto 2014. Centro de Atención Integral de Víctimas de Violencia de Género con Pertinencia Cultural en Sololá. Proyecto "Ixoq Chajibal Ja"	Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación	Sololá	300.000	Violencia de Género
76	Proyecto 2014. Contribuir a la promoción del Derecho a la Salud Sexual-Reproductiva y Alimentación de niñas, niños, mujeres y hombres	Fundación para el Desarrollo de la Enfermería	Chiquimula	285.000	SSR
77	Proyecto 2015. Contribuir a la reducción de la desnutrición infantil mediante el fortalecimiento del sistema de salud y de la gobernanza en SAN.	Federación de Asociaciones de Medicus Mundi España	Sololá	346.613	Seguridad Alimentaria y Nutricional
78	Proyecto 2016. Mujeres indígenas de Sololá, San Jase Chacayá, y Santa Lucía Utatlán trabajando para reducir la desnutrición en niños/as menores de 5 años.	Treball Solidari	Sololá	364.200	Pueblos Indígenas
79	Proyecto 2017. Fortalecimiento capacidades para derecho salud de niñas/os y MEF K'iché en Santa Lucía Utatlán, con enfoque de derechos y pertinencia cultural.	Farmacéuticos Mundi	Sololá	269.695	Pueblos Indígenas
80	Proyecto 2017. Fortalecimiento de las capacidades de las redes de apoyo para la prevención, atención y protección contra la violencia de género.	Movimiento por la Paz MPDL	Sololá	364.080	Violencia de Género
81	Proyecto 2017. Aplicación del modelo de atención integral a la violencia de género en Sololá.	Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional	Sololá	344.537	Violencia de Género
82	CONVENIO 2018. Mejorar las condiciones de vida de la población en situación de inseguridad alimentaria, priorizando a las mujeres en edad reproductiva, las niñas y los niños menores de 5 años como grupos más vulnerables a la desnutrición crónica, en comunidades del municipio de Santa Lucía Utatlán (Sololá).	Farmacéuticos Mundi	Sololá	2.500.000	Salud
83	CONVENIO 2018 Contribuyendo a la prevención de la desnutrición crónica infantil a través de la aplicación de un modelo integral basado en la participación y organización de actores a nivel local y nacional.	Acción Contra el Hambre (ACH) y CODESPA	Nacional	2.500.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
84	Proyecto 2018. SEMISAN: Una alternativa productiva y de salud para las familias del área Chortí.	CODESPA	Chiquimula	450.000	Desarrollo Rural
85	CONVENIO 2018. Por el derecho de niñas, adolescentes y mujeres, indígenas y mestizas, a una vida libre de violencias en Guatemala	Fundación InteRed y Asociación de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos (AIETI)	Guatemala y Suchitepéquez	2.500.000	Violencia de Género
86	Proyecto 2018 Por una vida libre de violencias para mujeres y niñas en los departamentos de Escuintla y Suchitepéquez	Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación	Escuintla y Suchitepéquez	393.110	Violencia de Género
87	Proyecto 2019. Familias Chortí, especialmente mujeres y niñez, mejoran su nutrición implementando sistemas productivos endógenos, sostenibles y resilientes	Veterinarios sin Fronteras (VETERMON)	Chiquimula	390.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
88	Proyecto 2019. Fortaleciendo la resiliencia para la seguridad alimentaria con enfoque de género e interculturalidad para población Chortí en Chiquimula	Fundación Ayuda en Acción	Chiquimula	450.000	Seguridad Alimentaria y Nutricional
Sub-total				17.504.695	

	ACTUACIONES ACCIÓN HUMANITARIA	Contraparte	MONTO €	Orientación
89	2014. Financiar la respuesta de emergencia al hambre estacional en comunidades afectadas por la roya del café.	Caritas Española	160.000	
90	2015. Financiar la Consulta Regional de América Latina y Caribe, celebrada del 5 al 7 de mayo de 2015.	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	100.000	
91	2015. Atención a adolescentes jóvenes afectados por violencia, a través de los servicios de atención, seguridad y justicia para brindar una protección efectiva en 5 zonas de alto riesgo por violencia en la Ciudad de Guatemala	Save the Children	300.000	
92	2018. Compra directa de frazadas y catres, para mejorar la capacidad de los albergues en Escuintla, Sacatepéquez y Chimaltenango para la emergencia Erupción Volcán de Fuego.	CONRED	40.000	Ayuda Emergencia
93	2018. Activación Convenio de Emergencia CRE para la emergencia Erupción Volcán de Fuego.	Cruz Roja Española	150.000	Ayuda Emergencia
94	2018. Activación Convenio de Emergencia Intermón Oxfam para la emergencia Erupción Volcán de Fuego.	Intermón Oxfam	60.000	Ayuda Emergencia
95	2018. Activación Convenio Emergencia ACH para la emergencia Erupción Volcán de Fuego.	Acción Contra el Hambre (ACH)	70.000	Ayuda Emergencia
96	2018. Contribución al Fondo de Reserva para el Socorro en Casos de Desastre (DREF) de la Federación Internacional de la Cruz Roja (FICR) para la emergencia Erupción Volcán de Fuego.	FICR	50.000	Ayuda Emergencia
97	2018. Expansión y fortalecimiento de las redes nacionales de protección de migrantes y los mecanismos comunitarios de protección en Guatemala, México y Honduras, así como de mecanismos regionales de coordinación para el análisis basado en evidencia, la visibilidad y la abogacía.	ACNUR	233.645	Ayuda Humanitaria
	Sub-total		1.163.645	
	GRAN TOTAL		51.869.911	EUROS
	Fuente: AECID - OTC GUATEMALA DICIEMBRE 2019			

Anexo 4. Taller realizado con las ONGD

1. Detalles del taller

Fecha: 20 de Febrero de 2020

Hora: 9 am a 12am

Local: OTC Guatemala

Con fecha 20 de febrero del 2020 se realiza un taller con ONGD con el fin de recoger la perspectiva sobre estas organizaciones sobre los procesos de diseño, seguimiento e implementación del MAP Guatemala 2013-2019. En dicho taller, participaron 21 organizaciones y 25 personas en total (ver apartado 2).

El presente documento recoge los aportes realizados por las organizaciones asistentes.

2. Participantes

En total participaron 25 personas, en representación de 21 ONGD, como se detalla a continuación.

Acción Contra el Hambre: Angela Naletilic y Miguel García.

AIETI: Magdalena Ferrín.

Ascatel: Sonia Aldana.

CIDEAL: Laia Ferrero.

Codespa: Ignacio Zalbidea

Educo: Ramón González y Claudia Solares

Entrepueblos: Xiana Xochitl

Farmamundi: Giovanni Salazar

Infancia con Futuro: Yuri Interiamo

InterRed: Deimy Ventura

Medicos del Mundo: Max Conde y Julia Silvestre

Medicos Mundi Bizkaia: Betty Porras

Medicus Mundi Navarra Aragón Madrid (MMNAM): Juan Carlos Verdugo

MPDL: Marisol Cortes

Nazioarteko Elkartasuna / Solidaridad Internacional: Rafel García

ONGAWA: Jesús Rivera Blondón y Migdalia Isabel Girón

Oscarte ONGD: Nerea Ora

Oxfam: Ana María Mendez

Paz y Desarrollo: Fátima Pérez

Save the Children: Maggie Fischer

VIM: Manel

3. Agenda propuesta:

Introducción: 9:00-9:10

Breve cuestionario: 9:10-9:20

Café del mundo: Reflexión por temas 9:20-11:00

Recomendaciones para el nuevo MAP 11:00-11:55

Cierre 11:55-12:00

4. Dinámica “café del Mundo”

Temas abordados:

1. Espacios de participación y coordinación promovidos por el MAP

¿Qué espacios de participación hubo en el diseño del MAP? ¿Y en el seguimiento del MAP?
¿Otros espacios de coordinación promovidos por AECID u otros actores de la CE para fomentar seguimiento, complementariedad y coordinación entre actores y proyectos?
¿Cómo han sido estos espacios? ¿Sientes que recogen las prioridades y el sentir de las ONGD?

2. MAP como referente

Hasta qué punto el marco de resultados propuesto en el MAP (Resultados/indicadores) sirve como referente para el trabajo de las ONGDE. ¿Por qué?

3. Enfoques transversales

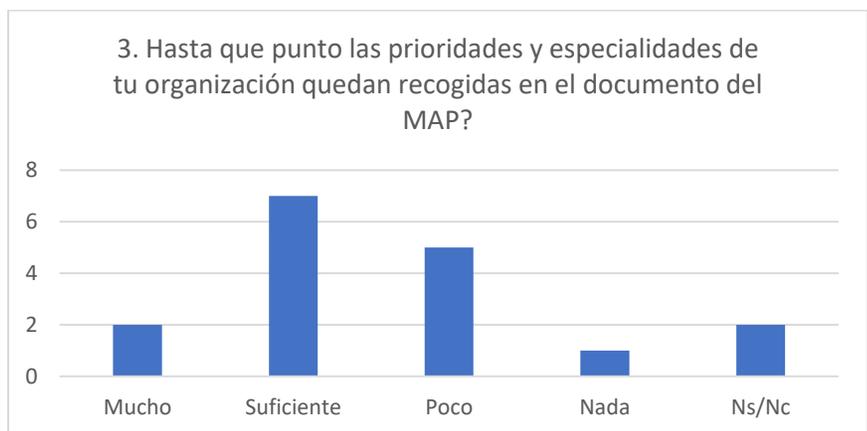
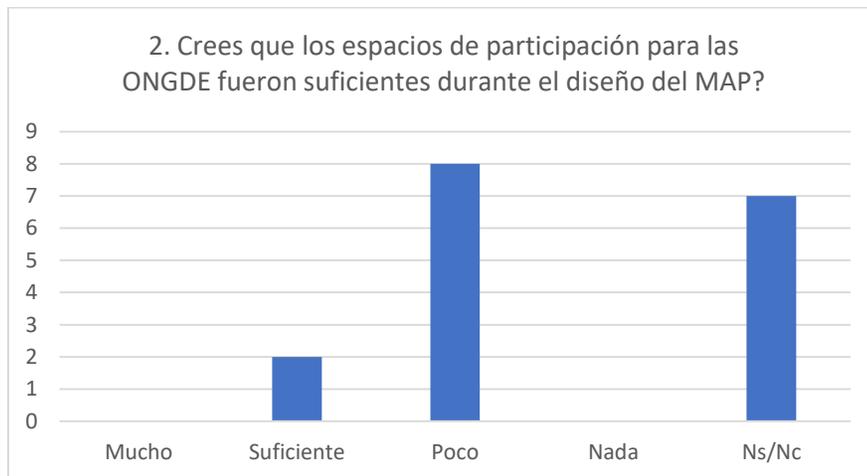
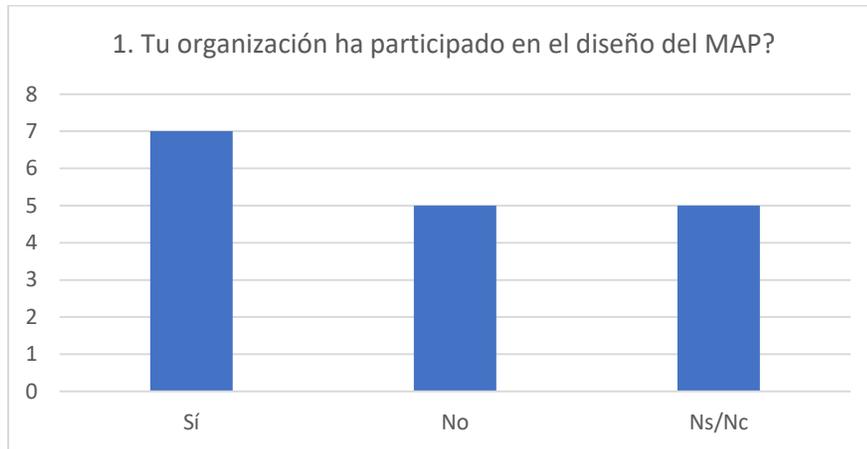
Hasta qué punto el MAP y los procesos, espacios, herramientas que se han generado a lo largo de su implementación ayudan o favorecen la integración de los enfoques transversales de género, medio ambiente, DDHH y pertinencia cultural en las intervenciones de la Cooperación Española.
¿Crees que se debería considerar alguno adicional?

4. Me preocupa...

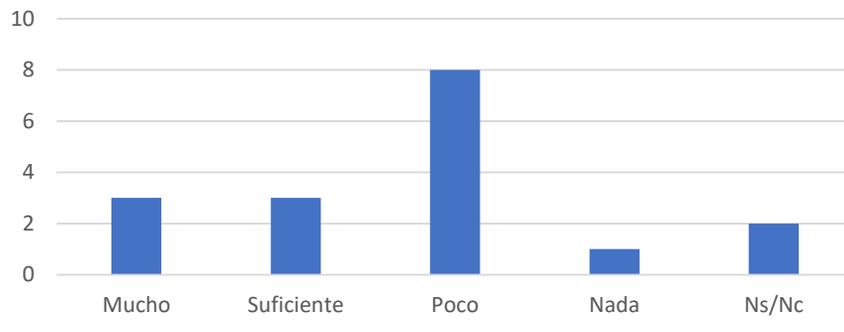
Otras preocupaciones, espacio libre

Anexo 5. Sistematización respuestas cuestionario ONGD

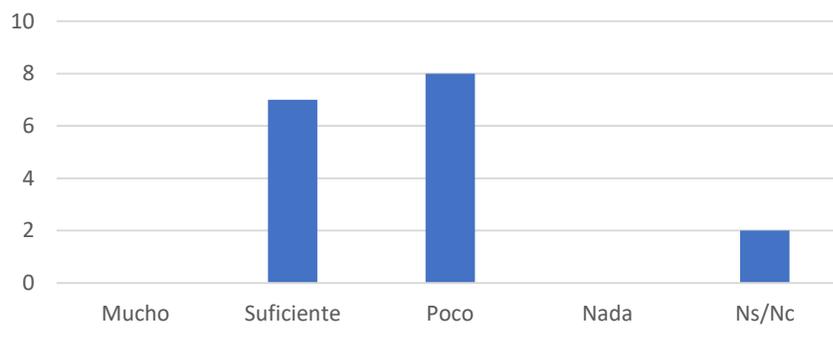
(21 organizaciones respondiendo)



4. Hasta que punto los resultados de desarrollo incluídos en el MAP sirven de referente para el trabajo de tu organización en Guatemala?



5. Hasta que punto los indicadores incluidos en el MAP sirven de referente para el trabajo de tu organización en Guatemala?



6. Conoces los mecanismos generados para el seguimiento de los resultados del MAP?

