



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



**INFORME FINAL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN  
PC-FOGARCLI**

Créditos fotográficos: Karinn Sandoval



Por: Karinn Johanna Sandoval Cumes  
Guatemala, diciembre 2011.

Esta publicación forma parte del Proyecto MDGF-1740-E-GTM-Project #00067167 del Sistema de Naciones Unidas: Programa Conjunto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala.

**Informe preparado por:**

Karinn Johanna Sandoval Cumes, consultora para monitoreo y evaluación del Programa Conjunto. Guatemala, 2011.

Revisión: Ing. Agr. Mario Alberto Gaitán Flores, Coordinador General del PC-FOGARCLI  
Dr. Ramiro Quezada, Oficial de Programas, UNICEF

Se recomienda citar este documento como:

Gobierno de la República de Guatemala, 2011. *Informe Final de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala*. Guatemala: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia –UNICEF-/ Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio –FODM-, 28 páginas.

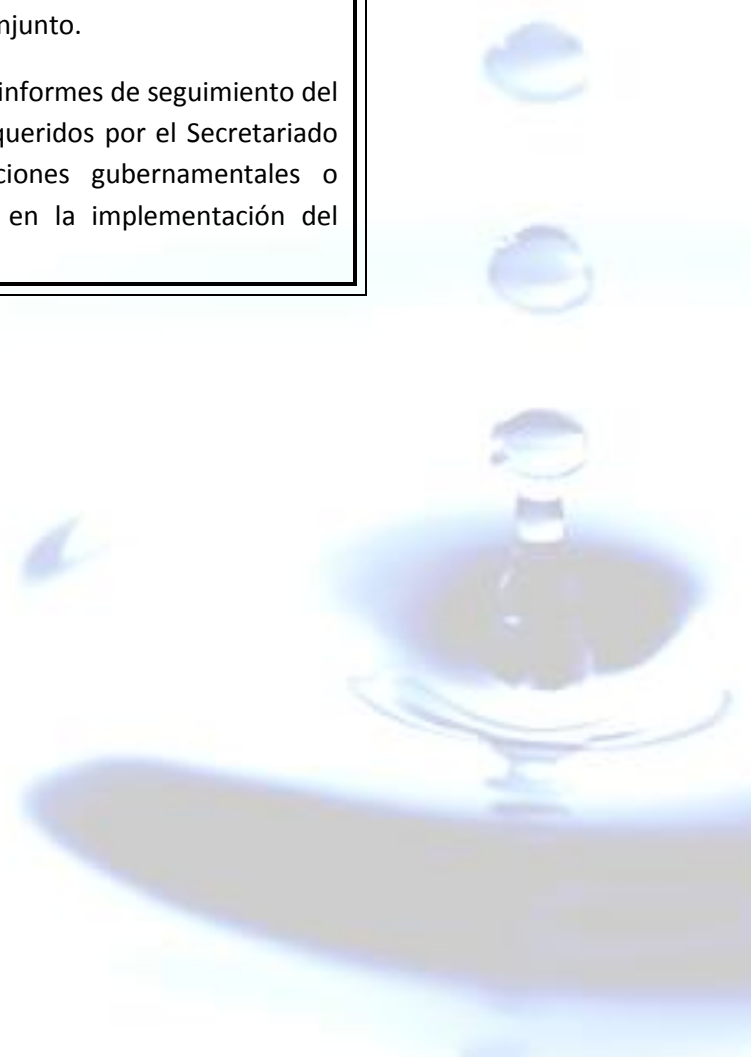
**Agradecimientos:**

Se agradece a todas las personas que hicieron posible la realización del monitoreo y evaluación del Programa Conjunto de “Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala (PC-FOGARCLI). En especial a los hombres y mujeres de las comunidades participantes en los talleres realizados en: San Rafael, Dolores, Rincón de Jesús (San Miguel Chicaj); El Carmen, Llano Largo, Pacalá (Salamá); Piedra de Cal, Xesiguán, Concul (Rabinal); Xeyoch, Chachuacalté, El Cacahuatal (Cubulco); El Apazote, El Amatillo, El Peñasco (Santa Cruz El Chol); Cabrera, Ixchel, El Chupadero (Granados); Tacó Arriba, Matasanos y Tierra Blanca (Chiquimula). A los alcaldes municipales, directores y técnicos de las corporaciones municipales de Salamá, San Miguel Chicaj, Rabinal, Cubulco, Santa Cruz El Chol, Granados, Zacapa, Huité, Cabañas, San Agustín Acasaguastlán y San Cristóbal Acasaguastlán por haber facilitado las entrevistas y compartido su experiencia sobre el Programa. A Luis Roche, Gerente de la Mancomunidad Montaña El Gigante y Felix Castro, Gerente de la Mancomunidad del Valle de Baja Verapaz por el tiempo facilitado para las entrevistas. A los delegados, subdelegados y directores departamentales o regionales de Baja Verapaz, Chiquimula, Zacapa, El Progreso y Jutiapa de las diferentes instituciones gubernamentales consultadas durante el proceso. A todo el personal técnico, coordinadores temáticos y personal administrativo contratado por el Programa que facilitó la información y colaboró durante el trabajo de campo, muy especialmente la valiosísima gestión de Byron García, Jimmy González, Elvira Coloch, Hugo Morales, José Luis Morales Marroquín y Eder López de UNICEF/MSPAS para la organización de los talleres comunitarios y levantamiento de información en campo. A Vicente Franco, técnico enlace PNUD/MARN por su valioso acompañamiento en el levantamiento de información en Chiquimula. A Ana Regina Lazo y Ana Lucía Figueroa de UNICEF por su apoyo administrativo.

El presente documento y el trabajo reflejado en él se hizo posible gracias al apoyo financiero de:

El presente documento corresponde al informe final de la consultoría titulada *“Monitoreo y Evaluación para el Programa Conjunto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala”*, la cual tuvo por objetivos los siguientes:

- . Aplicar el marco de seguimiento y evaluación del Programa Conjunto y asegurar que las actividades de monitoreo y evaluación se realicen en el contexto de dicho marco.
- . Mediante la aplicación de instrumentos pertinentes, garantizar la generación, sistematización y documentación de la información relacionada con el monitoreo del Programa Conjunto, incluyendo recomendaciones para tomar medidas correctivas pertinentes.
- . Apoyar en la preparación de información y condiciones para las evaluaciones del Programa Conjunto.
- . Apoyar en la preparación de los informes de seguimiento del Programa Conjunto que sean requeridos por el Secretariado del F-ODM o por las instituciones gubernamentales o agencias del SNU participantes en la implementación del Programa.



## Contenido

1. Introducción.....	05
2. Antecedentes del PC-FOGARCLI.....	06
3. Marco de Seguimiento y Evaluación.....	10
4. Enfoque metodológico.....	13
5. Resultados	
5.1 Monitoreo del PC-FOGARCLI según su Marco de Seguimiento y Evaluación.....	15
5.2 Hallazgos provenientes de la Evaluación Participativa.....	20
6. Recomendaciones.....	25
7. Anexos en separatas:	
a. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva comunitaria de Salamá	
b. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva comunitaria de San Miguel Chicaj	
c. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva comunitaria de Rabinal	
d. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva comunitaria de Cubulco	
e. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva comunitaria de Santa Cruz El Chol	
f. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva comunitaria de Granados	
g. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva de las corporaciones municipales	
h. Informe de evaluación del PC-FOGARCLI desde la perspectiva de las organizaciones gubernamentales	
i. Informe de evaluación de efectividad de prácticas y tecnologías de agua y saneamiento implementadas en escuelas públicas de Baja Verapaz por el PC-FOGARCLI	
j. Informe de evaluación del grado de satisfacción de los productos desarrollados por el PC-FOGARCLI, en Baja Verapaz	
k. Informe de evaluación del fortalecimiento de capacidades en el Corredor Seco (Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jalapa, Jutiapa).	
l. Informe de monitoreo de las capacitaciones en servicios ambientales a tomadores de decisión	
m. Informe de monitoreo del plan de comunicación y divulgación del PC-FOGARCLI	

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al informe final de la consultoría para el monitoreo y evaluación del ***Programa Conjunto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Ambiental ante el Riesgo Climático en Guatemala (PC-FOGARCLI)***, como parte del ciclo de ejecución del mismo. Este es un documento que integra de manera sintética y global los resultados generales del Programa de acuerdo a su marco de seguimiento y evaluación, así como los principales hallazgos derivados de la observación, sistematización y evaluación participativa con los diferentes actores beneficiarios.

Esta consultoría se desarrolló del 15 de marzo al 15 de diciembre de 2011, teniendo como principal fin aplicar el marco de seguimiento y evaluación del PC-FOGARCLI y asegurar que las actividades de monitoreo & evaluación se realizaran en el contexto de dicho marco, mediante el uso de instrumentos para la generación, sistematización y documentación de la información relacionada con el Programa, incluyendo recomendaciones para tomar medidas correctivas.

Para su ejecución, el enfoque de abordaje contempló tres etapas: i) revisión del marco de seguimiento y evaluación y propuesta de mejoras; ii) diseño y ejecución de un sistema de monitoreo de los indicadores a través de instrumentos automatizados en plataforma Excel; iii) diseño y ejecución de un plan de evaluación participativa con sociedad civil, municipalidades, mancomunidades y organizaciones gubernamentales del área de influencia del Programa.

Como resultado, el sistema de indicadores generó trimestralmente el porcentaje de avance de los productos a los cuales se les dio seguimiento y compiló los verificadores de soporte correspondientes, obteniéndose que al 30 de noviembre se ha alcanzado un 90% de avance físico. La evaluación participativa generó 13 documentos de monitoreo específicos que abarcan la percepción de los beneficiarios con especial énfasis en Baja Verapaz, donde se implementaron los 4 efectos del Programa, los cuales forman parte integral de este informe. En ellos se puede profundizar sobre los resultados particulares en relación al alcance del objetivo, productos, beneficios, cambios observados, sostenibilidad y dificultades. Cada informe contiene conclusiones y recomendaciones por sector, por lo que se invita a los lectores a consultar dichos documentos.

Por último, este informe cierra con una serie de recomendaciones generales para la planificación de futuros programas conjuntos, monitoreo y evaluación y seguimiento de los productos, fundamentadas en la experiencia de ejecución del PC-FOGARCLI.

## 2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

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

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

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

El modelo de abordaje planteó cuatro resultados esperados, a saber:

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

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

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

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

De ellos, se derivan 15 productos específicos a alcanzarse por los diferentes actores:

**Producto 1.1:** Los gobiernos municipales e instituciones gubernamentales del corredor seco cuentan con instrumentos para la construcción y/o la implementación de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental, para favorecer la adaptación al cambio climático.

**Producto 1.2:** Gobiernos municipales e instituciones del corredor seco disponen de una agenda compartida para fortalecer la gobernabilidad ambiental y que favorece la adaptabilidad al cambio climático.

**Producto 1.3:** Se elabora e implementa un plan de comunicación, incidencia y alianzas sobre adaptación al cambio climático y su vínculo con los ODM's con las autoridades nacionales competentes.

**Producto 1.4:** El PC cuenta con una eficiente estructura de coordinación y administración así como actividades de seguimiento y evaluación conjuntas.

**Producto 2.1:** Las comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades para el uso de los recursos agua, suelo y bosque, para la adaptabilidad al cambio climático.

**Producto 2.2:** Acuerdos municipales para la gestión de los recursos agua, suelo y bosque establecidos con participación social para favorecer la adaptabilidad al cambio climático.

**Producto 2.3:** Los concejos municipales de desarrollo (del área demostrativa) conocen y retroalimentan el sistema nacional de planificación territorial.

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

**Producto 3.1:** Las comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades para el uso integral del agua.

**Producto 3.2:** Revisión, desarrollo y/o actualización de los planes municipales de uso integral del agua.

**Producto 3.3:** Experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños desarrolladas, sistematizadas y difundidas.

**Producto 3.4:** Acuerdos municipales establecidos para la utilización adecuada de los recursos naturales que privilegian el consumo doméstico del agua y la agricultura sostenible (marcos legales).

**Producto 4.1:** Las instituciones gubernamentales, comunidades, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos en el marco del cambio climático.

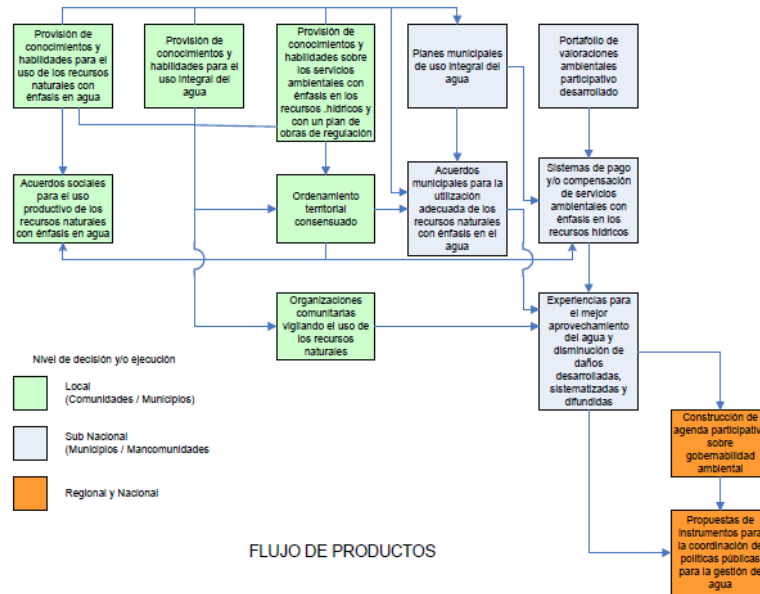
**Producto 4.2:** Portafolio de valoraciones de servicios ambientales desarrollado participativamente.

**Producto 4.3:** Propuestas de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales con énfasis en los hídricos.

En la figura No. 1 a continuación, se observa el diagrama de intervención estratégica del PC-FOGARCLI, marcando en color verde los productos esperados a nivel de comunidades/municipios, en color celeste el nivel subnacional de municipios/mancomunidades y en color naranja el nivel

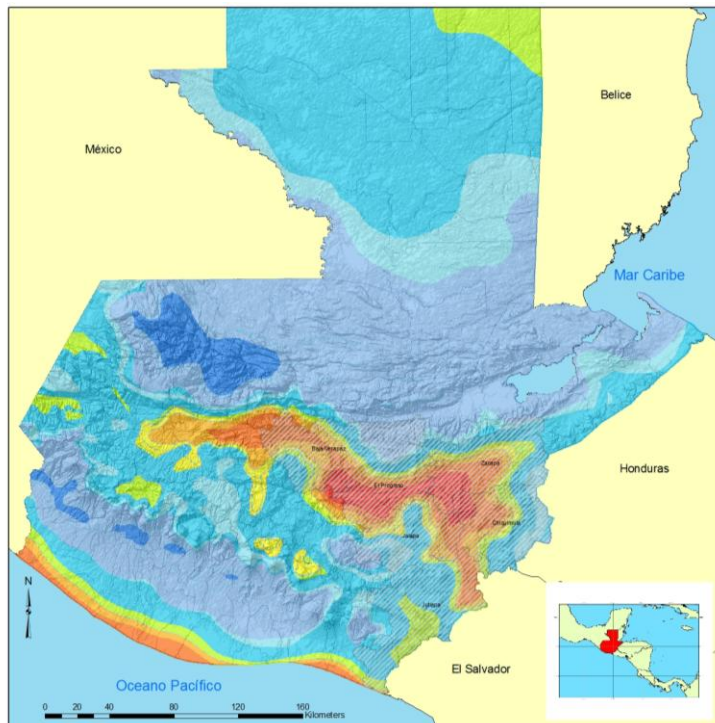
regional/nacional donde se ubica la agenda compartida y los instrumentos para la coordinación de políticas públicas.

**Figura No. 1**  
**Diagrama de Productos del PC-FOGARCLI según nivel de intervención**



**Fuente:** Documento del PC-FOGARCLI, 2008.

## 2.2 Ubicación geográfica del Programa Conjunto.



**Mapa de Guatemala**

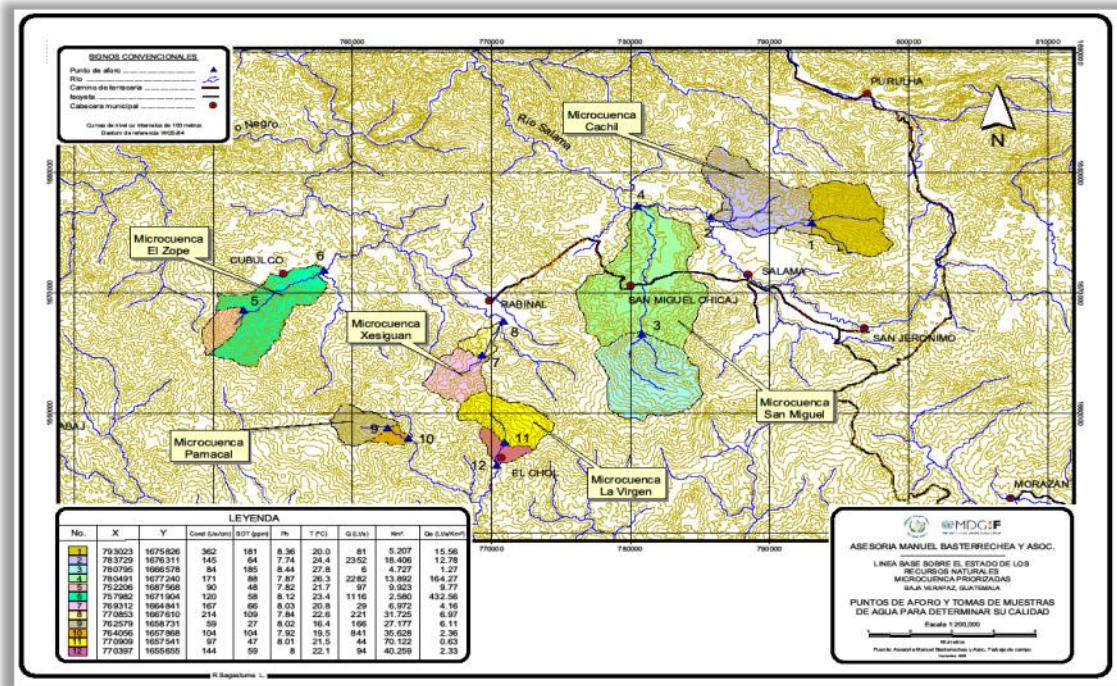
Corredor Seco

**Fuente:** PNUD, 2011.



El territorio de intervención del PC-FOGARCLI, como se mencionó antes, se programó en dos niveles del Corredor Seco: el área de ampliación: El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa y Jutiapa, donde, se ejecutaron únicamente los Efectos 1 y 4, correspondientes al binomio: MARN/PNUD, con apoyo de SEGEPLAN. Mientras que en el área demostrativa de Baja Verapaz se ejecutaron los 4 Efectos, interactuando los binomios: FAO/MAGA, UNICEF/MSPAS, PNUD/MARN.

**Mapa de seis microcuencas en Baja Verapaz (área demostrativa)**



**Fuente:** Línea base sobre el estado de los recursos naturales en 6 microcuencas de los municipios del Corredor Seco de Baja Verapaz, Guatemala, 2009.

### 2.3 Organización de la gestión del Programa Conjunto.

El PC-FOGARCLI se identifica con el número UNJP/GUA/015/SPA, gestionado para iniciar operaciones en agosto de 2008, con una vigencia de 3 años, a los cuales se le han sumado 6 meses de ampliación. Financieramente se le aprobó un monto total de US\$3.600,000. Su ejecución involucra 3 Agencias del Sistema de Naciones Unidas: i) Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), ii) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el iii) Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) con sus diferentes modalidades operativas. Estas se han asociado con 4 instituciones de gobierno: i) Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN); ii) Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA); iii) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y iv) la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (SEGEPLAN).

### 3 MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

#### 3.1 La estrategia de seguimiento y evaluación del F-ODM

El F-ODM ha definido 4 niveles de información de interés para realizar procesos sistemáticos de seguimiento y evaluación (S&E), los cuales se alimentan de forma gradual:

- i) El análisis del Programa Conjunto tal cual, enfocado a impactos y contribución,
- ii) El análisis de País (contempla todos los Programas Conjuntos en Guatemala)<sup>1</sup>,
- iii) El análisis de los ODM y la Ventana Temática,
- iv) El F-ODM como mecanismo.

Para facilitar los procesos en cada país, el Secretariado del F-ODM ha definido además, 6 herramientas principales a considerar para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de cada Programa Conjunto:

- i) El Marco de Seguimiento y Evaluación (MSPC).
- ii) Visitas de terreno conjuntas (Gobierno, Agencias del SNU y otros socios).
- iii) Revisiones anuales (análisis de resultados, formulación de lecciones aprendidas y programación de actividades y ajustes).
- iv) El plan de trabajo anual (útil para el examen de progreso trimestral).
- v) Informes (actualización financiera trimestral, plan de trabajo anual codificado con color, informe de seguimiento semestral entregado en julio y enero, informe anual entregado en marzo). Estos informes no reemplazan los procesos sólidos, participativos y fundamentados en evidencia generados por el componente de seguimiento y evaluación.
- vi) Evaluaciones externas (intermedia y final).

Finalmente, como marco de referencia se sugieren las siguientes funciones de S&E:

#### Seguimiento:

- i) Levantamiento de línea base.
- ii) Recolectar datos sobre los indicadores del MSPC.
- iii) Promover y facilitar actividades participativas de S&E.
- iv) Recolectar y comunicar información cada 6 meses sobre indicadores incluidos en el formato de informe de seguimiento semestral.
- v) Realizar otras actividades incluidas en el Plan de S&E.

#### Evaluación:

- i) Facilitar los procesos para la evaluación intermedia.
- ii) Organizar visitas de terreno.
- iii) Incluir las recomendaciones emanadas del S&E dentro del ciclo de programación para mejorar el Programa Conjunto.
- iv) Preparar los informes de seguimiento (2 veces al año).

---

<sup>1</sup> El análisis de país se elabora por la oficial de monitoreo y evaluación de PNUD, conjuntamente con la Oficina del Coordinador Residente con los aportes e informes de todos los Programas Conjuntos.

### 3.2 El marco de seguimiento y evaluación del PC-FOGARCLI

El marco de seguimiento y evaluación se identifica como el elemento clave para el sistema de S&E. Se encuentra incluido en el documento del Programa acordado entre las partes y se ajusta y revisa durante la primera etapa de ejecución (taller de arranque). Es un plan que define qué debe ser monitoreado y evaluado. Por ello su construcción se realiza en una matriz que incluye los siguientes aspectos:

- i) Resultados y productos esperados
- ii) Indicador
- iii) Línea base
- iv) Metas
- v) Medios de verificación
- vi) Métodos de recolección
- vii) Responsabilidad y
- viii) Riesgos o supuestos

Para el caso particular del PC-FOGARCLI, el marco de S&E fue reestructurado del Documento de Programa original en septiembre de 2010, como parte de una revisión sustantiva, quedando una propuesta compuesta por 18 indicadores relacionados a 15 productos, no definiéndose ningún indicador para efectos y objetivo del Programa. El cuadro a continuación resume los indicadores y metas esperadas para el período de ejecución.

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

<i>Producto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
<b>3.2</b>	# Planes municipales de uso integral del agua (consumo doméstico y agricultura sostenible) desarrollados, revisados y aprobados por los Concejos Municipales.	Al menos 1 plan municipal de uso integral del agua aprobado por el Concejo Municipal.
<b>3.3</b>	# experiencias para mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños desarrolladas, sistematizadas y difundidas.	Al menos 5 experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños.
<b>3.4</b>	# de acuerdos municipales (ordenanzas) establecidos para la utilización adecuada de los RRNN que privilegian el uso del agua para consumo doméstico.	Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal que privilegie el agua para consumo doméstico.
<b>3.4</b>	# de acuerdos municipales establecidos para la utilización adecuada de los RRNN que privilegian el uso del agua para agricultura sostenible.	Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal que privilegie el agua para agricultura sostenible.
<b>4.1</b>	% de tomadores de decisión de instituciones gubernamentales, municipalidades y mancomunidades de Baja Verapaz, El Progreso, Zacapa y Chiquimula que cuentan con conocimientos y habilidades sobre servicios ambientales con énfasis en los hídricos.	Al menos 60% de los tomadores de decisión cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos.
<b>4.1</b>	# de cursos de capacitación impartido a comunidades.	50 cursos de capacitación en servicios ambientales impartidos a comunidades.
<b>4.2</b>	# de estudios de valoración económica de servicios ambientales.	3 estudios de valoración económica de servicios ambientales.
<b>4.3</b>	# de cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.	Al menos 2 cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.

**Fuente:** Marco de Seguimiento y Evaluación del PC-FOGARCLI, septiembre 2010.



## 4 ENFOQUE METODOLÓGICO

### 4.1 Perspectiva de abordaje

Para diseñar el sistema de monitoreo y evaluación del PC-FOGARCLI se consideró tanto el enfoque cuantitativo para la medición de los indicadores establecidos en el Marco de Seguimiento y Evaluación, como el enfoque cualitativo para la recolección y sistematización de información a mayor profundidad con los diferentes actores y beneficiarios del Programa.

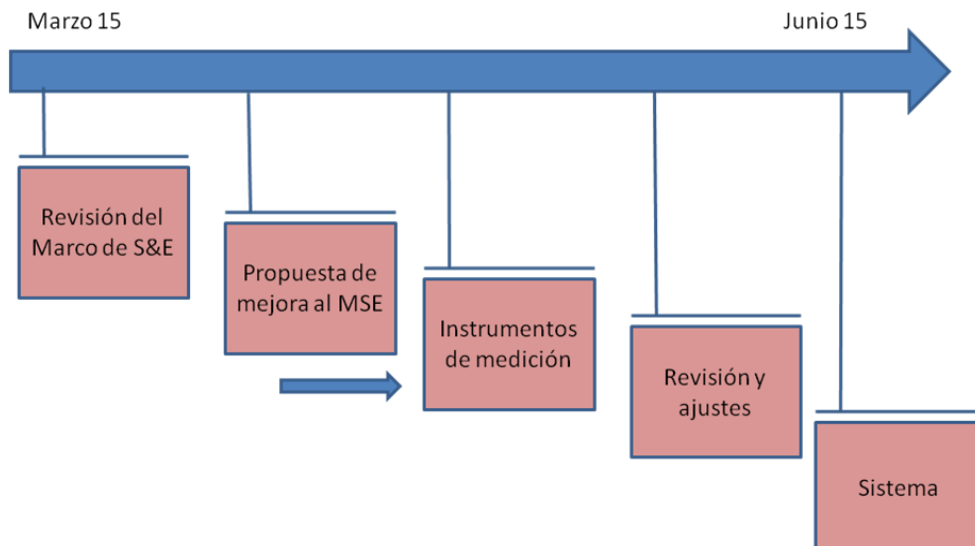
### 4.2 Medición de indicadores según MSPC

Tomando como referencia el documento del MSPC, el primer paso para el diseño del sistema de S&E fue la revisión y análisis de dicho marco estableciéndose las debilidades, limitaciones y fortalezas del mismo. Derivado del análisis se elaboró una propuesta de mejora que fue presentada al Comité Técnico del Programa (CTP). Debido a que no se autorizaron los cambios requeridos, por considerar el CTP que debían ser aprobados por otras instancias del PC-FOGARCLI, se trabajó el diseño de los instrumentos de medición y sistematización sobre la base vigente.

Como modelo de abordaje se seleccionó el proceso de consecución de cada uno de los productos como base para medir el estatus del indicador y su porcentaje de avance, lo cual se aplicó a 14 indicadores. Adicionalmente, dos indicadores requirieron del diseño particular de una investigación cuantitativa en campo para definir el porcentaje de cumplimiento.

Diseñar el sistema requirió de varias reuniones de trabajo con los coordinadores temáticos del Programa y personal técnico a cargo de los productos y bases de datos existentes. Como resultado se acordó un modelo de medición por indicador que reflejara el trabajo realizado desde el inicio del Programa hasta la consecución del producto, de acuerdo a las especificaciones técnicas de calidad en cada meta/indicador, a través de hojas Excel. El proceso contempló tres etapas sucesivas de acercamiento que duró de marzo a junio, período en el cual se establecieron, revisaron, afinaron hasta 3 veces las escalas, criterios, pesos cuantitativos y verificadores a utilizar, hasta ser aprobados por el CTP.

**Figura No. 2**  
**Diagrama de diseño del sistema de medición de indicadores**

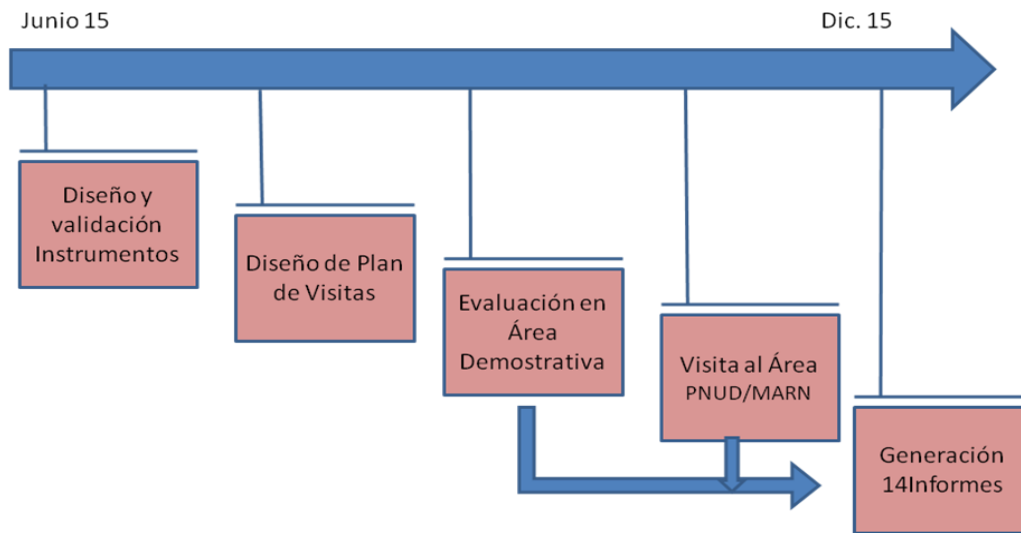


### 4.3 Evaluaciones participativas

El segundo enfoque de monitoreo, la evaluación participativa, se desarrolló de junio a diciembre con un énfasis mayor en el área demostrativa del PC-FOGARCLI, donde se ejecutaron los 4 Efectos. La metodología utilizada contempló las diferentes técnicas sociales para evaluación de perspectiva de los beneficiarios. Para ello se diseñaron instrumentos específicos, validados en el mes de junio en Baja Verapaz y se adaptó la metodología de INNOVA/FOCAM para evaluación de proyectos en ejecución con comunidades.

Como resultado de su aplicación se generaron 11 informes correspondientes a la perspectiva comunitaria de las 6 microcuencas de Baja Verapaz, perspectiva municipal, de las organizaciones gubernamentales, de los profesores y directores de escuelas públicas y de los actores locales de Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jalapa y Jutiapa. Adicionalmente se generó un informe sobre satisfacción de productos y comprobación en campo, en el área demostrativa; y los dos informes de monitoreo específicos sobre capacitaciones en servicios ambientales y plan de comunicación del PC-FOGARCLI.

**Figura No. 3**  
**Diagrama de diseño del sistema de evaluación participativa**



## 5 RESULTADOS

### 5.1 Monitoreo del Programa según Marco de Seguimiento y Evaluación.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de monitoreo diseñados se estableció en el mes de abril una primera medición del estatus de las metas a manera de línea base comparativa y luego se llevaron a cabo tres mediciones de monitoreo en junio, septiembre y noviembre con fines de elaborar los reportes semestrales y trimestral correspondientes. Como puede observarse en los cuadros a continuación, en el mes de abril ya se habían alcanzado satisfactoriamente las metas de 7 de 17 indicadores del Marco de S&E del PC-FOGARCLI, reportándose un 69% de avance aproximadamente. Para el mes de junio, se suman 3 indicadores más, teniéndose en total 10 indicadores alcanzados; y finalmente en noviembre se reportan 13 indicadores, alcanzándose un 90% de avance.

*Cuadro No. 1  
Línea Base (abril 2011)*

Efecto1	Efecto 2	Efecto 3	Efecto 4
P1.1 (n/d)	P2.1 (100%)	P3.1 (100%)	P4.1 (100%)
P1.1 (100%)	P2.2 (60%)	P3.2 (80%)	P4.1 (100%)
P1.2 (100%)	P2.3 (100%)	P3.3 (40%)	P4.2 (47%)
P1.3 (0%)	P2.4 (0%)	P3.4 (40%)	P4.3 (63%)
		P3.4 (75%)	

Fuente: Sistema de S&E PC-FOGARCLI, 2011.

*Cuadro No. 2  
Primer Semestre (junio 2011)*

Efecto1	Efecto 2	Efecto 3	Efecto 4
P1.1 (87%)	Alcanzado abril '11	Alcanzado abril '11	Alcanzado abril '11
Alcanzado abril '11	P2.2 (100%)	P3.2 (100%)	Alcanzado abril '11
Alcanzado abril '11	Alcanzado abril '11	P3.3 (48%)	P4.2 (63%)
P1.3 (0%)	P2.4 (0%)	P3.4 (40%)	P4.3 (75%)
		P3.4 (100%)	

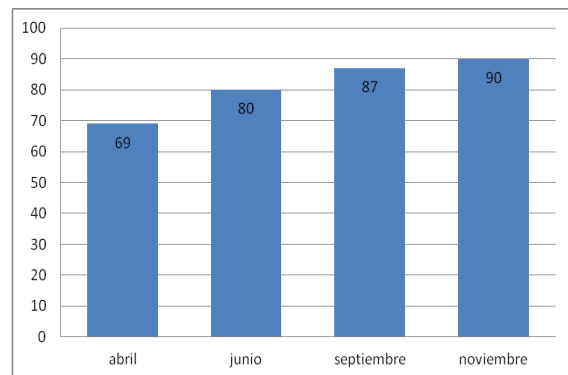
Fuente: Sistema de S&E PC-FOGARCLI, 2011.

*Cuadro No. 3  
Segundo Semestre (noviembre 2011)*

Efecto1	Efecto 2	Efecto 3	Efecto 4
P1.1 (94%)	Alcanzado abril '11	Alcanzado abril '11	Alcanzado abril '11
Alcanzado abril '11	Alcanzado junio '11	Alcanzado junio '11	Alcanzado abril '11
Alcanzado abril '11	Alcanzado abril '11	P3.3 (80%)	P4.2 (76%)
P1.3 (100%)	P2.4 (25%)	P3.4 (60%)	P4.3 (97%)
		Alcanzado junio '11	

Fuente: Sistema de S&E PC-FOGARCLI, 2011.

*Gráfica No. 1  
Medición de indicadores*



Fuente: Sistema de S&E PC-FOGARCLI, 2011.

En el cuadro No. 4 a continuación, se detallan los resultados para cada uno de los indicadores hasta el 30 de noviembre de 2011.

## Cuadro No. 4

## Monitoreo del Programa según Marco de Seguimiento y Evaluación.

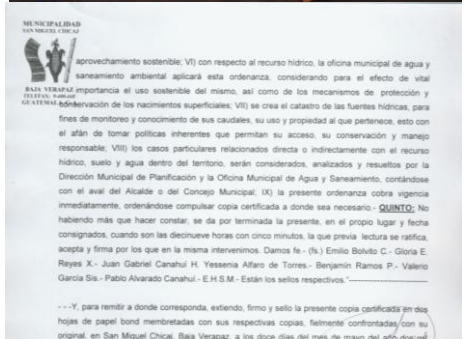
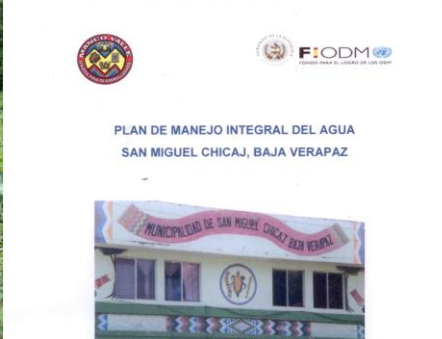
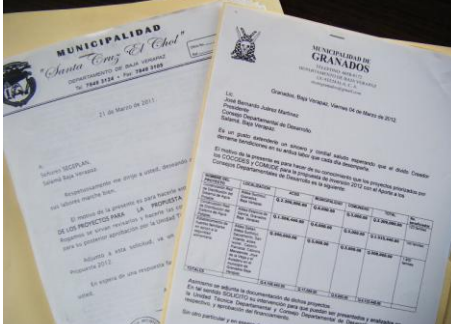
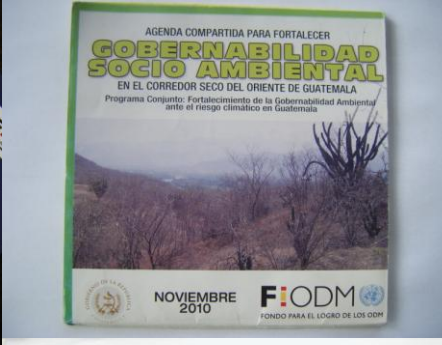
<i>Producto</i>	<i>Meta</i>	<i>Resultado según términos descritos en el indicador</i>	<i>Fecha de consecución</i>	<i>% Alcanzado</i>	<i>Comentarios sobre los Productos Finales</i>
1.1	Al menos 1 política pública municipal de gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático elaborada en al menos 1 municipio de cada departamento del Corredor Seco.	17 políticas públicas municipales en: Baja Verapaz, Zacapa, El Progreso, Jalapa y Jutiapa, formuladas.	Noviembre 2011	94%	Las 17 políticas públicas municipales además de formularse, se están siendo aprobadas por el Alcalde municipal, validadas por el Consejo Municipal, publicadas y presentadas a los actores sociales locales.
1.1	Existe un compendio de instrumentos de políticas públicas en torno a la gobernabilidad ambiental para favorecer la adaptación al cambio climático validado.	1 compendio de instrumentos de políticas públicas aprobado.	Marzo 2011	100%	Adicionalmente en julio de 2011 se incluyó en una publicación electrónica de 1,000 CD.
1.2	Agenda compartida del Corredor Seco para fortalecer la gobernabilidad ambiental y favorecer la adaptación al cambio climático.	1 agenda compartida para fortalecer la gobernabilidad socio-ambiental en el Corredor Seco aprobada por CODEDES y publicada.	Abril 2011	100%	La agenda compartida fue concluida en noviembre de 2010. Su publicación sintética en un desplegable se hizo en abril de 2011. Una publicación formal se completó en noviembre 2011.
1.3	Mensajes previstos en el plan alcanzan a 25% de la población del área demostrativa del Programa.	25% de la población de Baja Verapaz conoce el PC-FOGARCLI y el 66% de la población entrevistada conoce los mensajes del PC-FOGARCLI.	Noviembre 2011	100%	El % reportado en este indicador corresponde a las acciones de ejecución del PC-FOGARCLI, más el aporte de otras instituciones locales, no precisamente del Plan de Comunicación.
1.4	100% de ejecución física y financiera del Programa Conjunto.	90% de ejecución física	Noviembre 2011	90%	No existe relación directa entre el % de avance físico y el % de avance financiero, debido a que los productos monitoreados no son todos los que se están ejecutando o no abarcan todo el proceso de planificación descrito en los Planes de Trabajo Anual.
2.1	Al menos 6 proyectos de manejo de RRNN propuestos por COCODES u otras organizaciones comunitarias incorporados a la propuesta de presupuesto municipal 2012 en el área demostrativa.	12 proyectos agro ambientales de manejo de recursos naturales incorporados al anteproyecto de presupuesto municipal 2012.	Abril 2011	100%	FAO/MAGA desarrolló un total de 18 proyectos agro-ambientales en Baja Verapaz, 12 de ellos corresponden al área demostrativa del Programa.



<b>Producto</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado según términos descritos en el indicador</b>	<b>Fecha de consecución</b>	<b>% Alcanzado</b>	<b>Comentarios sobre los Productos Finales</b>
<b>2.2</b>	Al menos 1 acuerdo municipal establecido con participación social para el uso productivo sostenible de los recursos agua, suelo y bosque.	3 ordenanzas municipales enfocadas al uso sostenible de los recursos agua, suelo y bosque.	Mayo 2011	100%	Ordenanzas municipales en torno a la aprobación de los PDM correspondientes a Salamá, San Miguel Chicaj y Rabinal.
<b>2.3</b>	Al menos 3 municipios del área demostrativa cuentan con planes de desarrollo municipal actualizados.	Los 6 municipios del área demostrativa cuentan con su Plan de Desarrollo Municipal actualizado o desarrollado.	Agosto 2011	100%	En diciembre de 2010 ya se habían actualizado y/o desarrollado 4 planes de desarrollo municipal, alcanzándose la meta mínima prevista.
<b>2.4</b>	8 organizaciones comunitarias ejecutan planes para auditoría social de los acuerdos de ordenamiento territorial.	SUSTITUIDO POR: 6 grupos interinstitucionales conformados para el seguimiento de los Planes de Desarrollo Municipal.	Noviembre 2011	25%	<b>ACLARACIÓN:</b> En abril se detectó que no existían organizaciones sociales comunitarias de base con las cuales el programa hubiera trabajado los planes de auditoría social. Debido a que el tema de ordenamiento territorial está asociado a los PDM, se decidió que las comisiones de seguimiento fueran el actor clave para la ejecución de este producto. Dado que MSPAS/UNICEF no tienen competencia legal en el tema, esto también influyó sobre la capacidad de gestión sobre este resultado.
<b>3.1</b>	Al menos 20 comunidades implementan acciones y medidas para el uso integral del agua con apoyo de las municipalidades.	32 comunidades del área demostrativa del Programa implementan acciones y medidas para el uso integral del agua con apoyo de las municipalidades.	Noviembre 2011	100%	
<b>3.2</b>	Al menos 1 plan municipal de uso integral del agua (énfasis en consumo doméstico y agricultura sostenible) desarrollados, revisados y aprobado por el Concejo Municipal.	2 planes municipales de uso integral del agua desarrollados, revisados y aprobados por el Concejo Municipal de San Miguel Chicaj y Rabinal.	Mayo 2011	100%	Los planes de uso integral del agua fueron aprobados en mayo de 2011, sin embargo para finales de octubre aún se estaban realizando las últimas correcciones y enmiendas para contar con los documentos finales.
<b>3.3</b>	Al menos 5 experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños, desarrolladas, sistematizadas y difundidas.	10 experiencias para el mejor aprovechamiento del agua y disminución de daños (asociadas a agricultura y agua & saneamiento), desarrolladas y en sistematización.	Noviembre 2011	80%	FAO: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Manejo agroforestal</li> <li>. Manejo de rastrojo</li> <li>. Abono de zompopo</li> <li>. Evaluación de escorrentía</li> <li>. Experiencias agrícolas adaptación CC</li> </ul>

Producto	Meta	Resultado según términos descritos en el indicador	Fecha de consecución	% Alcanzado	Comentarios sobre los Productos Finales
					UNICEF: . Hipocloración por erosión . Letrinas mejoradas de pozo ventilado & Letrinas lavables para escuelas . Protección de fuentes de agua . Captación de agua de lluvia . Método sodis
3.4	Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal elaborado para el uso de los RRNN que privilegie el uso del agua para consumo doméstico.	1 propuesta de reglamento municipal para el área urbana de Rabinal en el cual se establecen las normas de uso del agua en consumo doméstico, socializada.	Septiembre 2011	60%	Debido a factores externos del PC-FOGARCLI, los COCODES de Rabinal no han aprobado el reglamento municipal propuesto.
3.4	Por lo menos 1 acuerdo u ordenanza municipal elaborado para la utilización de los RNN que privilegie el uso del agua para agricultura sostenible.	1 acuerdo municipal para el uso del agua, que incluye el uso en agricultura en Rabinal.	Mayo 2011	100%	El acuerdo corresponde a la aprobación del Plan de uso integral del agua para el municipio de Rabinal, donde se incluyen aspectos normativos para uso agrícola.
4.1	Al menos 60% de los tomadores de decisión de instituciones gubernamentales, municipalidades y mancomunidades cuentan con conocimientos y habilidades sobre riesgos y servicios ambientales con énfasis en los hídricos.	75% de los tomadores de decisión de las instituciones gubernamentales, municipalidades y mancomunidades del Corredor Seco cuentan con nuevos conocimientos sobre servicios ambientales con énfasis en los hídricos.	Noviembre 2011	100%	El porcentaje de personas capacitadas a nivel directivo varía debido al cambio de personal que se da en las instituciones públicas. En algunos casos los subalternos han pasado a la posición de la Dirección con el beneficio de que ellos también habían sido capacitados en algún tema por el Programa Conjunto.
4.1	50 cursos de capacitación en servicios ambientales impartidos a comunidades.	133 cursos de capacitación impartidos a comunidades de Baja Verapaz, Chiquimula, Zacapa y El Progreso sobre cambio climático y servicios ambientales.	Junio 2011	100%	
4.2	3 estudios de valoración económica de servicios ambientales.	3 estudios de valoración económica en las microcuencas de Cachil (Salamá), Xesiguán (Rabinal) y Tacó (Chiquimula) en desarrollo.	Noviembre 2011	76%	En el mes de noviembre se reportan avances de los tres estudios en calidad de borrador.
4.3	Al menos 2 cartas de acuerdo y/o convenios para la ejecución de sistemas de pago y/o compensación de servicios ambientales.	1 acta comunitaria para un sistema de compensación comunal en la microcuenca del Río San Miguel; y 1 convenio MARN-MANCOVALLE para ejecutar un Mecanismo de PSA en San Miguel Chicaj y Rabinal.	Noviembre 2011	97%	Debido a factores externos al Programa, no se conformó el Comité de Cuenca de la Microcuenca de Rabinal, por lo que el producto no tendrá más de 97%.

Porcentaje de Ejecución Física: 90%



## 5.2 Hallazgos provenientes de la Evaluación Participante

### Del objetivo del programa:

- 5.2.1 La población de las comunidades rurales de las 6 microcuencas del área demostrativa del PC-FOGARCLI considera que el objetivo del mismo, a nivel comunitario, se logró satisfactoriamente en un 44%, mientras que el 52% considera que el desempeño fue REGULAR. Esta evaluación toma como referencia que la orientación del Programa a nivel de comunidades y familias fue el “fortalecimiento y empoderamiento que les permita el manejo y uso de los recursos naturales, principalmente el agua<sup>2</sup>”. Entre las razones por las cuales se califica el alcance del objetivo como regular, se mencionan los siguientes aspectos internos del PC: a) tamaño de los grupos beneficiarios del Programa; b) la estrategia de aplicación de modelos demostrativos de agua y saneamiento no satisface las necesidades reales; y c) bajo número de oportunidades para la observación e intercambio de experiencias. Como factores externos al Programa pero que inciden negativamente en la consecución del objetivo se reconocen: a) disposición personal para incorporar los cambios en las actividades productivas y reproductivas; b) la capacidad de retención del conocimiento transmitido y; c) condiciones socio-económicas de pobreza a pobreza extrema actúa como limitante.
- 5.2.2 Las acciones, productos y resultados del PC-FOGARCLI pueden considerarse que han contribuido directa y positivamente para el logro del propósito del mismo en una buena medida. Tomando en cuenta que este propósito se enfoca en: “desarrollar mecanismos de gobernabilidad ambiental, especialmente de gobernabilidad del agua para fortalecer la capacidad de adaptabilidad al cambio climático en Guatemala” y que para el Sistema de Naciones Unidas la gobernabilidad del agua consiste en “los procesos políticos, económicos y sociales; así como las instituciones a través de las cuales se toman decisiones acerca de cómo utilizar, desarrollar y manejar los recursos hídricos de forma óptima”; la evidencia de campo respalda que el PC-FOGARCLI incidió en la apertura política de los gobiernos municipales y de las estructuras de los consejos de desarrollo para en consulta con las comunidades locales, las organizaciones gubernamentales y otros actores de la sociedad civil establecer a través de una toma de decisiones: políticas públicas, planes de uso de agua, planes de desarrollo, planes de saneamiento, ordenanzas sobre uso de recursos naturales y proyectos agro-ambientales, entre otros. Uno de los principales mecanismos fortalecidos fueron los procesos de diálogo a través de diferentes herramientas: talleres de consulta social, mesa hidroforestal, comités de cuenca, comités de seguimiento de planes y políticas municipales. Queda como tema pendiente para cerrar el ciclo y lograr la gobernabilidad deseada impulsar la respuesta esperada por la población para la solución de los problemas ambientales identificados durante todos estos procesos.

---

<sup>2</sup> Fuente: párrafo 1, Marco de Resultados, pagina 11, documento del PC-FOGARCLI firmado por las partes.

**De los componentes del programa:**

- 5.2.3 Los cuatro componentes del PC-FOGARCLI (1) Políticas Públicas; (2) Prácticas agrícolas; (3) Agua y saneamiento; y (4) Servicios Ambientales, son considerados importantes para la gestión ambiental local de Baja Verapaz, tanto por las corporaciones municipales, Mancovalle, como por las instituciones gubernamentales que tienen mandato y jurisprudencia en el área. En promedio se observa una leve variación en la valoración específica de cada componente encabezados por el Efecto 2 “Prácticas agrícolas” con 29%, seguido de los Efectos 3 y 4 “Agua y saneamiento” y “Servicios Ambientales” con 25%, ubicándose por último el Efecto 1 “Políticas públicas” con 21%. Para los funcionarios públicos entrevistados los cuatro componentes son complementarios para una acción integrada de la gestión de los recursos naturales, considerándoseles parte de un todo.
- 5.2.4 La población local comunitaria difiere en las valoraciones que se les asignan a cada uno de los componentes del PC-FOGARCLI en comparación con las instituciones públicas. Para las personas que viven en las 6 microcuencas de Baja Verapaz que dependen del agua, bosque y suelo para su sobrevivencia y alimentación y que están en contacto directo día a día con los recursos naturales, la importancia de los componentes, de mayor a menor, sigue el subsecuente orden: Servicios ambientales, 33%; Agua y saneamiento, 29%; Prácticas agrícolas, 26%; Políticas públicas, 12%. Esta forma de valorar por parte de las comunidades responde por un lado: a una lógica de fuente del recurso hacia uso y aprovechamiento del mismo, llegando por último a la acción pública; y por otro lado a las necesidades básicas ligadas directamente a la calidad y cantidad de agua disponible. Es importante resaltar que aún y cuando por parte del Programa únicamente se desarrollaron políticas públicas en tres de las seis microcuencas, este componente obtuvo algún porcentaje de valoración debido a que los pobladores reconocen en alguna medida que es necesario tener una relación con las municipalidades para promover proyectos de mejora. Por otro lado, las puntuaciones más bajas obtenidas sobre este componente reflejan en alguna forma la “decepción” social en cuanto a la capacidad de respuesta y a la confianza en el cumplimiento de las acciones por parte de las autoridades ediles.

**De los productos del programa:**

- 5.2.5 Los cinco productos generados por la acción del PC-FOGARCLI en Baja Verapaz [de los 15 propuestos en el Marco de Resultados] que se visualizan por parte de las instituciones gubernamentales, mancomunidad y municipalidades entrevistadas como de mayor importancia para el fortalecimiento del gobierno local con el fin de mejorar el uso de los recursos naturales son: i) los planes de desarrollo municipal ii) los proyectos agroambientales incluidos en el anteproyecto de presupuesto 2012; iii); los planes de agua y saneamiento y de uso integral del agua; vi) el monitoreo del agua y clima y v) las políticas públicas municipales. Todos estos instrumentos hacen referencia a una clara tendencia a la preferencia por una gestión planificada, ordenada y con base técnica unida a la participación social, para atender las necesidades locales en medio ambiente. En el área

ampliada del Corredor Seco (Chiquimula, Zacapa, El Progreso, Jalapa y Jutiapa), por su parte, debido a que el PC-FOGARCLI no se ejecutó en todos sus componentes no fue posible evaluar una preferencia de productos tal como se hizo en el área demostrativa, sin embargo se califica como resultados significativos de su acción en dicha región: i) la formulación de las políticas públicas municipales y la conformación de los comité para el manejo de las cuencas.

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

#### **De la sostenibilidad de los productos:**

- 5.2.7 Los factores de contexto que se consideran favorables al seguimiento e implementación de los productos generados mediante el apoyo del PC-FOGARCLI incluyen: i) la mesa de diálogo hidroforestal de Baja Verapaz como mecanismo para solucionar conflictos y alcanzar acuerdos relacionados con el uso y manejo de los recursos naturales, en particular el recurso hídrico; ii) el incremento en las capacidades comunitarias para el manejo de los recursos naturales, en especial las buenas prácticas agrícolas; iii) la institucionalidad de agentes externos al sistema gubernamental como lo son las comisiones de seguimiento de los planes de desarrollo municipal, las comisiones de seguimiento de las políticas públicas, las mancomunidades, el sector privado y los actores internacionales que intervienen en la región; iv) la conciencia pública y ciudadana formada sobre el tema de cambio climático y servicios ambientales, con énfasis en el agua.
- 5.2.8 Los factores de contexto que se consideran desfavorables al seguimiento e implementación de los productos generados mediante el apoyo del PC-FOGARCLI incluyen: i) el cambio en funcionarios públicos especialmente remarcado por el cambio de gobierno en enero de 2012 que pudieran desestimar el trabajo cristalizado en la serie de documentos producidos por el Programa, ii) la escases de recursos financieros locales tanto municipales como de organizaciones del gobierno central para ejecutar los planes, proyectos y programas identificados conjuntamente con la sociedad civil, plasmados en los documentos producidos por el Programa, iii) escases de recurso técnico en campo

municipal y gubernamental para atender las demandas sociales, iv) dificultades en la gestión organizativa vinculada a la poca coordinación entre instituciones, visiones diferentes para resolver los problemas sin llegar a acuerdos y el aspecto discrecional en la toma de decisiones y de distribución de recursos ; v) condiciones de pobreza y baja educación de las poblaciones locales.

#### **De los beneficios para las poblaciones locales:**

- 5.2.9 Los grupos comunitarios participantes en el PC-FOGARCLI consideran que el 87% de ellos han recibido un beneficio directo de la intervención, considerándose como beneficios principalmente la obtención de insumos agrícolas, alimenticios, financieros o materiales, en forma gratuita. Éstos incluyen: semillas de hortalizas, semillas de maíz, árboles forestales y frutales, especies animales como peces y lombriz coqueta roja, abono orgánico, abono químico, herramientas agrícolas, incentivos económicos, letrinas. El desarrollo de habilidades y capacidades también se considera como un beneficio principalmente por los promotores voluntarios capacitados por FAO, quienes valoran el conocimiento como algo perpetuo y transmisible. Entre las limitaciones observables relativas a la estrategia de capacitación llevada a la práctica por el PC-FOGARCLI se cita: temas como los “servicios ambientales” cuando no están asociados directamente a un proyecto local en que las personas involucradas puedan aplicar y cambiar sus hábitos, conlleva a una creación de consciencia pero que no se materializa en beneficio de las personas o los recursos naturales en un corto plazo, produciendo el olvido del tema; así como la falta de uniformidad en la entrega de insumos entre todos los participantes de un grupo crea ciertos roces y conflictos internos hacia la comunidad.
- 5.2.10 El 93% de los participantes del PC-FOGARCLI considera que éste ha beneficiado en alguna manera a su familia, en particular los hijos en edad escolar. En este sentido se marcan dos grandes tendencias: i) los beneficios derivados de la agricultura entendidos como conocimiento y aplicación desde la infancia de las buenas prácticas, siembra de árboles, y mejoras en la nutrición a través de los huertos familiares y estanques piscícolas; ii) los beneficios derivados de la acción del Programa en las escuelas públicas locales donde se renovaron o instalaron letrinas lavables, dispensadores/cloradores de agua y se impartieron capacitaciones en lavado de manos, métodos de desinfección del agua y clasificación de desechos sólidos, a través del componente UNICEF/MSPAS.

#### **De los cambios impulsados por el Programa:**

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

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

**De la operación del programa:**

5.2.13 El PC-FOGARCLI ha gestado sus procesos operativos para la generación de productos, en especial de los instrumentos públicos, por medio de las estructuras oficiales municipales y de los Consejos de Desarrollo, lo que ha permitido su fortalecimiento en: i) el funcionamiento de los mismos; ii) la capacidad técnica de sus integrantes; iii) la capacidad de diálogo y negociación y iv) la gobernabilidad democrática, entre otros. Estos aspectos han favorecido la apropiación de los resultados principalmente en las Direcciones de Planificación Municipal, Oficinas Forestales Municipales o sus equivalentes, las delegaciones de SEGEPLAN, los Consejos Comunitarios de Desarrollo y los Consejos Departamentales de Desarrollo.

5.2.14 Las actividades para el desarrollo de los productos impulsados por el PC-FOGARCLI fueron calificadas por los actores involucrados en su generación, la mayor parte de las veces, con un alto grado de satisfacción asociado a aspectos que se valoran como positivos en el ejercicio público, entre ellos: i) participación de las comunidades en procesos de consulta y consenso; ii) asistencia y capacitación técnica; iii) gestión y desarrollo de información para la toma de decisiones asociada a recursos naturales, en particular el agua; iv) trabajo asociativo con municipalidades y actores locales.

5.2.15 Los aspectos operativos del PC-FOGARCLI relacionados con la forma de gerenciarlo que afectaron en alguna medida su imagen pública o la consecución de productos de manera más efectiva son: i) debilidades en la comunicación y coordinación de los componentes entre sí; ii) diferencias en la agilidad y disponibilidad de recursos financieros para operar, por las modalidades de las diferentes agencias; iii) asignación de tareas programáticas a una agencia de gobierno que no son de su competencia técnica o legal; iv) estructura burocrática de organización dificulta la toma de decisiones y/o se politizan; v) ausencia de un coordinador general de tipo gerencial del PC desde su inicio que esté vinculado a los 4 efectos y que tenga poder de decisión, de preferencia en el área de operaciones del Programa.



## 6 RECOMENDACIONES

### **Sobre el diseño de Programas Conjuntos:**

- 6.1 Al Sistema de Naciones Unidas, continuar desarrollando Programas Conjuntos ya que éstos permiten abordar los temas del desarrollo desde las diferentes perspectivas y componentes específicos de cada agencia. Ello fortalece a los involucrados locales y nacionales de manera integral y holística favoreciendo la complementariedad.
- 6.2 El diseño de estrategias de desarrollo dentro de los Programas Conjuntos será más efectivo si durante la etapa de formulación se realizan consultas con las comunidades y autoridades locales en un proceso participativo.
- 6.3 Es conveniente contemplar en la generación de programas mayor inversión directa al desarrollo de las poblaciones más pobres y vulnerables aumentando el número de beneficiarios, el territorio abarcado, y/o la aplicación de modelos tecnológicos o generación de proyectos que fortalezcan el aprendizaje y cambio esperado en la sociedad, de manera equilibrada con los rubros por consultorías, capacitación *per se*, formulación de estudios y documentos.
- 6.4 Procurar que el diseño de los Programas Conjuntos mantenga en toda el área geográfica de intervención la presencia de los principales productos y resultados de las diferentes agencias del SNU y sus contrapartes nacionales, de modo que se mantenga la complementariedad y sinergia de los enfoques temáticos específicos, de lo contrario se pierde la esencia de ser de un Programa Conjunto.
- 6.5 Contemplar en el diseño de los Programas herramientas y/o instrumentos que permitan ejecutar la política pública nacional de medio ambiente a través de la incorporación sistemática de procedimientos, normativas y mecanismos financieros que permitan a las contrapartes nacionales desempeñar sus funciones de una manera óptima, haciendo efectiva la creación de capacidades nacionales.

### **Sobre el monitoreo y evaluación de Programas Conjuntos:**

- 6.6 Durante la etapa de diseño del Programa, contar con la asesoría de un experto de monitoreo y evaluación que revise la coherencia interna del marco de seguimiento y evaluación, en especial la calidad de los indicadores seleccionados, el nivel de evaluación de cada uno y su pertinencia en relación a los productos esperados.
- 6.7 Durante la etapa de ejecución del programa, contar desde el principio con un experto de monitoreo y evaluación que diseñe el enfoque metodológico de abordaje, prepare el plan general de las evaluaciones participativas, diseñe los instrumentos específicos necesarios, valide los instrumentos y la metodología y pueda integrar los resultados en el proceso de planificación y gestión del Programa, incorporando incluso la rendición de cuentas.

- 6.8 Al Sistema de Naciones Unidas y el Secretariado del F-ODM, desarrollar una herramienta genérica automatizada para el seguimiento de los indicadores y el porcentaje de avance de los planes operativos, productos y resultados de modo que la información esté disponible en línea, de manera inmediata para una oportuna toma de decisiones; sea ingresada por los mismos operarios de campo de los programas y con un control de calidad a cargo de la unidad de monitoreo y evaluación.

**Sobre la operación de Programas Conjuntos:**

- 6.9 Fortalecer los procesos de planificación conjunta entre agencias y entre el personal técnico del Programa, incrementando el nivel de comunicación, coordinación y trabajo complementario. Así como fortalecer las metodologías de planificación y programación entre los ejecutores de los programas, para que exista una relación directa entre los recursos invertidos y los productos esperados.
- 6.10 Otorgarle capacidad de toma de decisiones al equipo coordinador y ejecutor de los Programas Conjuntos para modificar actividades o enfoque de productos, cuando las condiciones de contexto así lo requieren, fundamentados en las evidencias del monitoreo y evaluación, sin tener que someterse a un proceso burocrático en los que intervienen diferentes niveles políticos de decisión que impiden o retrasan la acción, o esperar el proceso de planificación anual, o una revisión sustantiva. Se requiere mayor flexibilidad de las herramientas de planeación para llevar estos procesos a una planeación adaptativa, así como se requiere flexibilidad para ajustar a la realidad los indicadores, metas y productos durante la ejecución.

**Sobre el seguimiento de los productos:**

- 6.11 Apoyar programas para el desarrollo o fortalecimiento de mecanismos ya existentes que coadyuven a la implementación de los productos generados por el PC-FOGARCLI. Por ejemplo, continuar con la difusión y aplicación de buenas prácticas agrícolas a través del sistema de extensión agrícola del MAGA, instalación y mejora de sistemas de agua y saneamiento a través de INFOM y MSPAS; desarrollar mecanismos financieros de pago por servicios ambientales a través del MARN, fortalecer el programa PINPED del INAB para incrementar el número de beneficiarios, desarrollar sistemas de manejo de desechos sólidos con las Municipalidades y Mancomunidades; fortalecer los programas de rendición de cuentas municipales, los mecanismos de transparencia en los Consejos de Desarrollo Departamental y a las organizaciones de la sociedad civil que desempeñan auditoría social.
- 6.12 Socializar entre las nuevas corporaciones municipales, delegados departamentales, ministerios y altos funcionarios de gobierno los productos y procesos alcanzados por medio del PC-FOGARCLI para su seguimiento. Difundir las experiencias exitosas entre los organismos de cooperación internacional, las organizaciones no gubernamentales y los sectores académicos que puedan replicarlas.





[karinn.sandoval@gmail.com](mailto:karinn.sandoval@gmail.com)